

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Örgütlerde Karanlık Liderliğin ve Duygusal Emeğin, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Yüksek Lisans Tezi

Kübra Nur Öcalır

2000 1648

İstanbul, 2022



T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Örgütlerde Karanlık Liderliğin ve Duygusal Emeğin, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Yüksek Lisans Tezi

Kübra Nur Öcalır

2000 1648

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet SAĞLAM

İstanbul, 2022

Özet

Bu çalışmada örgütlerde karanlık lider ve duygusal emeğin, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisinin incelenmesini amaçlanmıştır. Çevrimiçi Anket Çalışması veri toplama tekniği ve Kartopu örnekleme yöntemi ile 165 kişilik örneklem üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki bulgular için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 paket programları kullanılmıştır. 165 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile belirlenen modelimizin hipotezleri test edilmiştir.

Analiz sonuçlarında karanlık lider boyutlarından bezdiren davranışların tükenmişlik sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ve samimiyetsiz davranış boyutunun öğrenilmiş çaresizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek boyutlarından yüzeysel ve samimi davranış boyutunun tükenmişlik sendromu üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilirken, derin davranış boyutu ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca derin davranış boyutunun öğrenilmiş çaresizlik üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Tükenmişlik sendromu boyutlarından başarısızlık hissinin ve duyarsızlaşmanın öğrenilmiş çaresizlik üzerin de pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu, Öğrenilmiş Çaresizlik.*

Abstract

In this study, it is aimed to examine the effects of dark leader and emotional labor on burnout syndrome and learned helplessness in organizations. Analysis was carried out on a sample of 165 people using the Online Survey Study data collection technique and Snowball sampling method. Findings in the study, SPSS 22.0 and LISREL 8.7 package programs were used. In the study conducted with a sample size of 165 people, the sociodemographic characteristics of the participants were analyzed descriptively. In addition, after the validity and reliability of the scales were ensured, the hypotheses of our model determined by the structural equation model were tested.

In the analysis results, it was determined that harassing behaviors from the dark leader dimensions had a positive and significant effect on the burnout syndrome, and the insincere behavior dimension had a positive effect on learned helplessness. It has been determined that the superficial and sincere behavior dimension, which is one of the emotional labor dimensions, has a positive effect on the burnout syndrome, while the relationship between the deep behavior dimension and depersonalization has a negative effect. In addition, the deep behavior dimension has a positive effect on learned helplessness. It has been determined that the feeling of failure and depersonalization, which are the dimensions of burnout syndrome, have a positive effect on learned helplessness.

Keywords: *Dark Leader, Emotional Labor, Burnout Syndrome, Learned Helplessness*

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... İİİ
ABSTRACT ..... İV
1.GİRİŞ 1
2.Liderlik Ve Karanlık Liderlik Kavramı 3
2.1.Liderlik Kavramı 3
2.2. Liderlik Teorileri 5
2.2.1. Modern Liderlik Kuramı 6
2.3.Karanlık Lider 9
2.3.1.Karanlık Liderlik Tarzları 10
2.3.1.1.Narsist Lider 10
2.3.1.2. Küçük Tiranlık 10
2.3.1.3. İstismarcı Yönetim 11
2.3.1.4. Toksit Lider (Zehirleyici) 11
2.3.1.5. Yıkıcı Lider 12
2.3.1.6. Kötü Lider 13
3. Duygusal Emek Kavramı 15
3.1.Duygusal Emek 15
3.2. Duygusal Emek Kavramı İle İlgili Temel Yaklaşımları 16
3.3. Duygusal Emek Stratejileri 20
3.3.1. Yüzeysel Davranış 20
3.3.2. Derinlemesine Davranış 20
3.3.3. Samimi Davranış 21
3.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler 21
3.4.1.Bireysel Faktörler 21
3.4.2. Örgütsel Faktörler 23
3.4.3.Durumsal Faktörler 24
3.5. Duygusal Emek Gösteriminin Sonuçları 25
3.5.1. Olumlu Sonuçlar 25
3.5.2. Olumsuz Sonuçlar 26

4.Tükenmişlik Sendromu Kavramı 28
4.1.Tükenmişlik Sendromu 28
4.2.Tükenmişlik Sendromu Modelleri 29
4.3.Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri 32
4.3.1.Fiziksel Belirtiler 33
4.3.2.Psikolojik Belirtiler 33
4.3.3.Davranışsal Belirtiler 34
4.4.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler 34
4.4.1.Bireysel Faktörler 34
4.4.2. Örgütsel Faktörler 35
4.5.Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları 37
4.5.1.Bireysel Sonuçlar 38
4.5.2.Örgütsel Sonuçlar 38
5.Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı 39
5.1.Öğrenilmiş Çaresizlik 39
5.2.Öğrenilmiş Çaresizlik Modelleri 41
5.2.1.Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ile İlgili Önerilen Modeller 44
5.3.Öğrenilmiş Çaresizliği Etkileyen Faktörler 46
5.3.1. Bireysel Faktörler 46
5.3.2.Örgütsel Faktörler 48
5.4.Öğrenilmiş Çaresizlik Sonuçları 49
6. Araştırma Metodolojisi 51
6.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi 51
6.2. Verilerin Analizi 52
6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 53
6.3.1. Araştırma Hipotezi Geliştirme 53
6.4. Bulgular…….. 57
6.4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri 57
6.4.2. Verilerin Normallik Sınaması 58
6.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi 60
6.4.4. Güvenirlik Analizi ve Ayrışma Geçerliliği 61
6.4.5. Korelasyon Analizi 62
6.4.6. Yol Analizi 62

6.4.8. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi 74
6.4.9. Yol Analizi Sonuçları 81
6.4.10. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Sosyodemografik Gruplar İle Karşılaştırılması 86
SONUÇ 92
KAYNAKÇA 96
KISALTMALAR 109
EKLER 110

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları 3
Tablo 2.2. Liderlik Teorileri Dönemi 5
Tablo 4.1: Tükenmişliğin Belirtileri 32
Tablo 6.1. Katılımcıların Sosyademografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 57
Tablo 6.2. Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları 58
Tablo 6.3. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 63
Tablo 6.4. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri 65
Tablo 6.5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları . 65
Tablo 6.6. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri 67
Tablo 6.7. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 68
Tablo 6.8. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri 69
Tablo 6.9. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 70
Tablo 6.10. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri . 72
Tablo 6.11. Değişkenler arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları 74
Tablo 6.12. Yol Analizi Sonuçları 81
Tablo 6.13. Yol Analizi Uyum İndeksleri 85
Tablo 6.14. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Cinsiyete göre Karşılaştırılması 86
Tablo 6.15. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Yüzeysel Davranışlar, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Yaşa göre Karşılaştırılması ... 87
Tablo 6.16. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Yüzeysel Davranışlar, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Öğrenim Durumuna göre Karşılaştırılması 87
Tablo 6.17. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Medeni Durumuna göre Karşılaştırılması 88

Tablo 6.18. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumda Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması 89
Tablo 6.19. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumunuzun Yapısına göre Karşılaştırılması 89
Tablo 6.20. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumun Faaliyette bulunduğu sektöre göre Karşılaştırılması 90
Tablo 6.21. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumdaki İş Koluna göre Karşılaştırılması 90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1.Abramson, Teasdale ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli. 44
Şekil 6.1. Araştırma Modeli 53
Şekil 6.2. Verilere İlişkin Q-Q grafiği 60
Şekil 6.3. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı 64
Şekil 6.5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı 66
Şekil 6.6. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı ... 69
Şekil 6.7. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı 71
Şekil 6.8. Modele İlişkin Yol Diyagramı 85

1.Giriş

Örgütsel çalışma ortamlarında, örgütlerin başarılı olması, çalışan ve hizmet alanların memnuniyeti son derece önem arz etmektedir. Yoğun rekabet ortamında çalışan bireyler, çalışma koşullarının zorluğu ve yoğun talepler karşısında olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Zaman içerisinde çalışanlar olayları ve kişileri, kendi davranış ve hareketleri ile kontrol edemeyeceği fikriyle olaylar karşısında herhangi bir davranımda bulunmak istemezler.

Bu doğrultuda, örgütleri yönlendiren, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında önemli rol oynayan Liderlik kavramına alan yazımızda yer verilmiştir. Liderlik alanlarındaki literatür incelendiğinde örgüt kültürünün oluşumunda liderin önemli bir rolü olduğu, olumlu olarak kabul gören liderlik türleri üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Oysaki liderlerin her zaman örgüt içinde olumlu davranışlar sergilemediği, olumsuz yönleri ve etkileriyle örgütleri başarısızlığa sürüklediği kabul görür bir gerçektir. Çalışma kapsamında liderlerin olumsuz kişilik özellikleri olarak kabul gören karanlık liderlik kavramına yer verilmiştir. Liderlerin sergilemiş olduğu karanlık kişilik özellikleri örgüt içerisinde çalışanlar ile ilişkilerini, çalışan motivasyonunu ve örgüt başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu ortamda çalışan bireyler hem liderleriyle hem de işin gerekliliği olarak müşterileriyle uygun duygular sergileyebilmek için duygularını yönetebilme noktasında yoğun emek sarf etmektedir. Örgüt faaliyetlerinin etkili olması, müşteri memnuniyeti sağlanması noktasında çalışan bireylerin yetenekleri, duygularını yönetebilmeleri son derece önemlidir. Liderlerin olumsuz tutum ve davranışları sonrasında çalışanların moral ve motivasyonlarında yaşadıkları düşüş, ayrıca lidere ve örgüte karşı güvenlerinin azalması noktasında yüz ifadeleri ve bedensel hareketlerinde gerçek duygularıyla uyuşmayan duygu gösterimleri gözlemlenebilir.

Olumsuz lider özellikleri ve duygu yönetimi sırasında gösterilen yoğun emek ve stres sonucunda çalışanlarda duygusal, fiziksel ve bilişsel yorgunluğa yol açan tükenmişlik belirtileri gözlemlenebilmektedir. Çalışanların yaşadığı tükenmişlik

zamanla herhangi olumsuz bir durumla karşılaştığında başarıya ulaşamayacağını, olayların kendi kontrolü altında bulunmadığını kabullenmesine neden olabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, örgütlerde karanlık kişilik özelliklerine sahip liderlerin ve çalışanların duygusal emek gösterim sürecinin, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

2.Liderlik Ve Karanlık Liderlik Kavramı

Bu bölümde lider ve karanlık lider kavramı ile karanlık liderle ilişkili olan kavramlar açıklanmaktadır.

2.1.Liderlik Kavramı

Örgüt, ortak bir hedefe ulaşmak için kurumların veya kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu birliktir. Birlikler çeşitli amaçlara ulaşmak için kendilerini yöneten liderlere ihtiyaç duyarlar. İlgili literatür incelendiğinde liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Liderlik kavramı konusunda çeşitli yazar ve araştırmacılar tarafından çok sayıda tanımlama yapılmış olmasına rağmen ortak bir tanım bulunmamaktadır. Örgütlerin değişen ihtiyaçlarına göre de farklı fikir ve tanımlar ortaya çıkmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlara Tablo 2.1' de yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları

Yazar (lar)	Tanım
Cooley (1902)	Toplumsal hareketlerin özeğinde yer alabilmektir.
Mumford (1906)	Toplumsal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, örgüt içinde bir kişinin lider olarak ön plan çıkabilmesidir.
Munson (1921)	Dinamik bir iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Bernard (1927)	Lider, örgüt içindeki kişilerin gereksinimlerini ve isteklerini öngörerek; kişileri amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönlendirebilmektir.
Bundel (1930)	Grup üyelerini inandırarak; onlara kendi istediklerini yaptırabilme yeteneğidir.
Philips (1939)	Hedeflere ulaşabilmek için moral birliğinin sağlanması ve sürdürülmesidir.
Copeland (1942)	Liderlik, insanları zihnen, fiziken, duygusal açıdan etkileyebilmektir.
Stogdill (1950)	Hedeflerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileyebilme eylemidir.
Hempfill & Cons(1957)	Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireyleri etkileyebilmektir.

Terry (1960)	Örgüt hedeflerine ulaşabilmek amacıyla örgüt üyelerini etkileme sanatıdır.
Dubin (1968)	Yetki kullanarak, karar alınmasıdır.
Krausz (1986)	Başkalarının eylemlerini etkileyebilmek amacıyla harcanan güçtür.
Gallagher ve diğerleri (1997)	Tüm istekleri ve potansiyeli ile amaca ulaşmak için diğerlerini etkilemedir.
Shriberg ve diğerleri (1997)	Liderlerin ve işbirlikçilerin, ortak hedeflerine ulaşma amacıyla beraber çalıştıkları süreçtir.
Yukl (1998)	Çalışanların örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri için harekete geçmeleridir.
Senge ve diğerleri (1999)	İnsan topluluğunu şekillendirmek için, gerekli olan önemli değişiklikleri gerçekleştirme kapasitesidir.
Grint (2005)	Dinamik bir işbirliği sürecidir.

Kaynak: (Öğretmenoğlu, 2019, s. 9-10).

Liderlikle ilgili tabloda verilen tanımlardan, aşağıdaki kavramların liderlikte önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Alga, 2016, s. 12-13).

- Liderler, değişimin temel unsurudurlar ve diğer üyeleri etkileyen kişilerdir.
- Liderler, örgütü oluşturan bireylerin motivasyon seviyesini yükselten öncül bireylerdir.
- Liderler, örgüt bireylerinin hedeflerine ulaşmasında, zorlayıcı etki kullanmadan grup üyelerini etkileyen ve yönlendiren bireylerdir.
- Liderler önemli yeteneklere sahip kişilerdir. Lider, belirli davranışları sergilemesi gerekirken, belirli durumlarda da diğer üyeler ile etkileşim içerisinde bulunması gereken bir kişidir.

Kavramsal açıdan konunun ele alındığı noktalar göz önünde bulundurulduğunda liderlik tanımlarının odak noktasında, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışan bireylerin iletişimini sağlayabilen, özgün fikirlere sahip olan, motivasyonu sağlayabilen, bireyleri bir araya getirerek desteklenmesi ve yönlendirilmesini sağlayan kısaca süreci yöneten kişidir.

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlerin örgütleri yönetirken farklı dönemlerde farklı liderlik davranışları sergilemesi üzerine liderlik teorileri pek çok araştırmaya konu olmuş ve kuramla ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kronolojik olarak liderlik teorileri Tablo 2.2' de özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Liderlik Teorileri Dönemi

Dönem	**Kuram**	**Ana Tema**
1950'lere kadar	Özellikler Teorisi Kuramı	Liderlik, doğuştan gelen bir özelliktir.
1950-1970 arası	Davranışlar Teorisi Kuramı	Lider grup üyeleri yani izleyicilerine karşı gösterdiği davranışlardır.
1970-1980 arası	Durumsallık Teorisi Kuramı	Liderlik tarzı olayın oluştuğu şartlara veya ortama göre farklılık gösterebilir.
1980'lerden Günümüze	Modern Liderlik Kuramı	Lider, gösterim sahibi olmalıdır.

Kaynak: (Kurt, 2019, s. 23)**.**

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ilk teori *Özellikler Yaklaşımıdır*. İlgili yaklaşıma göre liderin doğuştan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Teori ‘‘lider’’ değişkenini esas almaktadır. Lideri diğer bireylerden ayıran ve öne çıkmasını sağlayan fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleridir. Liderleri diğerlerinden ayıran özellikler; fiziksel özellikleri, duygularını yönetebilme, tutarlılık, kararlılık, bilgi yeterliliği, vizyon sahibi olmak, değişim yaratabilmek, iz bırakmak, örgütü harekete geçirmek şeklinde sıralanabilir (Yüzgenç, 2019, s. 7). Araştırmacılara göre bu özelliklere sahip liderler örgütün yönetilmesini sağlar.

1950-1970'li yıllar arasında liderlik teorisinin içinde yer alan *Davranış Yaklaşımına* göre, liderin sahip olduğu kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerinin yerine olaylar karşısında sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar önemli olmaktadır. Liderin çalışanları ile iletişim biçimi, karar verme tarzı, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaç ve hedefleri belirleme şekli tarzındaki davranışlar liderlerin etkinliğini belirleyip ölçen en önemli unsurlar olarak ele alınmıştır (Kırkpınar, 2017, s. 13).

1970-1980'li yıllar arasında incelenen *Durumsallık Yaklaşımının* genel varsayımı değişik koşul ve durumlarda değişik liderlik tarzlarının etkili olacağıdır. Liderin etkinliğini belirleyen; amaçlanan hedefin niteliği, bireylerin yetenekleri ve her iki tarafın deneyimleri ile işletmenin özellikleridir (Kırkpınar, 2017, s. 14).

2.2.1. Modern Liderlik Kuramı

Rekabet koşullarının yoğun olduğu iş dünyasında örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada liderlik tipi önemli rol oynamaktadır. 1980'li yıllardan günümüze kadar gelen süreç içerisinde modern liderlik teorilerinden ''dönüşümcü (dönüştürücü) lider'', ''otantik lider'', ''spiritüel lider'', ''etkileşimci-işlemsel lider'', ''demokratik lider'' ve ''etik lider'' kavramları ve liderlerin değişen durumlar karşısında nasıl davranışlar sergilediği incelenecektir.

Dönüşümcü Lider: İlk olarak Dönüşümcü Liderlik kavramına Dawston (1973) ''İsyan Liderliği''(Rebel Leadership) isimli yazısında yer verilmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı Burns (1978) tarafından sistematize edilerek literatüre kazandırılmıştır (Gözükara, 2014). Lider ve astları etkileşim halindedir. Lider astlarının moral, motivasyon ve performanslarını yüksek seviyede tutmak için ihtiyaçları birlikte çözümler, ulaşılması çok zor hedeflere birlikte ulaşırlar (Çakar vd., 2003, s. 83-98). Dönüşümcü liderlikte çalışanlara vizyon kazandırma, yenilik ve değişime inandırma önemlidir. Bu şekilde astların çabaları, çalışma arzuları kamçılanarak olağanüstü fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmaktadır (Korkat, 2019, s. 28).

Dönüşümcü liderlik dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: Karizma, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek biçimde sıralanabilir. Karizma, lider astları ile etkileşim içerisindeyken ortak bir vizyon ve misyon oluşturma davranışlarını içerir. Telkinle motivasyon, lider astlarında güçlü bir ortak amaç duygusu yaratmak için basit duygusal unsurları kullandığında ortaya çıkar. Entelektüel uyarım, zeka gelişimi, rasyonellik ve problem çözmede liderin önemini ifade eder. Bireysel destek ise, örgüt içinde bireysel farklılıkları belirleyerek, astların becerileri ve beklentileri doğrultusunda olanak sağlanmasıdır (Cemaloğlu, 2007, s. 77-87).

Tanımlar kapsamında dönüşümcü lider, astlarına moral ve motivasyon sağlayabilen, örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluşturarak insanları dönüşüme ikna edebilen, barış, eşitlik, özgürlük gibi üstün değerler yoluyla çalışanlarını yönlendirebilen kişilerdir.

Otantik Lider: Avolio vd. (2004) göre otantik lider; diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendi düşüncelerinin, davranışlarının yanı sıra diğer insanların değerlerini, düşünce ve davranışlarını bilen; çalıştıkları kurumu tanıyan, kendine inanan, sorunların üstesinden gelebilen ahlaklı kişiler olarak tanımlanmıştır (Kesken vd., 2008, s. 729-754). Otantik liderliğin dört boyutu vardır: Öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleşmiş ahlaki görünüm, dengeli süreçtir (Korkat, 2019, s. 25).

Spiritüel Lider: Fry (2003) spiritüel liderliği, kişiye görev ve ilişkinlik duygularını veren, kendini ve diğerlerini ortak bir amaca bağlamak için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlar olarak tanımlanmıştır (Fry, 2003).

Bu liderlik tarzında, lider manevi bir kültür oluşturarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlar (Weinberg ve Locander, 2014, s. 391-408).

Etkileşimci-İşlemsel Lider: Geleneksel liderlik yaklaşımı olarak da bilinen etkileşimci liderlik tarzında liderler, değişimlere uyum sağlamak yerine mevcut sisteme bağlıdır. Liderler astlarını yönetebilmek için ödül ve ceza yoluna başvurmaktadır.

Burns'e göre etkileşimci liderlik, lider astları ile etkileşim içindedir. Lider, örgüt içinde standartlara uyulmasını, görev odaklı çalışmayı ve hedeflere ulaşılması halinde astların ödüllendirileceğini; hedeflere ulaşılmaması durumda ise cezalandırılacağını belirten bir düşünce yapısına sahiptir (Kurt, 2019, s. 28)

Etkileşimci liderlik 3 alt boyut barındırmaktadır. Bu boyutlar; şarta bağlı ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetimdir (Onay, 2018, s. 22).

1. **Şarta bağlı ödüllendirme:** Lider, astın belirlenen amaca ulaşması sonucunda astına bir ödül sağlar. Lider tarafından belirlenen hedeflerden uzaklaşılması halinde, şarta bağlı cezalandırma boyutunun uygulanması söz konusu olabilmektedir.

2. **Aktif istisnalarla yönetim:** Lider süreci organize eder, sonrasında aksaklık, performans veya verim düşüklüğü ortaya çıkmışsa sürece müdahil olur.
3. **Pasif istisnalarla yönetim:** Lider sorun çıkmadan sürece müdahale etmediği, sorunların önem kazanmasından sonra sürece dahil olduğu liderlik tarzıdır.

Demokratik Lider: Demokratik liderlik tarzında lider, örgütlerde çalışanlarının duygu, düşünce, görüş ve isteklerine önem verir, bunun sonucunda da astlarının çalışmaya olan isteklerinin artmasını bekler. Lider hemen her konuda astlarının fikrini almakta örgüt içinde katılımcılığı benimsemektedir. Bu liderlik tarzında, lider ve astları arasında olumlu bir ilişki kurularak işe karşı memnuniyet ortamı oluşmaktadır (Okan, 2018, s. 22).

Etik Lider: Brown vd. (2005) göre etik lider, izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlak kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir. Etik lider, karar aşamasında izleyicileri ile iki yönlü iletişim kurup destek sağlayarak ahlak kurallarını ihlal etmemeye teşvik eder (Dincer, 2020, s. 26).

TDK'ye göre etik; ''çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya yapmaması gereken davranışlar bütünüdür'' (www.sozluk.gov.tr).

Etik liderlik tarzında lider, astlarına karşı dürüst ve adildir.

2.3.Karanlık Lider

Liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde büyük çoğunluğun lideri başarılı kılacak olumlu özelliklerin neler olduğunu araştırdıkları görülmektedir. Son yıllarda ise liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin dikkat çekici olduğunu söylemek mümkündür. Karanlık liderlik araştırmalarının temel konusu liderde olması istenmeyen ve onu başarısızlığa götüren özelliklerin incelenmesidir.

Karanlık lider davranışları, insanların başarılarını azaltan iç dürtüler, zorlamalar ve işlevsel bozukluklardır. Liderin kişisel çıkarları için sergilemiş olduğu davranışların gerçekle ilişkisini kaybetmesi veya davranışlarının abartılı olması durumu, liderin kendine ve kuruma zarar verme olasılığını arttırmaktadır (Ballı ve Koca Ballı, 2019, s. 165).

Karanlık liderliğe dair ilk çalışmalar Conger (1990) tarafından yapılmıştır. Conger'e (1990) göre liderlerin üstün özellikleri kurum ve çalışanlar için arzu edilmeyen sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Lider, kurum için belirlediği misyon ve vizyondaki olası hataları fark edemez ve çalışanları bu misyon ve vizyona inandırırsa çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu ve benzeri durumlar liderliğin karanlık tarafını oluşturmaktadır. Daha sonra çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakan liderleri tanımlamaya yönelik çalışmalar; "küçük tiranlık" (Ashforth, 1994), "istismarcı yönetim" (Tepper, 2000), "kötü liderlik" (Kellerman, 2004), "narsistik liderlik" (Glad, 2002), "zehirleyici liderlik" (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005), "yıkıcı liderlik" (Padilla vd., 2007) yaklaşımları ile açıklamaya çalışılmıştır. Başar vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada bu davranışlar bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olarak belirlenmiştir. Başar vd. (2016) göre bir liderin ne ölçüde karanlık yüzü olduğunu anlayabilmek için takipçilerin algılarına başvurulmalıdır. Takipçilerin algılarından yola çıkarak karanlık liderlik davranışları tanımlamıştır. Bezdirici davranışlar; çalışanın iş yükünü artırmak, çalışana zor işler vermek, yapılan işi ve işin yapılış tarzını beğenmemek gibi davranışlardır. Narsistik davranışlar; kendisine hayranlık duyulmasına ihtiyaç duyan, çalışanların duygularını anlamakta yetersizlik gösteren lider davranışlarıdır. Samimiyetsiz davranışlar; çalışanlarına karşı adil olmayan, çalışanların güven hissini yıkan ve liderin

menfaatlerine göre hizmet ettiği davranışlardır. Zorbaca davranışlar ise; çalışanı aşağılayan, gururunu kıran, tehditkâr ve kaba davranışlardır (Başar, 2020, s. 70-103).

2.3.1.Karanlık Liderlik Tarzları

2.3.1.1.Narsist Lider

Narsistlik kişilik bozukluğu olan hastaları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Narsisizm ayrıca sosyal ve kültürel bir sorundur. Narsisizm kavramı kişinin kendisine duyduğu hayranlığı ve egoizmi ifade etmektedir.

Narsisizm kelimesinin kökeni Yunan mitolojisinde yatmaktadır. Genç Narcissus göldeki yansımasına bakar ve kendi yansımasına aşık olur. Narsisizm kelimesinin buradan ortaya çıktığı düşünülmektedir (www.nedir.com).

Karanlık liderlik alanında en çok görülen çalışmalar narsisizm üzerine yapılan çalışmalardır. Karanlık lider tarzlarından Narsis liderler; kendisine hayranlık duyan ve başkaları tarafından da hayran olunmak isteyen, diğer kişilerin görüşlerini önemsemeyen, kendi istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenen, özel insanlar olduklarına inanan kişilerdir (Ballı, 2014).

Narsistler hedefe ulaşma konusunda azimli, başarı odaklı ve yaratıcı bireylerdir. Narsistler kendi başarılarını abartırlar, bireysel olarak yetersizlerdir, örgüt içerisinde krizle karşılaştıklarında bu durumu avantaja dönüştürmekte zorlanırlar. Başkalarının katkılarına değer vermezler, çalışanlarını görmezden gelir ve sürekli eleştirirler. Duygusal olarak soğukturlar eğer çıkarlarına uymuyorsa gerçeği göz ardı ederler, kendilerinden başkasına güvenmez, başarıyı kimseyle paylaşmazlar (Harms vd., 2011, s. 495-509).

Liderlerin aşırı narsist davranışlar sergilemesi astlarının motivasyonu düşürebilmekte ayrıca organizasyonel hedefleri gerçekleştirmede olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

2.3.1.2. Küçük Tiranlık

Ashforth (1994), ‘‘Küçük Tiran’’ı, sahip olduğu gücü ve otoriteyi başkaları üzerinde baskı kurarak kullanan kişi olarak tanımlamıştır.

“Küçük tiran” şeklinde tanımlanan liderlerin özellikleri, bireyin kibirli olması, keyfi şekilde hareket etmesi, baskıcı yönetim, güvensizlik, küçümseme ve emredici davranışlar olarak sıralanmaktadır. Ashforth, küçük tiranlık davranışlarını altı temel davranış kalıbı altında toplamıştır. Bu davranışlar, keyfilik ve kendini beğenmişlik, astları hor görme, zoraki problem çözme tarzı, inisiyatif alma çabalarının bastırılması, düşüncesizlik ve haksız cezalandırmadır.

Küçük tiranlık özelliklerine sahip liderler astlarının düşük performans sergilemesine, sürekli yöneticinin onayına ihtiyaç uymasına, işe yabancılaşmasına, hayal kırıklığı, stres, çaresizlik yaşamasına neden olurlar (Ashforth, 1994, s. 755-778).

2.3.1.3. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramını literatüre Tepper (2000) kazandırmıştır. Tepper istismarcı yönetimi; liderlerin devamlı olarak uyguladığı, fiziksel temasa dayanmayan ancak sözlü veya sözsüz düşmanlık içeren davranışların astlarda oluşturduğu algılar tanımlanmaktadır.

Bu tanıma göre istismarcı yönetim özneldir ve astların gözlemine dayanmaktadır. Bazı davranışlar liderler tarafından bir ortamda ve belirli koşullar altında istismar olarak algılanabilirken, bu davranışlar farklı ortam ve koşullarda liderler tarafından istismar olarak algılanmayabilir. Ayrıca, istismarcı yönetimde fiziksel temas içermeyen düşmanca davranışlar süreklilik arz etmelidir (Tepper, 2000, s. 178-190).

İstismarcı yönetim davranışları örnekleri arasında liderin astları toplum içerisinde alay konusu haline getirmesi, haksız yere suçlama, yüksek sesle bağırma, hatalı bir durum karşısında öfke patlamaları gibi olumsuz tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışlara maruz kalan çalışanlarda, tükenmişlik, yöneticinin adaletine inanmama, performansta düşüş gibi olumsuz etkiler oluşmakta ve uzun dönemde çalışanların işlerinden ayrılması sonucunu doğurmaktadır (Tepper, 2007, s. 261-289).

2.3.1.4. Toksit Lider (Zehirleyici)

Toksit liderlik bir liderlik yaklaşımı olarak ilk defa Whicker (1996) tarafından kullanılmıştır. Whicker (1996)’a göre toksit liderler; güven vermeyen, astlarına karşı kötü niyetli, uyumsuz ve huzursuzluk yaratan özelliklere sahip liderlerdir (Tülemez, 2019, s. 36).

Flynn (1999) toksit liderleri zorba, değişken ruh hali olan, astlarına karşı ilişkileri zayıf ve onları küçümseyen, örgüt içinde hatalı kararlar alan kişiler olarak tanımlamaktadır (Flynn, 1999).

Bing'e (1992) göre toksit liderler, narsist, paranoyak, otoriter, astlarına karşı düşmancıl ve felaket avcısı olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2017, s. 25).

Toksit liderler; çalışanların morallerini olumsuz bir şekilde etkilemekte, astlarının fiziksel ve ruhsal sağlıklarını kaybetmesine, motivasyonlarının ve örgüt performansının düşmesine yol açabilmektedir.

2.3.1.5. Yıkıcı Lider

Einarsen vd. göre yıkıcı liderlik; liderlerin örgütün görev ve amaçları, kurum kaynakları, refahı, astın motivasyonu ya da iş doyumunu baltalama yoluyla kurum çıkarlarını zarara sokan davranışların sürekli ve sistemli olarak tekrarlanması olarak tanımlanmıştır (Einarsen vd., 2007, s. 207-216).

Einarsen vd. tanımlarından yola çıkarak yıkıcı liderlik davranışının, astlara yönelik ve kurumun kendisine yönelik iki farklı boyutu bulunmaktadır. Liderler bir boyutta yıkıcı davranışlar gösterebilirken diğer boyutta yapıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Ayrıca yıkıcı liderlik hem fiziksel hem de sözel yıkıcı davranışları içermektedir. Astlara yönelik boyutta, liderin astlarına yönelik sergilediği, onların itibarlarını ve kariyerlerini zedeleyici yıkıcı davranış olarak tanımlanabilir. Kuruma yönelik boyutta ise, kurumun meşru çıkarlarını çiğneyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Einarsen vd. (2007)'de yıkıcı liderliği üç gruba ayırmıştır: Bu liderlik türleri; zorba lider, raydan çıkmış lider ve destekleyici-sadakatsiz lider olarak belirtilmiştir.

- ***Zorba Lider:*** Kurumun amaçları konusunda yıkıcı olmaksızın, astlarının motivasyonunu, refahını ya da iş tatmini konusunda zarar verici davranışlardır. Örgüt içerisinde güvensizlik yaratarak, astlarını küçük düşürürler ve aşağılarlar.
- ***Raydan Çıkmış Lider:*** Bu liderler astlarına karşı zorbalık, aşağılama, aldatma ya da taciz gibi davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca işe geç gelme, yalan ve haksız kazanç gibi olumsuz davranışlar da gösterebilirler.

- ***Destekleyici-Sadakatsiz Lider:*** Liderin amacı örgüte zarar vermekten ziyade, kurumun amaçları ve değerleri dışında farklı bir vizyon ya da stratejiyle davranabilmektedirler. Astlarıyla dostça ilişkileri sürdürmeye devam edebilirler ancak davranışları kurumun meşru çıkarlarını gözetmiyorsa bu liderler yıkıcı olarak kabul edilmektedirler (Einarsen vd., 2007, s. 207-216).

Yıkıcı lider davranışları çalışanların motivasyonunu ve işe yönelik genel tutumu olumsuz etkilemekte kurumun yapısına zarar vermektedir.

2.3.1.6. Kötü Lider

Kötü liderlik kavramı literatüre Kellerman (2004) tarafından kazandırılmıştır. Kellerman kötü liderliği etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik olmak üzere iki boyuta ayırmıştır.

Etkisiz liderlik boyutu, liderin yetersiz becerileri ve yetkinsizliği ile ilgilidir. İdeal liderlerde bulunması gereken zekâ, kararlılık, iletişim kurma, doğru strateji ve iyi kararlar alma yetenekleri konusunda yetersiz olunması durumunda etkisiz liderlik meydana gelmektedir. Etikten yoksun liderlik boyutu, liderin kendi ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutarak, örgüt yararı gözetmeksizin olumsuz davranışlar sergilemesidir (Tülemez, 2019, s. 35).

Kellerman (2004)' a göre kötü liderlerin temel özellikleri: (Gümüştekin, 2019, s. 21-22).

Yetersiz: Liderlik sürecinde etkili irade ve yeteneğin bulunmayışı olarak ifade edilmiştir.

Bağnaz: Bağnaz liderler yeni fikirlere, yeni bilgilere ve değişen durumlara ayak uyduramayan kendi kişiliğinden ödün veremeyen olarak ifade edilmiştir.

Taşkın: Lider duygularını kontrol etmekte zorlanmakta olaylara soğukkanlı olarak yaklaşamamaktadırlar.

Duygusuz: Liderler astlarına karşı duyarsız ve kabadırlar, astlarının gereksinimlerini, isteklerini dikkate almazlar.

Ahlaksız: Ahlaksız liderler yalan söyleyen, aldatan ya da hırsızlık yapan, kendi çıkarlarını kurum çıkarlarının üzerinde tutan kişiler olarak ifade edilmişlerdir.

3. Duygusal Emek Kavramı

Bu bölümde duygusal emek kavramı ve duygusal emekle ilişkili olan kavramlar açıklanmaktadır.

3.1. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramını, ilk kez Hochschild (1979) kullanmış ve alan yazına kazandırılmıştır. Literatüre Hochschild'ın (1983) "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" adlı kitabı aracılığıyla girmiştir. Bu kitap, Hochscild Havayollarında çalışan hosteslerle gerçekleştirilen bir araştırmayı içermektedir. Çalışmasında duygusal emek; iş nedeniyle duyguların diğer kişiler tarafından gözlemlenebilecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüz ifadeleri ve beden hareketleri ile gösterimde bulunulmasıyla birlikte bir ücret karşılığında satılan, değişim değeri olan bir kavram şeklinde tanımlamıştır (Şenel, 2019, s. 10).

Ashforth ve Humphrey'e (1993) "Hizmet sunumu sırasında müşterinin beklediği duyguları ifade etme davranışı" olarak tanımlamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90) Bu yaklaşımda yazarlar Hochschild'in yaklaşımından farklı olarak davranışın altında yatan duygulardan ziyade, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına odaklanmışlardır (Ashforth vd., 1993, s. 88-115).

Grandey (2000) duygusal emeği "örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde duygu ve davranışların düzenlenmesi" şeklinde tanımlamıştır (Grandey, 2000, s. 95-110).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını "kişiler arası etkileşim sürecinde örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları sergileyebilmek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamıştır (Morris ve Feldman, 1996, s. 987).

Diefendorf ve Gosserand (2003) duygusal emek kavramını, örgütsel hedefleri yakalayabilmek için çalışanların, etkileşim içerisinde oldukları müşterilerin

duygularına etki etmeye yönelik davranışlar sergilemeleri olarak tanımlamıştır (Diefendorff vd., 2003, s. 945-959).

Duygusal emekte ortak nokta müşteri hizmetidir. Örgüt çalışanları tarafından yetenek gerektiren ve çaba sarf edilmesi beklenen üretken bir iştir. Gerçekleştirilen duygusal emek örgüt için bir değer ortaya çıkarmakta, işletmeler için üretkenliğe ve performanslarının artmasında etki etmektedir (Steinberg vd., 1999, s. 8-26).

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde duygusal emek, örgüt çalışanlarının iş tanımına uygun davranmak için gösterdikleri gayret olarak ortaya çıkmasıdır.

3.2. Duygusal Emek Kavramı İle İlgili Temel Yaklaşımları

Duygusal emek ile ilgili literatürde yer alan dört temel yaklaşıma yer verilmiştir.

***Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı*:** Arlie Russel Hochschild (1983) duygusal emek kavramını "The Managed Heart" adlı kitabında ilk kez tanımlayarak kullanmıştır. Delta Havayollarında çalışan uçuş görevlilerinin işlerini yaparken davranışlarını gözlemleyerek duygusal emek sürecini incelemiştir. Araştırma sonucunda hosteslerin; yolcular ile iletişim halinde iken onlara karşı sürekli olumlu davranışlar sergilemeleri gerektiğini ve bu gerekliliğin çevrede bulunan diğer faktörler olan uçağın dekoru, sunulan ikramlar gibi birer ürün haline geldiği sonucuna ulaşmıştır (Şenel, 2019, s. 14-15).

Hochschild yapmış olduğu çalışma ile duygusal emeği "gözlemlenebilen yüz hareketleri ve beden hareketlerini yaratmak için hislerin yönetimi" şeklinde tanımlamış ve bir bedel karşılığında sergilendiğini, değişim değerinin olduğunu ifade etmiştir (Uysal, 2019, s. 34).

Hochschild'e göre hizmet işkolu çalışanları işlerini yaparken tıpkı bir tiyatro oyununda gibi rol yapmaktadırlar (Grandey, 2000, s. 96). Hochschild hizmet sektörü çalışanların duygusal emek davranışlarını yüzeysel ve derin davranış şeklinde iki farklı düzeyde sergilediklerini ifade etmiştir. Yüzeysel davranış, bireyin sergilediği ve hissettiği duyguların birbirinden farklı olması durumudur yani hissettiği duygulardan farklı bir şekilde kendisinden istenilen duyguların sergilenmesidir. Derin davranış ise; bireyin kendisinden göstermesi istenilen davranışı gerçekten hissetmesi ile oluşan ve davranışların samimileşmesini sağlayan hislerin kontrolüdür.

Hochscild tarafından derinlemesine davranış iki yöntem ile incelenmiştir. Bunlardan birincisi bireyin kendi hislerini ortaya çıkarmaya ve bastırmaya çalışması için uyarması, ikincisi ise bireyin sergilemesi istenilen duyguyu hissetmek amacıyla hatıralarını ve hayal gücünü canlandırarak yönetmesidir (Gündüz, 2017, s. 6-7).

Ashforth ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı: Hochschild'den sonra Ashfort ve Humphrey 1993 yılında duygusal emeği ''hizmet verilme sırasında müşterinin beklediği duyguları ifade etme davranışı'' olarak tanımlamıştır (Ashforth, vd., 1993, s. 90).

Bu yaklaşımda yazarlar Hochschild'in yaklaşımından farklı olarak davranışın altında yatan duygulardan ziyade, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına odaklanmışlardır. Çünkü hizmet alan kişi tarafından gerçekte önemli olan çalışanların ne hissettiklerinden ziyade gözlenebilir olarak kendilerine nasıl davrandıklarıdır.

Hochschild (1983) tarafından ortaya konulan duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranışlarına ek olarak Ashforth ve Humphrey tarafından samimi davranış boyutu da literatüre eklenmiştir. Çalışanların daima yüzeysel ve derinlemesine davranış sergilemeye gerek duymayacağını hizmet alan kişiyle iletişimlerinde duyguların samimi bir biçimde ortaya çıkacağını öne sürmüşlerdir (Ashforth, vd., 1993, s. 90).

Samimi davranış; örgütler tarafından sergilenmesi istenen duyguların çalışanlar tarafından hizmet alan kişilere içten ve samimi olarak yansıtılmasıdır. Bireyler sergilenmesi istenilen duygu davranış biçimlerini herhangi bir zorunluluk hissetmeden, rol yapmadan kendiliğinden hissedebilir. Bireyin kendisi gibi olması durumu hem hizmet kalitesinin artmasına hem de duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz, psikolojik etkileri azaltacağı belirtilmektedir.

Ashforth ve Humphrey organizasyonun davranış kurallarını benimseyen çalışanların duygusal çalışmanın olumsuz etkilerini hissetme olasılığının daha düşük olabileceğini savunarak, sosyal kimlik teorisini duygusal çalışmaya uyarlamışlardır (Ashforth, vd., 1993, s. 94-98).

Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı: Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, kişiler arası iletişim süresince örgütün sergilemesini istediği duyguları ifade

edebilmek için gösterilen gayret olarak tanımlamaktadır (Morris ve Feldman, 1996, s. 987)

Bu tanımın temelinde dört varsayım mevcuttur: (Morris ve Feldman, 1996, s. 987-989)

- Duygusal emek, etkileşimci bir model olarak tasarlanmıştır ve duygusal emeğin sosyal faktörler tarafından oluşturulduğunun üzerinde durmaktadır.
- Duygusal emek davranışlarının alt boyutları olan yüzeysel, derinlemesine, samimi davranışların her biri için çaba sarf etmek gerekmektedir.
- Duyguların en önemli boyutlarından biri de izlenebilir olmasıdır.
- Duyguların davranışta ifade edilmesinin zamanlamasını ve içeriğini belirleyen normlar veya kurallar vardır.

Morris ve Feldman'ın yaklaşımına göre duygusal emek dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; (Morris ve Feldman, 1996, s. 989-994).

1. **Duygu gösterim sıklığı**: Çalışanların müşterilerle etkileşime girme sıklığıdır. Çalışanların iletişim kurması gereken izleyici sayısı ne kadar fazla ise çalışan, duygusal davranış kurallarını daha sık sergileyecek ve dolayısıyla duygusal emeğe olan ihtiyaç artacaktır.
2. **Belirlenen duygusal davranış kurallarına gösterilen özen:** Davranış kurallarına gösterilen özen arttıkça doğru duyguyu sergilemek için gösterilen gayret de artacaktır. Davranış kurallarına gösterilen özen duyguların sergilenmesi süresi ve duyguların yoğunluğu olmak üzere iki temel faktörden oluşmaktadır. Çalışanların müşterileriyle iletişim süreleri ne kadar uzun olursa ve göstermek zorunda oldukları duygunun yoğunluğu ne kadar uzun olursa, çalışanların davranışlarına o kadar dikkat etmelidirler.
3. **Duyguların çeşitliliği:** Çalışanların müşterilerle etkileşime girerken göstermeleri gereken çeşitli duyguları ifade eder. Çalışanın müşteriye karşı ne kadar çok duygu göstermesi gerekiyorsa, duygusal çalışmaya o kadar çok ihtiyaç duyulur.
4. **Duygusal uyumsuzluk:** Örgütlerin bireylerin sahip olmasını beklediği duygular ile kişinin gerçekte hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluğu

ifade eder. Duygusal uyumsuzluk ne kadar büyük olursa, duygusal çalışma o kadar yoğun olur.

Grandey Yaklaşımı: Grandey'e göre, duygusal emek örgüt hedeflerinin başarılması amacıyla hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi sürecidir (Grandey, 2000, s. 97).

Grandey kendinden önceki yaklaşımları değerlendirerek bütünleyici bir bakış açısı ortaya koymuştur. Grandey, duygusal emeği duygu düzenleme kavramı üzerinden açıklamaktadır.

Duygu düzenlemesi, kişilerin sahip oldukları duygular ile bu duyguları ne zaman ve nasıl yansıtması gerektiğini anlatan bir süreçtir (Gross, 1998, s. 275). Gross duygu düzenleme kavramını bir süreç olarak incelemiştir. Modele göre duygu düzenleme sürecinde kişiler durumlardan birtakım uyarıcılar (girdi) alırlar ve sonrasında duygularıyla (çıktı) yanıtta bulunurlar (Gross, 1998).

Duygu düzenleme süreci iki stratejiden oluşmaktadır. Öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenlemesi şeklinde belirtilir (Grandey, 2000).

Öncel odaklı duygu düzenlemesi; yaşanılan olayın önceden hissedilerek bireyin duygusunu kontrol altına alması olarak tanımlanmaktadır. Duyguların kontrol altına alınması kendi içerisinde dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki ortamı seçmedir. Ortamı seçme; bireyler bulundukları ortamda yaratılacak etkiye göre duygulara ve ortama yakınlaşmakta veya uzaklaşmaktadırlar. İkincisi ortamı değiştirmedir. Ortamı değiştirme; olumlu ve olumsuz duyguların düzenlenebilmesi amacıyla uygun ortamı oluşturmak, değişiklikte bulunmayı ifade eder. Üçüncüsü ise dikkat düzenlemesidir. Dikkat düzenlemesi; çalışanın kendisini iyi hissetmesi için karşılaştığı olumsuz duyguları dağıtabilmek için dikkati farklı yöne çekebilmesidir. Dördüncüsü ise bilişsel değişimdir. Bilişsel değişim; duygusal etkinin azalması için bireyin olayları algılama sürecini değiştirmesi olarak tanımlanabilir.

Tepki odaklı duygu düzenleme; Birey duruma yönelik tepkisinin yoğunluğunu ayarlayacak ya da rol yapmak zorunda kalacaktır. Bireyler gerçekte ne hissettiklerini bir kenara bırakarak örgütün istediği duyguları sergilerler.

3.3. Duygusal Emek Stratejileri

Kurumların çalışanlardan istediği duygusal davranış kurallarını ortaya çıkarmak için bireylerin sergilediği üç farklı duygusal emek boyutu bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar; yüzeysel, derin ve samimi davranıştır. Çalışmanın bu kısmında bu stratejiler hakkında bilgi verilecektir.

3.3.1. Yüzeysel Davranış

Hissedilen duygular dışında, örgütün sergilemesini istediği duyguların mimik, ses tonu ya da beden dili ile farklılaştırarak sergilenmesi yüzeysel davranıştır (Onay, 2011). Yüzeysel davranış, çalışanların hissettikleri duyguları gizleyerek izleyicilere farklı duygusal gösterimde bulunmaları olarak tanımlanabilir (Grandey, 2003, s. 89). Yüzeysel davranış çoğunlukla olumsuz duyguları bastırma ile ilişkilidir. Örneğin; müşteri hizmetleri merkezi çalışanı saldırgan bir müşteri karşısında gerçek duygularını bastırarak güler yüzlü davranmaya devam etmesi bir yüzeysel davranış şeklidir. Yüzeysel davranış türünde önemli olan olumsuz duyguların saklanırken, olumlu duyguların sergilenmesidir (Diefendorff vd., 2005, s. 340).

Yüzeysel davranış, kurumlar tarafından çalışanlardan çoğu zaman istenilen bir davranış kuramı olmuştur. Hochschild (2003) yüzeysel davranışın sergilenen duygu ile hissedilen duygu arasında farkın ortaya çıkması durumunda duygusal anlamda uyumsuzlukla sonuçlanacağını, düşük iş doyumu gibi yıkıcı etkileri olacağını belirtmiştir (Öz, 2007, s. 3).

3.3.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, gösterilmesi istenilen duygunun hissedilmesi için bireyin içsel olarak göstermiş olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır (Yeni, 2015, s. 70-71).

Hochschild' göre, derinlemesine davranışı sergilemenin iki yöntemi vardır. Bunlardan birincisi, çalışanın sergilemesi gereken duyguyu yaşamak için çaba göstererek duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. İkinci yöntem ise, çalışanların örgütün beklediği duyguları hissedebilmek için önceki deneyimlerden faydalanmalarıdır (Yeni, 2015, s. 70-71).

Yüzeysel ve derinlemesine davranışın ortak yönleri olmasına karşın farklılıklar da bulunmaktadır. Yüzeysel davranışta çalışan sergilemesi gereken davranışları zorunluluk olarak görmekte iken derinlemesine davranışta ise gereklilik olarak görmektedir. Çalışan bu duyguları gerçekte hissetmek için çaba sarf etmektedir. Çalışan duygu gösteri sırasında gerçekten duyguları hisseder ve bu yönde çaba gösterir (Kaya vd., 2012, s. 112-113).

3.3.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humprey'e (1993) göre, samimi davranış çalışanların hizmet verirken gerçekten hissederek sergilemiş oldukları davranışlardır. Bir diğer tanıma göre samimi davranış, çalışanın gerçekten hissettiği duygularla dışarıya yansıtmak zorunda olduğu duyguların birbiri ile aynı olması durumunda meydana gelen bir davranış türüdür (Dündar, 2019, s. 18). Yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutundan farklı olarak, çalışan içinden geldiği gibi davranmakta ve hissettiği duyguları yansıtmaktadır. Bu nedenle samimi davranışta duygusal çaba en alt düzeydedir (Ashforth, vd. 1993, s. 94).

3.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Yapılan çalışmalarda duygusal emeği etkileyen faktörler üç başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir.

3.4.1.Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, yaş, empati, kendini uyarlama, duygulanım ve duygusal zekadır.

Cinsiyet: Duygusal emek ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik olarak; kadınlar iş hayatında duygularını erkeklere göre daha fazla kontrol etmekte ayrıca olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda daha başarılı oldukları savunulmaktadır. Erkekler ise genellikle kendi içsel duygularına odaklanmakta, duygularını doğrudan ifade etmektedir (Rafaeli, 1989, s. 386). Hochschild, kadınların doğası gereği başkalarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğunu ifade etmiştir. Kadınların erkeklere göre duygularını kontrol etmede daha başarılı olmasından dolayı hizmet sektöründe daha etkin bir rol oynamaktadır (Yıldız, 2017, s. 11).

Yaş: Hochschild (1983) yaşça büyük çalışanların genç olanlara göre duygularını kontrol etmeye daha kolay adapte olabileceklerini doğru duyguyu sergilemede daha başarılı olduklarına inanmaktadır (Demirel, 2015, s. 17). Yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş ve duygusal emek arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Kruml ve Geddes (2000) çalışmalarında yaşça büyük çalışanların doğru duyguyu göstermede daha başarılı olduklarını kanıtlamaktadır. Gross ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda ise, yaş ile duygu kontrolü arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş arttıkça duygu kontrolünde de artış görülmektedir (Kaya vd., 2012, s. 114).

Empati: Bireyin başka bir kişinin duygu ve düşüncelerini algılayabilmesi için kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesidir (Demirel, 2015, s. 20). Empati kurma ise; karşısındaki kişi gibi düşünebilme, duygu ve düşüncelerine anlam verebilmesidir (Pala, 2008, s. 23). Duygusal emek açısından empati yeteneğine sahip çalışanlar müşterilerle daha iletişim kuracakları için müşterilerin duygularını anlama ve onların ihtiyaçlarını gidermede önemli bir aracı olarak görülmektedir (Chu, 2002, s. 10).

Kendini uyarlama: Bireylerin davranışlarını çevresindeki uyarıcıların durumuna göre şekillendirmesi ile ilgilidir. Bazı bireyler, içinde bulundukları ortamın şartlarına göre davranışlarını değiştirme ve o ortamdaki insanların genel eğilimlerine uygun davranma yönünde bir eğilime sahip olurlar (Köksel, 2009). Kendini uyarlama derecesi yüksek olan bireyler iletişimde bulundukları kişilerin duygularını anlama noktasında daha başarılıdırlar (Grandey, 2000, s. 106). Duygusal emek gerektiren işlerde kendini uyarlama düzeyi düşük kimselerin diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmamaktadır.

Duygulanım: Duygulanım, bireylerin içinde bulundukları ruh haline göre, karşılaştığı bireylere veya işe karşı duyguların etkisi altında tepki vermeyi ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Olumlu duygulanım, istekli, canlı, enerjik davranışlarla ilişkili iken; olumsuz duygulanım öfke, kaygı, korku gibi ruh halinde olma ile ilişkilidir (Grandey, 2000). Duygusal emek ve duygulanım ilişkisinde, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek çalışanlar olumlu davranışlar gösterilmesi

istendiğinde rol yapmaya gerek duymadan iletişime geçmektedirler. Olumsuz duygulanım düzeyi yüksek çalışanlar daha fazla duygusal emek harcamakta rol yapma düzeyleri artarak müşterilerle iletişime geçebilmektedirler (Demirel, 2015).

Duygusal Zekâ: Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı, bireyin kendisine ve başkalarına ait duyguyu gözlemlemesi sonucu elde ettiği düşünce, davranış ve bilgiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189). Duygusal emek gösterimi sırasında bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıması, duygularını yönetebilmesi önemli bir süreçtir (Lee ve Ok, 2012, s. 1101). Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme yeteneklerinin yüksek olmasıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacakları öngörülmektedir (Grandey, 2000). Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar istenilen davranışları sergileme noktasında istekli ve yetenekli oldukları için pek fazla duygusal uyumsuzluk yaşamamaktadır (Lee ve Ok, 2012, s. 1102).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler otonomi, duygusal davranış kuralları ve sosyal desteği kapsamaktadır.

Otonomi (İş Özerkliği): Bireyin iş görevlerini yerine getirirken bağımsız, özgür, sağduyulu olması ve bireylerin kendi kendini denetleyebilmesidir (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal emekte asıl olan, işgörenlerin karşı tarafa sergiledikleri duyguları ile yarattıkları etkidir. Bu durumda otonomi, işgörenlerin örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkisi vermektedir. Morris ve Feldman işgörenlerin sahip oldukları otonomi düzeyinin artmasının duygusal çelişkiyi azaltacağını öne sürmüşlerdir ve iş doyumunun artması duygusal emek açısından olumlu olacaktır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal Davranış Kuralları: Duygusal davranış kuralları işyeri tarafından istenilen uygun duygu gösterimlerinin standart olmasını sağlayan kurallardır. Örgütler tarafından geliştirilen bu standartlar, iş görenlerin hissetmedikleri duyguları yansıtma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Altın vd., 2013, s. 51). Yapılan araştırmalar duygusal emeğin duygusal davranış kurallarından etkilendiğini ve örgütsel değişken olarak kabul edildiğini göstermektedir (Öz, 2007, s. 1). Kurumun

belirlediği duygusal davranış kuralları çalışanın göstermesi gereken duyguları belirlemektedir. Hissedilen duygular ile beklenen duygular arasında fark olduğu durumlarda, çalışan örgütün istediği duyguları gösterebilmek için duygusal emek sarf etmektedir. Duygusal davranış kurallarının varlığı örgüt içinde güçlü bir örgüt kültürü oluşmasında yardımcı olur (Özkan, 2013, s. 69).

Sosyal Destek: Sosyal destek çalışan bireylerin kendi yöneticilerinden, arkadaşlarından ve ailelerinden alınan her türlü desteği içermektedir. Sosyal destek çalışanların işteki stres faktörleriyle daha iyi başa çıkmalarını ve başarılarının artmasını sağlar. Grandey (2000) yönetici ve çalışma arkadaşlarının destekleyici olması işgörenlerin stresini azalttığını, iş tatminin arttırdığını ve takım performansını arttırdığını belirtmiş ve aynı zamanda sosyal desteğin olumlu algısının daha az duygusal emek kullanmaya neden olduğunu ifade etmiştir (Grandey, 2000).

3.4.3.Durumsal Faktörler

Duygusal emeği etkileyen durumsal faktörler çalışanların müşterilerle etkileşim sürecini belirleyen özellikler; süre, sıklık ve çeşitliliktir.

Süre: Süre, işgörenlerin müşteriyle etkileşiminin ne kadar sürdüğü ile ilgilidir (Özkan, 2011, s. 84). Müşterilerle iletişim süresinin duygusal emekle bağlantısı, işgörenlerin duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın süresini ifade etmektedir. Müşteri ve çalışan arasındaki iletişim süresi ne kadar sınırlı süre içinde gerçekleşirse kendisinden daha fazla planlama ve kontrol yapmasına, daha fazla duygusal emek göstermesine sebep olmaktadır (Eroğlu, 2010, s. 23-26). İletişim süresi arttıkça çalışanlar müşteri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta, çalışanın kendi kişisel duygularını saklaması zorlaşmaktadır (Pala, 2008, s. 19).

Sıklık: Sıklık, işgörenlerin müşterilerle ne kadar sık etkileşim halinde olduğunu ifade eder. Müşterilerle daha çok iletişimde bulunan çalışanlar duygularını düzenlemeye daha fazla ihtiyaç duyacaklar ve daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunacaklardır (Morris ve Feldman, 1996).

Duyguların çeşitliliği: Örgüt tarafından çalışandan göstermesi beklenen duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek yoğunluğu o derece artmaktadır.

Çalışanlardan birden fazla duyguyu göstermesi talep edildiğinde çalışanlar olduğundan fazla planlama içerisine girerek duygularını kontrol ve denetim altına alırlar ve daha fazla duygusal çaba sarf ederler (Morris ve Feldman, 1996, s. 991).

3.5. Duygusal Emek Gösteriminin Sonuçları

3.5.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından bir takım olumlu ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Duygusal emeğin olumlu sonuçları iş performansının artması, müşteri memnuniyeti ve finansal faydadır (Oral ve Köse, 2011, s. 473).

İş Performansı: Duyguların düzenlenmesi sonucu işgörenler tarafından sergilenen derin davranışlar hizmet performansını olumlu etkilemektedir. Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar ise hizmet performansını olumsuz etkilemektedir (Öz, 2007, s. 30). Kurumlarda önceden belirlenmiş duygusal davranış kuralları, çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Nasıl davranacağını bilen ve bunu gerçekleştiren çalışan daha başarılı olacağı ve öz yeterlilik düzeylerinin geliştiği söylenebilir (Oral ve Köse, 2011, s. 473).

Müşteri Memnuniyeti: Kurumun imajını olumlu anlamda yükseltmek için çalışanlar tarafından sergilenen olumlu duygusal davranışlar müşteri memnuniyetini arttırmaktadır (Özkan, 2013, s. 71).

Finansal Fayda: Duygusal emek davranışının sonuçlarından biride finansal faydadır. Müşterilere karşı pozitif davranış sergileyen çalışanların iş performansı artar diğer çalışanlara kıyasla müşteriler tarafından tercih edilir olurlar. Bunların sonucunda da finansal fayda sağlarlar. Çalışanlar için duygusal emek, maddi kazanç ve sembolik olarak güç kaynağıdır. Olumlu duygusal emek davranışları performansa katkı yapabilir ve çalışanlar için ilave geliri ifade edebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 30-31).

3.5.2. Olumsuz Sonuçlar

Hochschild (1983) duygusal emek sergilemenin kişilerin zamanla samimi duygularından uzaklaşmasına neden olabileceğini bu nedenle duygusal emeğin kişinin psikolojisine zarar verebileceğini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 1001). Çalışanların örgüt tarafından belli bir duygusal formata sokulması olumlu sonuçlar yaratsa da duygusal çelişkilerden dolayı olumsuz etkilenebilmektedirler. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, stres ve iş tatminidir (Çelik ve Turunç, 2011, s. 227).

İş tatmini: İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği açıklayan bir kavramdır (Güner, vd., 2014, s. 60). Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanın sergilediği davranışlar gerçek hisleriyle örtüşmüyorsa çalışanın iş tatminini düşürdüğü yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ancak çalışan müşteri ile iletişim halindeyken sergilediği davranışlar gerçekten hissettiği davranışlar ise samimi bir davranış gösterecektir ve iş tatminin ile arasında olumlu bir ilişki olacaktır. Çalışanın hisleri örgütün belirttiği duygusal davranış kuralları ile örtüşmesi iş tatminine neden olur (Morris ve Feldman, 1996, s. 1001).

Tükenmişlik: İşi gereği duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarından biri de tükenmişliktir. Tükenmişlik, yoğun biçimde duygusal emek gösteren kişilerde oluşan yılgınlık, fiziksel yorgunluk, ümitsizlik gibi olumsuz duygular yaşamasına neden olan psikolojik bir durumdur (Genç, 2013, s. 47). Çalışanların hissetmiş oldukları duyguları ile gösterim kurallarının uyulmasını zorunlu kıldığı davranışlar arasındaki uyumsuzluk tükenmişliğe yol açmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Grandey (1999) yapmış olduğu çalışmada duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki bulmuş ve duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığını tespit etmiştir. 2003 yılında yaptığı çalışmada ise 1999 yılında yapmış olduğu araştırma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini iki nedene bağlamıştır. İlki duygusal çelişki yaşamanın kişide yarattığı stres, diğeri ise kişinin etkileşimde bulunurken kişilere karşı devamlı rol yapmak durumunda olması ve duygusal kaynakların tükenmesidir. Çalışmalara istinaden derinlemesine davranış göstermekle duygusal tükenme yaşamasını engelleyebilir (Durak, 2019, s. 42-43).

İşten Ayrılma Niyeti: Bireyler kurumlarındaki duygusal talepleri yerine getiremeyeceklerini düşündüklerinde kurumdaki görevlerini terk edip, işten ayrılmaya karar verebilmektedirler (Akbıyık, 2013, s. 34). Araştırmalar duygusal emek boyutlarından, derin davranışın içsel olarak pozitif duygular hissettirmesi gerekmesi nedeniyle işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Demirel, 2015, s. 22).

Stres: Bireyin ruhsal ve fizyolojik yapısını bozan, örgütün ise motivasyonunu, performansını olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır (Akova ve Işık, 2008, s. 18). Yates'e göre bireyi strese iten örgütsel sebepler arasında rol çatışması, yetki ve sorumluluklardaki dengesizlik, görev yükünün fazlalığı, işe duyulan güvenin azalması gibi faktörler bulunmaktadır (Eroğlu, 2010). Örgütler işgörenlerden duygu gösterimi talep etmektedir. Bu doğrultuda çalışan, istenen duygu gösterimlerini yerine getirirken stres altına girebilir. Pugliesi (1999) yapmış olduğu çalışmada yoğun şekilde duygusal emek kullanımı ile psikolojik sıkıntı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İşgörenler streslerini azaltabilmek için, duygusal emeğin yüzeysel rol ve derinden rol yapma boyutlarını kullanmaktadır. Yapılan çalışmalarda yüzeysel davranışın stresi arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1181).

4.Tükenmişlik Sendromu Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromu ile ilişkili olan kavramlar açıklanmaktadır.

4.1.Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik terimi ilk olarak 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetlerinde çalışan kişilerin mesleki depresyonunu tanımlamak için kullanıldı. Yazarlar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olup pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Tükenmişlik sendromu 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişlik ''bireyin enerji, güç ve kaynakları fazla kullanmasıyla ortaya çıkan başarısızlık, yıpranma ya da herhangi bir sebepten dolayı karşılanamayan istekler doğrultusunda görülen tükenme hali'' olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, s. 159).

Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, müşterilerle sık etkileşim gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk halleri ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Pines(2003) tükenmişliği duygusal taleplerin yoğun olduğu fakat istediği başarıyı yakalamayan bireylerin fiziksel, duygusal ve ruhsal bitkinlik yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Pines, 2003).

Cherniss tükenmişliği, insanın aşırı stres ve doyumsuzluğa karşı verdiği tepki sonucu bireyin tutum ve davranışlarında negatif yönlü değişim olarak tanımlamaktadır (Koyuncu, 2015, s. 49).

4.2.Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Bu bölümde Tükenmişlik sendromu modelleri incelenecektir. Tükenmişlik sendromu modelleri arasında; "Cherniss Tükenmişlik Modeli", "Pines Tükenmişlik Modeli", "Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli", "Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli" ve "Maclach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli" bulunmaktadır.

Cherniss Tükenmişlik Modeli: Cherniss'e göre tükenmişlik, işle ilgili stres faktörlerine tepki olarak başlayan ve başa çıkma davranışları da dahil olmak üzere işten psikolojik olarak kopma ile biten bir süreçtir (Selimoğlu, 2019).

Bu modele göre; tükenmişlik bir anda değil zamanla meydana gelmektedir ve tükenmişliğin esasını stres oluşturmaktadır. Tükenmişliğe neden olan stres kaynakları iş yükü, belirlenmemiş amaçlar ve örgütsel değişkenlerdir.

Model'de birey, taleplerinin karşılanamaması sonucu stres yaşamakta ve öncelikle stres kaynaklarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Stres kaynaklarını ortadan kaldırmada başarılı olamayan birey diğer bir seçenek olan egzersiz ve meditasyon gibi bir takım stresle baş çıkma yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışırlar. Bu şekilde de başarılı olamazsa birey işiyle, diğer iş görenlerle, üstleriyle olan duygusal bağını kesme yolunu tercih etmektedir (Özçınar, 2011).

Pines Tükenmişlik Modeli: Pines tükenmişliği, bireyleri devamlı duygusal anlamda baskı altında tutan ortamların, bireyler üzerinde oluşturduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlamıştır.

Fiziksel tükenme; kronik yorgunluk, enerji kaybı, duygusal tükenme; ümitsizlik, hayal kırıklığı, çaresiz hissetme, zihinsel tükenme ise; bireyin kendisine, çevresine ve yaptığı işe yönelik olumsuz davranışlar sergilemesi durumudur (Öztürk, 2019, s. 29).

Pines modeline göre; iş hayatında idealist hedefler belirleyen bireylerin tükenmişliğine neden olan en önemli sebep stresin fazla olduğu, destek ve ödülün yetersiz olduğu, bireyi duygusal anlamda tüketen çalışma ortamıdır (Sıvakcı, 2019, s. 19).

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli: Edelwich ve Brodsky'in tükenmişlik modeline göre; çalışma hayatının başında kişilerin sahip oldukları idealizm, amaç ve

enerjinin, zor çalışma şartlarının sonucu olarak, ilerlemesinin ve gelişmesinin azalmasıdır.

Bu modelde tükenmişlik idealistik çoşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma olarak dört ayrı aşamadan oluşmaktadır.

- ***İdealistik çoşku:*** Çalışma hayatına yeni başlayan birey ilk aşamada enerjik ve heveslidir. Birey işi ile ilgili yüksek beklenti ve amaçlara sahiptir.
- ***Durgunluk:*** Birey idealistik çoşku aşamasında hissettiği yüksek enerjiyi gösterememektedir. Sahip olduğu enerji düzeyi düşmeye başlar ve motivasyonda da azalma görülür. İşle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bunların dışında birey işinden soğumakta iş dışı faaliyetlere yönelmektedir.
- ***Engellenme:*** Engelleme olarak bilinen üçüncü aşamada; birey bulunduğu durumu sorgulamaya başlar. Bu aşamada birey de fiziksel, davranışsal, ruhsal sorunlar ortaya çıkabilir. Engellemenin meydana gelmesinde iki sebep vardır. Bunlardan ilki çalışanın iletişim kurduğu kişilerin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesidir, bir diğeri ise çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılayabilmek için kendi ihtiyaçlarını karşılayamamasından kaynaklı engellenmiş olmasıdır.
- ***Duygusuzlaşma:*** Duygusuzlaşma, engellenmeye karşı kullanılan bir savunma yöntemidir. Birey kendisini işten geri çekmekte, işin sorumluluklarından ve mücadeleden kaçmaktadır (Günay, 2016, s. 56).

Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli: Pearlman ve Hartman'a göre tükenme; Uzun süreli stres yaşayan çalışanlarda ortaya çıkar. Fiziksel ve duygusal tükenme, iş verimliliğinde azalma ve başkalarına karşı duyarsızlık olarak kendini gösterir (Perlman ve Hartman, 1982, s. 290). Modelde strese verilen tepki sonucunda tükenmişlik oluşmaktadır. Tükenmişliğin üç boyutu üç büyük stresin belirtisi konumundadır. Fiziksel semptomlara ve yorgunluğa odaklanan fizyolojik belirtiler, tutum ve duygulara odaklanan bilişsel belirtiler, düşük iş verimliliği ve duyarsızlaşma gibi davranışlara odaklanmış olan davranışsal belirtiler (Özçınar, 2011, s. 68).

Pearlman ve Hartman modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

- ***Durumun strese götürme derecesi:*** Stres aşamasında yaşanan durumlar, bireyin yeteneklerinin örgüt beklentilerini karşılayamaması ya da çalışanın yaptığı işin kişisel ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamamasıdır. Bu iki koşulun dengede olmaması strese yol açmaktadır (Gündoğan, 2018).
- ***Algılanan stres düzeyi:*** Kişilerin algıları sonucu oluşan stres düzeyini içermektedir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve örgütsel değişkenlerin yanında kişinin geçmişine ve bireysel özelliklerine bağlı olmaktadır (Beşyaprak, 2012, s. 55).
- ***Strese verilen tepki:*** Strese yanıt olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, bireysel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
- ***Strese verilen tepkinin sonucu:*** Son aşamada bireyler fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak farklı tepkiler verebilmektedir. Stresin sonucu olarak, bireylerde iş tatminsizliği, verim düşüklüğü, fiziksel ve ruhsal hastalıklar, işi bırakma gibi durumlar oluşabilmektedir (Gündoğan, 2018).

Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli: Tükenmişlik sendromu ile ilgili en geniş ve kabul gören ifade Maslach'a aittir. Maslach'a tükenmişliği "işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan ve özellikler hizmet sektörü çalışanlarında görülen yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk ve duyguların yapılan işe, yaşama, ve diğer bireylere karşı negatif tutum şeklinde yansımasıyla gerçekleşen bir sendrom" olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981).

Bu modelde Maslach tükenmişliği üç boyut üzerine incelemiştir. Bunlar;

- ***Duygusal Tükenme:*** Tükenmişliğin ilk evresi olan duygusal tükenme stres faktörüne bağlı olarak kişinin bilişsel ve fiziksel anlamda sahip olduğu kaynaklarında azalmayı belirtmektedir (Yıldırım, vd., 2014, s. 36). Yoğun çalışma koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal tükenme boyutu, insanlarla bire bir ilişkinin sık olduğu gruplarda daha fazla görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 100).
- ***Duyarsızlaşma:*** Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli boyutunu duyarsızlaşma boyutu oluşturmaktadır. Duyarsızlaşmada birey hizmet verdiği kişilere ve bağlı olduğu kuruma karşı mesafelidir. Bireyler iletişim kurmaktan

kaçınmakta, işe ve etkileşim içerisinde oldukları insanlara karşı ilgisiz, sert ve soğuk davranışlar sergilemekte, rica ve talepleri görmezden gelmektedirler (Karagöz, 2019, s. 82).

- ***Kişisel Başarı:*** Tükenmişlik sendromunun son evresi ise düşük kişisel başarı hissidir. Düşük kişisel başarı hissi, çalışanın işinde başarısız hissetmesini ve talepleri karşılamadaki çabalarının yetersiz olduğunu düşünmesini ifade eder (Çalgan, vd., 2009, s. 63).

4.3.Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik sendromu belirtileri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; tükenmişlik durumunun aniden olan bir durum olmadığı, yoğun stresin yaşanması sonucu yavaş yavaş gelişen, kronik ve sinsi bir süreç olduğu belirlenmiştir (Kervancı, 2013, s. 33).

Tükenmişlik sendromu belirtileri kişiden kişiye değişiklik gösterirken bütünsel olarak ele alındığında fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30).

Tablo:4.1: Tükenmişliğin Belirtileri

FİZİKSEL BELİRTİLER	**PSİKOLOJİK BELİRTİLER**	**DAVRANIŞSAL BELİRTİLER**
Yorgunluk ve halsizlik	Engellenmişlik duygusu ve kızgınlık	Çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma
Kan basıncında yükseklik	Korku ve kaygı	Çabuk sinirlenme
Baş ağrıları	Alıngan olma	Kolay ağlama
Sindirim sistemi problemleri	Karamsarlık	Mesafeli iletişim
Kronik soğuk algınlığı	Duygusuzlaşma	Alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
Yüksek kolesterol	Birçok konuda şüphe duyma ve paranoya	İşe gitmek istememe/geç gelme
Kas gerginliği	Öz saygı ve öz güvende azalma	Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
Kronik yorgunluk	Yetersizlik	Örgütlemede yetersizlik
Nefes darlığı	Suçluluk, çaresizlik ve yılgınlık	Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme

Uykusuzluk	Diğer insanları yargılama	İlaç, alkol, tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış
Kilo verme veya kilo almada değişim	İlgisizlik	Aşırı ya da az yemek yeme
Uyuşukluk	Düşük kişisel başarı hissi	Evlilik çatışmaları ve boşanma
Cilt rahatsızlıkları	Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma	Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma
Şeker hastalıkları	Hayal kırıklığı	İnsanlar arası problemler
Ülser	İç sıkıntısı	Ani öfkelenme
Kalp rahatsızlıkları	Depresyon	Örgüte yönelik ilginin kaybı
Genel ağrı ve sızılar	Konsantrasyon bozukluğu, dikkat azlığı	Hatalar yapma
Kas ağrıları	Endişe/Umutsuzluk	Değişime direnç gösterme
Alerji	Ailevi sorunlar	Çalışmaya yönelmede direnç

Kaynak: (Kervancı, 2013, s. 34)**.**

4.3.1.Fiziksel Belirtiler

Freudenberger ve Richelson'a göre; iş yaşamalarının ilk dönemlerinde işe hevesli, kendisine güvenen, enerjik, yüksek performans gösteren bireyler genellikle tükenmişlik yaşayan kişilerdir. Zaman içerisinde yoğun stres altında çalışan bireylerin enerjileri tükenmekte ve fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşanmaktadır.

Tükenmişliğin fiziki semptomları hafif olarak başlamakta yeteri önlem alınmadığı durumda, fiziki rahatsızlıklar daha ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri, yorgunluk ve bitkinlik hissi, migren, uyku düzensizliği, kronik soğuk algınlıkları, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü ve cilt hastalıklarıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30).

4.3.2.Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtilerine göre daha az fark edilmektedir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve kızgınlık, sabırsızlık, özgüvende azalma, ilgisizlik, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73-74).

4.3.3.Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri içerisinde çabuk öfkelenme, ani tepkiler verme, başarısızlık duygusu, unutkanlık, düşük iş tatmini, işe karşı nefret duyma ve işe gitmek istememe gibi belirtiler sıralanabilir. Bu tür belirtiler bireyin etrafındaki kişiler tarafından kolaylıkla farkedilir niteliktedir. Tükenmişliğin en önemli boyutu davranışsal belirtilerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 31).

4.4.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kısımda açıklanacaktır.

4.4.1.Bireysel Faktörler

Bireyin bulunduğu ortam ve kişisel özellikleri, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 137).

Araştırmacı Freudenberger'e göre bireylerin demografik özellikleri ve kişilik özellikleri tükenmişlik düzeyine etki eden önemli faktörlerdir. Bireylerin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim seviyesi, kişilik yapısı, beklentileri, empati kurabilme yeteneği tükenmişlik seviyesinde attırıcı veya azaltıcı etkileri olan değişkenlerdir (Lee, vd., 2003, s. 535).

Bireysel faktörler, şu şekilde ifade edilebilir:

Yaş: Tükenmişlik ile yaş arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır. Genç bireylerde tükenmişliğin görülme olasılığı yüksek iken ileri yaşlarda bu olasılık azalış göstermektedir. Genç bireylerde yaşamın içinde kazanılan deneyim ve iş deneyiminin yetersiz olması, çalışma yaşamlarının ilk dönemlerinde beklentilerin yüksek olması ve karşılanmayan beklentiler nedeniyle daha çok tükendikleri görülür (Tepe, 2018, s. 32).

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeni, tükenmişliğin güçlü bir belirleyicisi olmamıştır. Araştırmalar incelendiğinde kadınlar erkeklerden daha çok duygusal etkilenmeye yatkındır, bu da duygusal tükenme riskini arttırır. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındır ve birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha katıdır (Akbulut, 2010).

Medeni Durum: Araştırmacıların çalışmaları sonucunda çalışan bireylerde medeni durum hali tükenmişlik sendromunu etkilemekte olan bir faktör olarak kendini göstermektedir. Çalışmalarda bekarların evlilere kıyasla daha fazla tükenmişlik hissine kapıldıkları gözlenmiştir. Aile sahibi olan çalışanların düzenli bir yaşama sahip olmaları nedeniyle karşılaştıkları problemlerle başa çıkmada daha yeteneklidirler. Bu nedenle daha az tükenme belirtisi gösterdikleri gözlemlenmiştir (Tepe, 2018, s. 50).

Eğitim: Eğitim düzeyi üzerine yapılan araştırmalardan hareketle tükenmişlik ve eğitim düzeyi doğru orantılıdır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, eğitim seviyesi az çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durumun sebebi ise, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentileri daha fazladır ve beklentileri karşılanmadığı zaman durum tükenmişlikle sonuçlanmaktadır (Dolu, 1997).

Kişilik: Kişilik özellikleri açısından daha iyi iletişim kurabilen ve duygularını paylaşabilen bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığı daha düşüktür. Öz yeterliliğe sahip olamayan bireylerinde tükenmişlik sendromuna yakalanması daha büyük olasılıktır. Kişilikle ilgili literatür iki tür kişilik tipi üzerinde durulmaktadır.

A tipi kişilik: Mükemmeliyetçi, idealist olan bireyler bu kişilik grubundadır. A tipi kişiliğe sahip bireyler tükenmişliğe oldukça yatkındırlar. Bireyler aşırı rekabetçi, kendisini işine adamış ve zamana oldukça duyarlıdır. Hızlı hareket eder, hırslıdır, hemen tepki verirler ve çevrelerine karşı oldukça hızlı duyarsızlaşabilmekte ve olumsuz tepki verebilmektedirler.

B tipi kişilik: Kendini işine çok vermeyen, daha az rekabetçi, aceleci olmayan, sakin kişilerdir. Bunlar A tipi kişilerle kıyaslandıklarında tükenmişliğe daha az yatkın olmaktadırlar (Gülhan, 2019, s. 50).

4.4.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik olgusunu etkileyen bir diğer faktör de örgütsel faktör olarak tanımlanmaktadır. Maslach ve Leiter'in tükenmişlikte etkili olduğunu düşündüğü örgütsel faktörler iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olarak kategorize edilmiştir (Akbulut, 2010, s. 27).

İş yükü: İş yükü; belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli miktarda yapılması gereken iş olarak ifade edilir (Işıksal, 2018, s. 9). Bireyin iş yükünün fazla olması ya da iş yükünün az olması tükenmişlik üzerinde etkilidir. İş yükü fazla olan çalışanlar daha çok yorulacak ve aşırı çabadan dolayı tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya kalacaktır. İş yükünün az olması durumunda ise çalışanın sahip olduğu yetenekleri gösterememesi, iş ortamında harcadığı zamanın boşa geçmesi kişiyi zaman içinde umursamaz davranışlar sergilemesine ve tükenmişlik yaşamasına neden olacaktır. (Selimoğlu, 2019, s. 41).

Kontrol: Maslach'a göre işyeri kontrolü, işe öncelik verme, nasıl çalışılacağını seçme ve kaynakları tahsis etme konusunda karar verme yeteneği ile ilgilidir (Dolu, 1997, s. 9).

Kişinin iş üzerinde sahip olduğu ‘‘seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumlulukları yerine getirme olanağı’’ kontrol olarak tanımlanmaktadır (Özçınar, 2011, s. 88). Birey ve işi arasında kontrol bakımından uyumun bulunması için, bireyin işiyle alakalı sorumluluklarının bireyin işi üzerindeki kontrolüyle örtüşmesi beklenir (Ardıç ve Polatcı, 2009, s. 27).

Kontrol, iş görenlerin işlerinde özgürce çalışabilme olanaklarından uzak olmasına, kişinin yaptığı işle kendini mutsuz hissetmesine, dolayısıyla tükenmişliğe neden olmaktadır (Özçınar, 2011, s. 88).

Ödüller: Çalışma hayatı içerisinde, bireyin kuruma yaptığı katkılardan dolayı, maddi veya manevi açıdan ödüllendirilmesini ifade eder (Polatcı, 2007, s. 68). Ödüllendirme sisteminde yaşanan adaletsizlik kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır ayrıca bireyin tükenmişlik sendromu yaşaması üzerinde etkisi vardır (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997, s. 685).

Aidiyet: Bireylerin çalıştıkları örgüte aidiyet hissetmeleri ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları olarak görmeleri bir aidiyet halidir (Akbulut, 2010, s. 27).

Aidiyet eksikliği, insanların işyerinde diğer insanlarla olan olumlu ilişkilerinin kaybının bir sonucudur, iş-birey uyumsuzluğunun bir göstergesidir. Aidiyetle ilgili uyumsuzluk yaşayan birey kendini çevreden soyutlanmış, dışlanmış ve aktif olarak başkalarıyla çatışma içinde hisseder (Beşyaprak, 2012, s. 85).

Birey, enerjisini odaklamaktan ve çatışmayı düşünmekten duygusal olarak yorulsa da çevresine karşı da duyarsızlaşır (Ardıç ve Polatcı, 2009, s. 28)

Adalet ve Değerler: Adalet kavramı "kurumların tüm örgüt üyeleri için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması" anlamına gelmektedir (Polatcı, 2007, s. 71).

Değer kavramı ise; hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istenir olduğunu belirten ölçüt veya fikirlerdir (Akbulut, 2010, s. 28).

Yöneticilerin pozisyonları ve terfileri dağıtırken ön yargılı davranması, performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst iletişimin olmaması, çalışanların örgütü adaletsiz olarak algılamasına yol açmaktadır (Alga, 2016, s. 146).

Örgütsel adaletsizliğin hakim olduğu ortamlar; tükenmişlik üzerinde iki şekilde etki yaratmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanın yer aldığı örgütte adaletsizlik olduğunu hissettiğinde, psikolojik olarak yıkılması ve tükenmesidir. İkinci etki ise adaletsizliğin hakim olduğu bir ortamın, çalışanın yaptığı işe ve örgüte yönelik duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach, vd., 2001, s. 415).

Çalışanın benimsemiş olduğu amaç ve misyon ile örgütün amaç ve misyonunun özdeşleşmesi değerler açısından uyum olarak adlandırılmaktadır. Örgütün sunduğu tutum ve davranışlar ile çalışanlara hissettirdiği değerler arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik sendromu daha fazla yaşanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 29).

4.5.Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişlik uzun süreli olarak bireylerin yoğun stres altında kalmaları sonucu meydana gelmekte olup, bireylere, bireyle birlikte çevresinde yer alan diğer insanlara ve çalıştığı örgüte ciddi zararlar verebilecek önemli bir problemdir (Bruce, 2009, s. 58).

Tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyi kişiden kişiye ve zaman bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda tükenmişlik sendromunun bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlar için kesinleşmiş standartlardan bahsetmek mümkün değildir (Polatcı, 2007, s. 80).

Bu bölümde tükenmişlik sendromunun bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir.

4.5.1.Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromu bireyleri fiziksel ve duygusal açıdan etkilemektedir. Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde eskiye oranla enerjilerinde azalma, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, depresyon, kaygı ve çaresizlik gibi olumsuz etkiler gözlemlenmektedir (Basım ve Şeşen, 2007, s. 205).

Tükenmişlik sendromun örgütsel sonuçları arasında işe devamsızlık, işten ayrılma, performansta düşme dikkat çekmektedir.

Tükenmişliğin neden olduğu sıkıntıları azaltmak isteyen bireyler; içki, sigara, uyuşturucu gibi maddelere yönelebilmekte ve zamanla bağımlı hale gelebilmektedir (Güner, 2011, s. 116).

4.5.2.Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromunun sonuçları incelendiğinde kişilerin performansında azalma görülmekte ve durum işin kalitesini ve niteliğini düşürerek örgütlerin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 30).

Örgüt ortamına yansıyan diğer olumsuz etkileri ise, tükenmişlik yaşayan bireylerde motivasyon düşüklüğü, işi aksatma, sinirlilik, çevresine karşı olumsuz davranışlar ve alınganlık gözlemlenmektedir. Hizmet verilen kişilerle yeterli iletişim kurulmamakta ve müşterilere karşı yeteri kadar ilgi gösterilmemektedir (Kulaklıkaya, 2013, s. 43).

Tükenmişlik sendromunun örgütsel açıdan ortaya çıkardığı diğer sorunlar ise, bireylerin iş performansında meydana gelen düşüşler, işe bağlılıklarının azalması, işten ayrılma düşüncesinin oluşmasıdır (Karacaoğlu ve Arslan, 2013, s. 460).

5.Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı

Bu bölümde Öğrenilmiş Çaresizlik kavramı ve öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olan kavramlar açıklanmaktadır.

5.1.Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı ilk olarak Seligman vd. tarafından araştırılmıştır. Seligman vd. tarafından Pennsylvonia Üniversitesi'nde yapılan çalışmada, köpekler üç gruba ayırılarak iki aşamalı deneysel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada gruplar kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olarak adlandırılmıştır (Overmier ve Seligman, 1967). Çalışmanın birinci aşamasında, kaçma ve çaresizlik grubuna dâhil olan köpekler deney alanına konulmuş, kontrol grubu köpekler ise deneyin birinci aşamasına dâhil edilmemişlerdir. Kaçma grubunda yer alan köpekler şoku engellemek için düğmeli bir sistemle kurulan deney alanına konularak elektrik şoku verilmiş ve birkaç denemeden sonra köpekler düğmeye basarak şoku engellemeyi öğrenmişlerdir. Çaresizlik grubunda yer alan köpekler ise ikinci deney alanında şoku durduracak bir düğme sistemi olmadığı için şoku durduramamışlardır.

Deneyin ikinci aşaması iki bölmeli bir alanda gerçekleştirilmiştir. Bu alanda birinci aşamadan farklı olarak şokun verileceğine işaret etmek amacıyla bir ışık uyarıcısı kullanılmıştır. Uyarıcının verilmesi ile birlikte şokun verilmediği diğer deney alanına atlayan köpekler şoktan kaçmışlardır. Bu aşamada kaçma ve kontrol grubuna dâhil olan köpeklerin şokun verilmediği bölüme geçtiği görülürken çaresizlik grubuna dâhil köpeklerin çaresizlik davranışı göstererek güvenli bölüme geçmeden şokun geçmesini beklediği gözlemlenmiştir.

Yapılan bu deney sonucunda, çaresizlik grubundaki köpeklerin deneyin ilk aşamasında davranışlarının sonucu değiştirmeyeceğini öğrenerek, ikinci aşamada tepki göstermemeleri Seligman ve arkadaşları tarafından öğrenilmiş çaresizlik şeklinde belirtilmiştir (Selıgman ve Maier, 1967).

Öğrenilmiş çaresizlik türe özgü bir durum olmayıp, benzer deney çalışmaları değişik türdeki hayvanlar ile de yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda öğrenilmiş çaresizliğin belli bir canlı türüne özgü olmadığı, genel bir özellik olduğu belirtilmiştir (Keskin, 2019, s. 5).

İnsanlar üzerinde yapılan deney 1974 yılında Hiroto tarafından gerçekleştirilmiştir (Bulduk, 2002, s. 78).

Hiroto tarafından iki aşamalı bir deney yapılmış, denekler üç gruba ayrılmıştır. Gruplar kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olarak adlandırılmıştır. Deney grupları ayrıca içsel ve dışsal kontrol odaklı olarak iki gruba ayrılmıştır. Deneyin ilk aşamasında kaçma ve çaresizlik grubu deneye dahil edilirken kontrol grubu deneye alınmamıştır. Gruplar deney odasına alınmış ve rahatsız edici sesler verilmiştir. Ayrıca gruplara deney alanlarında bulunan düğmeye basarak sesi durdurabilecekleri söylenmiştir. Kaçma grubunun olduğu deney alanında ses durdurulabiliyorken, çaresizlik grubunun bulunduğu deney alanında kurulan sistem sesi durdurulamayacak şekilde ayarlanmıştır.

İkinci aşamada ise, her üç grup deney odasına alınarak önlerindeki panele iterek sesi durdurabilecekleri belirtilmiştir. Deneyin sonucunda, çaresizlik grubunda yer alan bireylerde, kaçma ve kontrol grubuna oranla sesten kurtulmak için daha az çaba gösterdiği görülmüştür.

Hiroto (1974) bu araştırması sonucunda, uyarıcıyı davranışlarıyla kontrol edemediğini öğrenen insanların deneyin ikinci aşamasında da çaba göstermemelerini öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırmıştır (Hiroto ve Seligman, 1975).

İnsanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneyler sonucu öğrenilmiş çaresizlik kavramı tüm canlılar üzerinde genelleyebilir nitelik kazanmıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik, davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edebilecekken, bu davranışları öğrenmede yetersiz kalarak ve bu davranışları sergilemeyerek olumsuz sonucu kontrol edememesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çevik ve Gündoğdu, 2015, s. 22).

Öğrenilmiş çaresizlik, bir davranışla bu davranışın sonucu arasında ilişki olmadığının öğrenilmesi sonrasında, bireyin benzer şartlar sağlandığında sergilemesi gereken davranışları sergileyememesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ünal, 2020, s. 21).

A. Norman'a göre öğrenilmiş çaresizlik, bir canlının yaptığı davranışla sonucunu etkileyemediği durumun etkisi ile sonradan sonucunu kontrol altına alabileceği durumlar söz konusu olduğunda herhangi bir davranış sergilememesi şeklinde tanımlanmıştır (Barutçu ve Çöllü, 2020, s. 2).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde literatür de çeşitli bakış açılarıyla ele alınmış tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin bir davranış ile o davranışın sonucu arasında hiçbir ilişki olmadığını öğrendikten sonra, benzer koşullar altında sergilemesi gereken davranışları sergileyememesi olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak öğrenilmiş çaresizlik bireyin davranış ve hareketlerinin kendi durumunu değiştirme gücü olmadığına inanmasından kaynaklanan bir ruh hali olarak göze çarpmaktadır (Kümbül, 2002, s. 30).

5.2.Öğrenilmiş Çaresizlik Modelleri

- ***Maier ve Seligman Çaresizlik Modeli***

1976 yılında Maier ve Seligman tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik modeli, bir insanın davranışları ile yaşadığı olayların sonucunu değiştirmeyeceğini öğrenmesinin ne tür değişiklikler getireceği hakkında açıklamalar getirmektedir.

Modele göre, insanlar davranışları ile sonuç kontrol edemeyeceğini öğrenince, güdüsel, bilişsel ve duygusal konularda sorunlar yaşarlar ve bu durum onların davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Maier ve Seligman, 1976).

Güdüsel yetersizlik; davranışlarıyla olumsuz bir durumdan kaçınamayacağını veya istediği sonuçlara ulaşamayacağını öğrenen insanlar, benzer durumlarla karşılaştıklarında göstermesi gereken davranışları sergilemek için istekli olmamaktadırlar. Bu durum, insanların başarılı olmalarını engellemekte, pasif tutum sergilemelerine neden olmaktadır.

İnsanların davranışlarıyla elde ettiği sonuçlar arasında ilişki kuramaması güdüsel yetersizliğe yol açtığı gibi bilişsel yetersizliğe de yol açar.

Bilişsel yetersizlikle insanlar, problem tanıma, karar verme, algılama benzeri becerilerini kaybederek olaylara ve kişilere göstermesi gereken tutum ve davranışları sergileme yetersiz kalacaklardır. Bireylerin yaşadığı bilişsel ve güdüsel yetersizlik durumu çaresizliği ortaya çıkarmaktadır (Maier ve Seligman, 1976).

Maier ve Seligman modeli pek çok araştırmacı tarafından test edilmiş, fakat araştırma sonuçlarının birbirleriyle çeliştiği tespit edilmiştir. Modelin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmadığını bu nedenle araştırmanın ikinci aşamasında bazı deneklerin başarılı olmak için daha çok çaba sarf ettiği görülmüştür (Keskin, 2019, s. 7).

- ***Abramson, Teasdole ve Seligman Modeli***

Seligman ve arkadaşlarının öğrenilmiş çaresizlik modelindeki eksikliklerden yola çıkarak Abramson, Seligman ve Teasdale (1978) temeli yükleme kuramına dayanan teoriye insan davranışlarını da ekleyerek genişletmişlerdir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978).

Maier ve Seligman (1976) tarafından geliştirilen modelde olumsuz duruma maruz kalan insanların çaresizlik hissedip pasif davranış sergilerken, bir kısmının durumu değiştirmek için neden çaba sarf ettiğini açıklayamamaktadır.

Abromson ve arkadaşlarının(1978) geliştirdikleri modele göre, bir bireyin, davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemediğini öğrenmesi çaresizlik davranışları göstermesi için yeterli değildir. Çünkü öğrenilmiş çaresizliğin oluşup oluşmayacağını belirleyen asıl neden, bireylerin sonucu kontrol etmedeki başarısızlıklarına yaptığı nedensel yüklemelerdir. Nedensel yüklemeler, öğrenilmiş çaresizlik deneylerinde elde edilen çelişkili sonuçları açıklamada önemli bir yere sahiptir (Tayfur, 2011, s. 18).

Nedensel yükleme, kişilerin duygu durumları ve heyecanları hakkında doğru bilgiler elde edebilmeye ve niçin öyle davrandıklarını anlamaya çalıştıkları değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirmeler üç boyuttan oluşmaktadır (Schulman, 1999, s. 32).

Denetim kaynağı boyutunda, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen bir kişi, bu başarısızlığın kendisine ilişkin bir nedenden mi (sahip olunan yetenek, gösterilen çaba) ya da kendi dışındaki bir nedenden mi (yapılan işin güçlüğü, şans) kaynaklandığına karar verir. Bu boyut çaresizliği kişisel mi, dışsal mı olduğunu belirler.

Değişmezlik boyutunda, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen bir kişi, bu durumun gelecekte değişip değişmeyeceğine ilişkin yargıda bulunur. Kişi davranışlarıyla elde ettiği sonucu hiçbir zaman değiştiremeyeceğine inanırsa, çaresizlik kalıcı hale gelir (Peterson ve Seligman, 1984). Kalıcı çaresizlik durumunda, kişi yoğun bir biçimde bilişsel, duygusal ve güdüsel yetersizlik hisseder, kendine olan güveni azalır (Alloy, 1982, s. 448).

Genel-özel boyutunda, davranış-sonuç arasındaki kontrol ilişkisindeki faktörün hangi ortamlar içinde geçerli olduğuna karar verilmelidir (Ersever, 1993). Bireyin başarısızlık nedeni içinde bulunulan ortam için geçerliyse o ortamda çaresizlik gözlemlenir, fakat birey başarısızlığının sebebini tüm ortamlarda geçerli olduğuna inandıysa çaresizlik kalıcı hale gelmektedir.

Abramson vd.(1978) göre, öğrenilmiş çaresizlik dört aşamadan oluşmaktadır. Bireyler sergiledikleri davranışlarla istedikleri sonuca ulaşamadıklarında geçmişteki başarısızlıklarını hatırlamakta ve benzer şekilde başarısızlığa uğradıklarını fark etmektedirler.

İnsanlar davranışlarıyla sonuçları değiştiremeyeceğini öğrendikten sonra, tecrübelerini değerlendirip, nedenleri ortaya koymaya çalışırlar. İnsanlar davranışlarıyla sonuçları değiştiremeyeceğine inanırlarsa, çaresizlik belirtileri göstermektedirler.

Şekil-1'de Abramson vd.(1978) çaresizlik modelinde yukarıda bahsedilen dört aşama özetlenmiştir.

Nedensel anlamda davranış- sonuç ilişkisizlik (Objective noncontingency)	Mevcut ve geçmişteki ilişkisizlik algılanması (Perception of noncontingency)	Mevcut ve geçmişteki ilişkisizlik yapılan nedensel yükleme (Attribution for non-contingency)	Gelecekte ilişkisizlik olacağına dair beklenti (expectation of future non-contingency)	Çaresizlik semptomları -öz güvende azalma, -güdüsel -bilişsel -duygusal yetersizlik

Şekil 1.1.Abramson, Teasdale ve Seligman'ın Çaresizlik Modeli.
Kaynak: (Tayfur, 2011, s. 18)**.**

5.2.1.Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ile İlgili Önerilen Modeller

Öğrenilmiş çaresizliğin örgütlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bahsedilecektir.

- ***Martinko ve Gardner'ın Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli***

Martinko ve Gardner 1982 yılında yaptıkları çalışmada ilk kez çalışanların sergilemiş olduğu öğrenilmiş çaresizlik davranışını ele almışlardır.

Yazarlar tarafından oluşturulan bu model; uyarıcı, organizma, sonuçlar ve davranış boyutundan oluşmaktadır. Uyarıcı boyut; örgütün içsel ve dışsal faktörleri öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile ilişkilendirerek bu süreç içerisinde geçmiş deneyimlerinde etkileyebileceği üzerinde durulmuştur. Organizma boyutu, bireylerin kişisel özellikleri ile öğrenilmiş çaresizliği sergilemeleriyle ilişkilendirilerek nedensellikleri üzerinde durulmuştur. Bireylerin cinsiyeti ve nedensel yüklemelerin içsel ve dışsal olması çaresizlik davranışlarını etkilemektedir. Modele göre başarısızlığı kalıcı ve içsel faktörlerle açıklayan çalışanlar daha çaresiz hissetmektedir. Sonuç ve Davranış boyutunda ise diğer iki boyuttaki faktörlerin etkilerinin bireyde meydana getirdiği bireysel davranışlar ve örgütsel, sosyal sonuçları açıklanmaktadır. Depresyon, stres, yabancılaşma, düşük yaşam standardı ve iş ahlakının bozulması gibi bireyi ve işletmeleri olumsuz etkileyen birçok etkisi bulunmaktadır (Martinko ve Gardner, 1982, s. 195-204).

- ***Carlson ve Kacmar'ın Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli***

Carlson ve Kacmar tarafından 1994 yılında öğrenilmiş çaresizliğin örgütteki çalışanların kişisel performansı üzerindeki etkisine odaklanan bir model geliştirmişlerdir. Modele göre, çalışanlar çabalarıyla performansları arasında bir bağlantı olmadığını düşündüklerinde çaresizlik yaşamaktadırlar. Ayrıca, çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışında bireylerin kişilik özelliklerinin ve örgütsel uygulamalarının etkili olduğu bulunmuştur.

Modelde, olay ve durumları iyimser bir tarzla açıklayan, dışa dönük, uyumlu, disiplinli, deneyime açık ve duygusal dengesi yerinde olan çalışanların daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışanlarına gerekli destek ve geribildirimin verildiği, rol baskısının düşük olduğu kurumlarda çalışanların daha başarılı olacağı ifade edilmiştir.

Modelde, kişilerin başarısızlığında yaptıkları nedensel yüklemeler önemlidir. Araştırmacılara göre, başarısını dışsal ve değişken; başarısızlığını ise içsel ve kalıcı nedenlerle açıklayan çalışanların öğrenilmiş çaresizlik sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu varsayılmaktadır.

Carlson ve Kacmar(1994), öz güveni yüksek olan çalışanlar, elde ettikleri başarıyı içsel ve kalıcı; başarısızlığı ise dışsal ve değişken nedenlerle açıklama eğiliminde olduklarında çalışanların kendilerini çaresizlik hissetmeleri mümkün değildir.

Carlson ve Kacmar öğrenilmiş çaresizliğin oluşumunda nedensel yüklemeler, rol baskısı ve kişilik tarzları gibi bireysel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğuna dikkat çekmiştir.

Modelde çalışanların hissettikleri çaresizlik arttıkça, performanslarının, işlerine bağlılıklarının ve doyumlarının düşeceğini varsaymaktadırlar (Carlson ve Kacmar, 1994).

- ***Bayat'ın Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli***

Bayat (2002)'a göre çaresizlik, çalışanların davranışlarıyla istedikleri başarılı sonuçlara ulaşamaması veya sonucunda başarılı olsalar dahi ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan bir olgudur.

Modele göre çalışan, ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanamayacağını hissedebilir ve çalıştığı kuruma olumsuz bir nedensellik yüklemesi yapabilir. Başka bir durumda, çalışan, olumsuz nedensel yüklemeyi yetenekleriyle karşılaştırarak davranışlarının sonuçlarını kontrol edemeyeceklerine inanabilir. Her iki durumda da öğrenilmiş çaresizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Bayat, 2002, s. 8-9).

5.3.Öğrenilmiş Çaresizliği Etkileyen Faktörler

Öğrenilmiş çaresizliği etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır.

5.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin sahip olduğu bazı özellikler doğrudan ve dolaylı olarak öğrenilmiş çaresizlik algısını etkilemektedir. Bireysel faktörler; cinsiyet, bireyin kendilik algısı ve bireyin işi ile ilgili özellikleri olarak sıralanmaktadır.

Cinsiyet: Cinsiyet, öğrenilmiş çaresizlik davranışının oluşumunda rol oynayan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların öğrenilmiş çaresizliğe daha duyarlı olduğu görülmektedir. Erkeklerin ise kadınlara oranla daha az duyarlılık gösterdiği görülmektedir (Karapınar, vd., 2014, s. 8).

Bireyin Kendilik Algısı: Bireyin kendilik algısı, ruhsal ve bedensel açıdan kendisini nasıl algıladığı, değerli görüp görmediği gibi öz değerlendirme kavramlarını içerir (Tutar, vd., 2009, s. 491). Olumlu kendilik algısına sahip bireyler karşılaştıkları zorluklarla savaşabilmekte iken, olumsuz kendilik algısına sahip bireyler ise karşılaştıkları zorluklar karşısında pes ederek öğrenilmiş çaresizlik davranışları sergilemektedirler (Akça, vd., 2011, s. 19).

Bireylerdeki kendilik algısını etkileyen bazı unsurlar şunlardır:

- ***İyimserlik/Kötümserlik:*** Bireylerin içinde bulundukları koşullara göre olaylara karşın tepkileri farklılık göstermektedir. İyimserlik olumlu sonuç beklentisi olarak açıklanmaktadır. Kötümserlik ise; olumsuz sonuç beklentisi genelleştirilmesi halidir (Eryılmaz, 2015, s. 392-393). İyimser olan bireylerin, sorunların üstesinden gelebilme yeteneği mevcutken, kötümser bireyler, sorunlarla baş etmeye uğraşsa bile olumsuz sonuçlanacağını düşündüğünde öğrenilmiş çaresizliğe daha yatkın olurlar (Kaplan, 2019, s. 26).
- ***Özyeterlilik:*** Özyeterlilik; bireylerin hedeflerine ulaşabilme konusunda gerekli yeterlilik ve yeteneği taşıdığına inanmasıdır Özyeterliliği yüksek olan bireyler meydana gelen hataların sebebini yeterli çaba gösterilmemesine, yetersiz bilgi ve becerinin olmasına bağlamakta, özyeterliliği düşük olan bireyler ise başarısızlığın nedenini ruhsal nedenlerle açıklamaktadır. Özyeterliliği düşük olan bireylerde başarısız olduklarında öğrenilmiş çaresizlik davranışının görülmesi yüksek olasılıklıdır (Öneren ve Çiftçi, 2013, s. 309-310).
- ***Kontrol odağı:*** Rotter kontrol odağı kavramını bireylerin davranışlarına ilişkin sonuçların kendi kontrolünde ya da dış faktörlerin kontrolünde olduğuna ilişkin genelleştirilmiş bir inanç olarak tanımlamaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler başarı veya başarısızlıklarının sonuçları üzerinde kendi etkilerinin olduğunu belirtirken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise, sonuçların üzerinde çevresel etkilerin olduğunu belirtirler. Dışsal kontrol odağına sahip bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergileme olasılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir. (Güler, 2002).
- ***Dayanıklılık:*** Çalışma hayatında dayanıklılık, olumlu ve olumsuz olaylar karşısında bireylerin kendilerini toplama kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Öğüt ve Kaplan, 2015, s. 91). Bireylerin zorluklar ve çatışmalar halinde iyimser olmaması durumunda kuram, dayanıksız bireylerin öğrenilmiş çaresizliğe daha yatkın olduğunu belirtmiştir.
- ***Yükleme Şekli Kuramı:*** Yükleme şekli kuramı olay ya da davranışların birey tarafından çevresel ya da kişisel etkenlere bağlanması olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenilmiş çaresizlik algılamaları içsel, genel ve kalıcı yüklemeler yapmaları ile ilişkilendirilebilir (Güler, 2002).

- ***Bireyin İşi İle İlgili Özellikleri:*** İnsanların geçmişte yaşadıkları işle ilgili deneyimleri ve iş performansları, öğrenilmiş çaresizliği etkilemektedir. Geçmişte işten çıkarılmış, olumsuz durumlar deneyimlemiş bireyler, kendilerine karşı umutsuzluk besleyecek ve gelecekte de benzer deneyimler yaşayabileceği düşüncesiyle çaresizlik duygusu yaşayabileceklerdir (Tüzer, 2020, s. 25).

5.3.2.Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergilemesine neden olan faktörler; çalışanların kontrol odağına sahip olmaması, yeni teknolojiler ve örgütteki kısıtlı öğrenme olanakları olarak ifade edilmektedir (Tüzer, 2020, s. 21-23).

Örgüt İçerisinde Çalışanların Kontrol Olanağına Sahip Olmaması: Kontrol kavramı, çalışanların kendi mevcut işleriyle ilgili sorumluluklarının artmasıyla ilgili bir durum olarak belirtilmektedir. Çalışanlar yaptıkları iş üzerinde inisiyatif kullanabiliyorlarsa kontrol sahibi olduklarını hissedebileceklerdir. Düşük düzeyde kontrol olanağına sahip çalışanlar ise, işine karşı pasif ve çaresiz olup sorunlar karşısında pes etme eğiliminde olmaktadır. Zaman içerisinde bu durum çalışanlar da stres yaratarak öğrenilmiş çaresizlik gibi sorunlara neden olabilmektedir.

Örgüt içerisinde düşük kontrol olanağına sahip olunması koşullarını doğuran nedenler; bürokratik yapı, çalışanların yetkilendirilmemesi, çalışanlara yönetime katılma olanağı verilmemesidir.

Weber'e göre bürokratik yapı, örgütlerin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için, kişilerin belirli alanlarda uzmanlaştığı, üstlerin astları denetlediği hiyerarşinin ve kuralların olduğu bir yapıdır. Bürokratik yapı kişilerin yaratıcılığının gelişmesi ve inisiyatif olanağına sahip olması konusunda olumsuz etkilere sahiptir. Yöneticileri tarafından sürekli kontrol altında olan astlarda güvensizlik ve pasifleşme durumu ortaya çıkacak ve öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergileme olasılığı artacaktır (Güler, 2002).

Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanlara gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasından sonra bireylerin sürece olan katkılarının desteklenmesi için kontrol olanağının verilmesi ve motive olmasını sağlayan bir süreç olarak

tanımlanmaktadır. Yetkilendirme yoksunluğu bireylerde işine karşı pasif olmasına, işi üzerindeki sorumluluk duygusunun azalmasına ve çaresiz hissetmesine neden olmaktadır (Kocabaş ve Karaköse, 2006).

Yönetime katılma çalışanların işi ile ilgili kararların alınması ve işleyişte etkin rol alarak fikrini beyan etmesi açısından yönetsel anlamda önemli bir konudur. Çalışanlar alınan kararlara katılma şansı bulamadıklarında yabancılaşma ve öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergileyebilmektedir.

Yeni Teknolojiler: Gelişen teknoloji çalışma hayatını köklü olarak değiştirmiş, çalışanların üzerindeki kontrol sorumluluğu bilgisayarlara geçmiştir. Yeni teknolojiler çalışanlar tarafından algılanması süreci de çalışanlarda kontrolsüzlük durumunu etkilediğinden dolayı öğrenilmiş çaresizliğe neden olabilmektedir.

Kısıtlı Öğrenme Olanakları: Örgüt içerisinde açık iletişim ve ulaşılabilir öğrenme olanakları çalışanlar açısından oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanlara kendilerini geliştirme imkânının verilmemesi, çalışanları olumsuz davranışlara iterek öğrenilmiş çaresizliği meydana getirebilmektedir (Tüzer, 2020, s. 21-23).

5.4.Öğrenilmiş Çaresizlik Sonuçları

Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan bireylerde yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve devamsızlık yaşanabilmektedir (Tuna, 2018, s. 112-116).

Yabancılaşma: Yabancılaşma bireylerin insana özgü olan herşeyle bağının yitirilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt ortamlarında kontrol hakkına sahip olamayan bireylerin güçsüz olduğuna inanması sonucu çaresizlik davranışı sergileyerek işlerine ve bulundukları örgüte yabancılaşmaktadırlar.

İş Doyumsuzluğu: İş doyumsuzluğu; bireyin işi ve işinin bazı özelliklerine hakkında işinden memnun olmama durumu olarak tanımlanmaktadır.

Tükenmişlik: Tükenmişlik, kişiden kişiye değişiklik gösteren öğrenilmiş çaresizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, zihinsel ve duygusal boyuttaki bir sendromdur. Kronik yorgunluk ve bitkinlik, başarısızlık hissi, öz saygı ve öz güvende azalma, örgüte yönelik ilginin kaydı tükenmişlik sendromunun başlıca belirtilerindendir. McMullen ve Krantz tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma ile öğrenilmiş çaresizlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Devamsızlık: Çalışanların kendi zamanının üzerinde kontrol sahibi olmak istemesi sonucu çalışması gereken zamanlarda işine gitmemesi durumudur. Bu nedenden dolayı devamsızlık unsuru öğrenilmiş çaresizliğin bir sonucu olarak görülmektedir (Güler, 2002).

6. Araştırma Metodolojisi

6.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada örgütlerde karanlık lider ve duygusal emeğin, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisinin incelenmesini amaçlanmıştır. Karanlık liderlik ve duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutları üzerinde etkisi, karanlık liderlik ve tükenmişlik sendromu alt boyutlarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak Kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sosyal Bilimlerde yapılan araştırmalarda, araştırmada konu olacak bazı birimlerle ilgili daha ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda birimler örneğe daha kolay ve ucuz biçimde seçilebilmesi için olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. İlgilenilen birimlerin ulaşılması zor olduğu durumlarda örnekleme yöntemi kullanılarak ‘‘Kartopu Örnekleme’’ yöntemi tercih edilir. Kartopu örnekleme yönteminde, araştırma kapsamındaki birimlerden birkaçı ile görüşülerek örnek seçim işlemi başlar. Bu birimlerin önereceği başka birimlerinde araştırma kapsamına girmesiyle örnek seçme işlemi devam ettirilir. Bu doğrultuda çalışmada uygulanan Kartopu örnekleme yöntemi ile 165 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır. Çevrimiçi Anket Çalışması veri toplama tekniği ile 165 kişilik örneklem üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir (Özdemir, vd., 2015).

Oluşturulan anket formunda demografik sorulara ve dört farklı ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

Karanlık Liderlik Ölçeği: Karanlık liderliği ölçebilmek amacıyla Ufuk Başar tarafından geliştirilen karanlık lider ölçeği kullanılmıştır. 17 sorudan oluşan ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçek; bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbacı davranışlar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Başar, 2019).

Duygusal Emek Ölçeği: Duygusal emek boyutunu ölçebilmek için Chu ve Murrmann tarafından oluşturulan “Duygusal Emek Ölçeği” kullanılmıştır. 16

sorudan oluşan ölçek 5'li likerttir. Ölçek; yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Markoç, 2014).

Tükenmişlik Sendromu: Tükemişlik boyutunu ölçebilmek için Maclach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. 22 sorudan oluşan ölçek 5'li likert tipindedir. Ölçek; duygusal tükenme, başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Gülay, 2019).

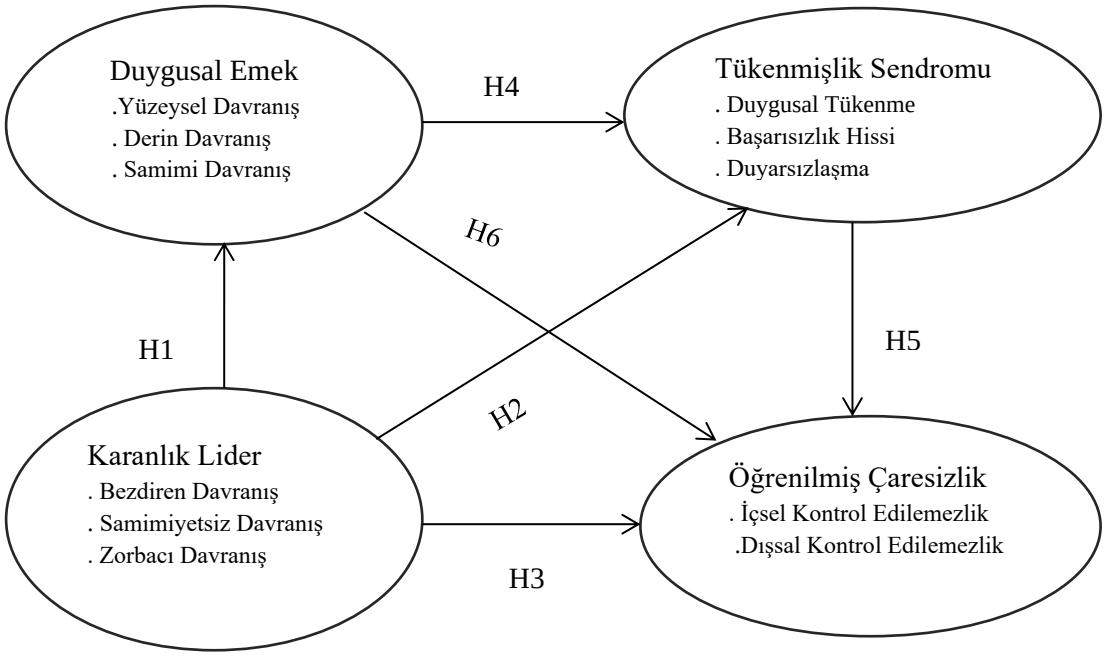
Öğrenilmiş Çaresizlik: Öğrenilmiş çaresizlik boyutunu ölçmek için Quinless ve Nelson(1988) tarafından geliştirilen, Boysan(2006) ve Yavaş(2012) tarafından çalışması yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Yavaş(2012) tarafından yapılan çalışma 15 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeklerdeki önermelere 5'li likert yöntemi ile cevap aranmıştır. Ölçeğin 2, 4, 5, 9, 13, soruları ters maddedir. Ölçek 15 sorudan oluşmaktadır. Ölçek; dışsal kontrol edilemezlik ve içsel kontrol edilemezlik olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Tüzer, 2020).

6.2. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 İstatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. 165 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliği sağlanmış, yapısal eşitlik modeli ile belirlenen modelin hipotezleri test edilmiştir. Veriler üzerinden tek değişkenli normallik testi (Shapiro Wilk) ve çok değişkenli normallik testi (Henze Zirkler) yöntemleri ile ölçeklerin normallik sınaması test edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına göre, Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin karşılaştırılmasında parametrik olmayan testler ve yöntemler kullanılarak analizler elde edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman's (rho) korelasyon analizi ile incelenmiş, sonuçlar %95, %99 güven aralığında, $p<0,05$, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli ve modele bağlı geliştirilen araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

6.3.1. Araştırma Hipotezi Geliştirme

Örgütlerdeki lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Telli (2012), çalışmasında liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisini incelenmiştir. Araştırma örneklemi Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren kâğıt, kimya ve tekstil işletmelerinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma sonucunda demokratik ve karizmatik liderlik tarzları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, çalışanların duygu ve düşüncesine önem vermeyen, iş odaklı davranışlar sergileyen otokratik liderlik tarzının ise tükenmişliğin alt boyutları ile anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Telli, 2012).

Zopiatis ve Constanti'nin (2010) liderlik tarzları ile tükenmişlik arasındaki bağlantıyı araştırdıkları çalışmada Güney Kıbrıs'ta turizm ve eğlence sektöründeki yöneticilerde dönüşümcü, etkileşimci ve özgürleştirici liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik tarzı kişisel başarısızlık

duygusuyla olumlu; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. İşlemsel liderlik tarzı, kişisel başarısızlık duygularıyla pozitif bir ilişkiye sahipken; Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile olumsuz ama zayıf bir ilişki vardır. Özgürleştirici liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişki olduğu söylenemez (Zopiatis ve Contanti, 2010).

Bolat'ın (2011) lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma sonuçlarına göre, lider üye etkileşim kalitesi iş görenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediğini tespit etmiştir. Lider üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların tükenmişliği düşmektedir (Bolat, 2011).

Asgari ve Jafari'nin (2013) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; görev odaklı liderlik tarzı tükenmişlik ile olumlu ilişkili iken; ilişki odaklı liderlik tarzının ise tükenmişlik ile olumsuz ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Asgari ve Jafari, 2013).

Alga (2016), yapmış olduğu çalışmada örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ilişkisel, bürokratik ve katılımcı liderlik tarzları ile tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alga, 2016).

Başar vd. (2016), tarafından yapılan çalışmanın amacı iş yerinde liderliğin karanlık yönünü oluşturan davranışları, bu davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkileri ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkilerin ne olduğunu ülkemiz açısından incelemektir. Yapılan araştırma sonucunda karanlık liderliği oluşturan davranışlar; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlardır. Karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ise; kızgınlık, stres, yabancılaşma, özgüven kaybı gibi psikolojik ve uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı gibi fizyolojik etkilerdir. Çalışanların karanlık liderlik davranışına karşı verilen tepkileri ise aktif tepkiler ve pasif tepkilerdir. Aktif tepkiler, konuşarak sorun çözmeye çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek iken; pasif tepkiler, işi yavaşlatmak, çıkış yolları aramak, iş yerinden uzak durmak, işten ayrılmayı düşünmek şeklinde sınıflandırılmıştır (Başar, vd., 2016).

Karanlık liderlik özellikleri ve bunların örgütlerle olan ilişkisi araştırmacılar tarafından vurgulandığı üzere yeni bir kavram olup, ölçek, yöntem ve uygulama bazında yaygınlaştırılması gerekmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017, s. 402).

Grandey (1999) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek davranışlarının tükenmişlik duygusunu arttırdığı savunulmuştur. Yapılan araştırmada ayrıca yazar yüzeysel duygusal emek davranışının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasına neden olduğunu savunmuştur (Grandey, 1999).

Grandey (2003) yapmış olduğu araştırmada; yüzeysel duygusal emek davranışının tükenmişliğe neden olduğunu ancak derinlemesine duygusal emek davranışlarının ise duygusal tükenme ile ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Grandey, 2003, s. 86-96).

Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından yapılan çalışmada derinlemesine duygusal emek davranışı sergileyen çalışanların yüksek kişisel başarı ile ilişkilendirildiği, düşük düzeyde derinlemesine duygusal emek davranışının ise duyarsızlaşmayla ilişkilendirildiği sonucu elde edilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 17-39).

Kruml ve Geddes (2000) tarafından 358 çalışanı kapsayan incelemesinde, yüzeysel davranış sergileyenlerin duygusal tükenmişlik seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kruml ve Geddes, 2000).

Çaldağ (2010), sağlık personeli üzerine yaptığı çalışmada derinlemesine duygusal emek davranışı sergileme ile tükenmişlik seviyesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Çaldağ, 2010).

Kaya ve Özhan (2012), derinden davranışın duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilerken; kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Kaya ve Özhan, 2012).

Eroğlu (2014), bankacılar üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların yüzeysel davranış sergilemeleri halinde duygusal tükenmişlik düzeylerinin pozitif, derinden davranış sergilemeleri durumunda ise negatif yönde etkilendiklerini belirtmiştir (Eroğlu, 2014).

Mengenci (2015) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, derin davranış sergilemeleri halinde duygusal tükenmişlik düzeylerinin negatif yönde, yüzeysel davranış sergilemeleri halinde ise tükenmişlik düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği kanısına ulaşılmıştır (Mengenci, 2015).

Araştırma sonuçlarına göre belirlenen hipotezler;

Temel Hipotezler

H1: Karanlık liderlik alt boyutlarının duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış üzerinde etkisi vardır.

H1a: Karanlık liderlik alt boyutlarının duygusal emek alt boyutlarından derin davranış üzerinde etkisi vardır.

H1b: Karanlık liderlik alt boyutlarının duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış üzerinde etkisi vardır.

H2: Karanlık liderlik alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde etkisi vardır.

H2a: Karanlık liderlik alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından başarısızlık üzerinde etkisi vardır.

H2b: Karanlık liderlik alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H3: Karanlık liderlik alt boyutlarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisi vardır.

H4: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde etkisi vardır.

H4a: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından başarısızlık üzerinde etkisi vardır.

H4b: Duygusal emek alt boyutlarının tükenmişlik sendromu alt boyutlarından duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H5: Tükenmişlik sendromu alt boyutlarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisi vardır.

H6: Duygusal emeğin alt boyutlarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde etkisi vardır.

6.4. Bulgular

6.4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri

Tablo 6.1. Katılımcıların Sosyademografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Değişkenler		Frekans (N=165)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Kadın	69	41,82
	Erkek	96	58,18
Yaşınız	25'den az	9	5,45
	25-34	103	62,42
	35-44	44	26,67
	45-54	9	5,45
Öğrenim Durumunuz	İlköğretim	2	1,21
	Lise	8	4,85
	Ön Lisans	19	11,52
	Lisans	70	42,42
	Yüksek Lisans	61	36,97
	Doktora	5	3,03
Medeni Durumunuz	Evli	83	50,30
	Bekâr	82	49,70
Kurumda Çalışma Süreniz	1 yıldan az	27	16,36
	1-5 yıl	61	36,97
	6-10 tıl	40	24,24
	11-15 yıl	20	12,12
	15 yıldan fazla	17	10,30
Kurumunuzun yapısını belirtiniz.	Özel	117	70,91
	Kamu	48	29,09
Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz.	Hizmet	136	82,42
	Üretim	29	17,58
Kurumunuzdaki iş kolunuzu belirtiniz.	Beyaz Yakalı	128	77,58
	Mavi Yakalı	37	22,42

Katılımcılara ilişkin sosyodemografik değişkenler tablo 6.1'de incelenmiştir. Katılımcıların %41,82'si kadın, %58,18'i erkek olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaşı %5,45'i 25'den az, %62,42'si 25-34 arası, %26,67 35-44 arası, %5,45 45-54 arasında belirlenmiştir. Katılımcıların öğrenim durumu %1,21 ilköğretim, %4,85'i lise, %11,52'si ön lisans, %42,42'si lisans, %36,94'ü yüksek lisans, %3,03'ü doktora

olarak belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumu %50,30'u evli, %49,70'i bekâr olarak belirlenmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma süresi %16,36'sı 1'yıldan az, %36,97'si 1-5 yıl arası, %24,24'ü 6-10 yıl arası, %12,12'si 11-15 yıl arası, %10,30'u 15 yıldan fazla olarak belirlenmiştir. Katılımcıların kurum yapısı %70,91'i özel, %29,09 kamu olarak belirlenmiştir. Katılımcı kurumunun %82,42'si hizmet, %17,58'i üretim olarak belirlenmiştir. Katılımcıların kurumunda yer aldığı iş kolu %77,58'si beyaz yakalı %22,42^si mavi yakalı olarak belirlenmiştir.

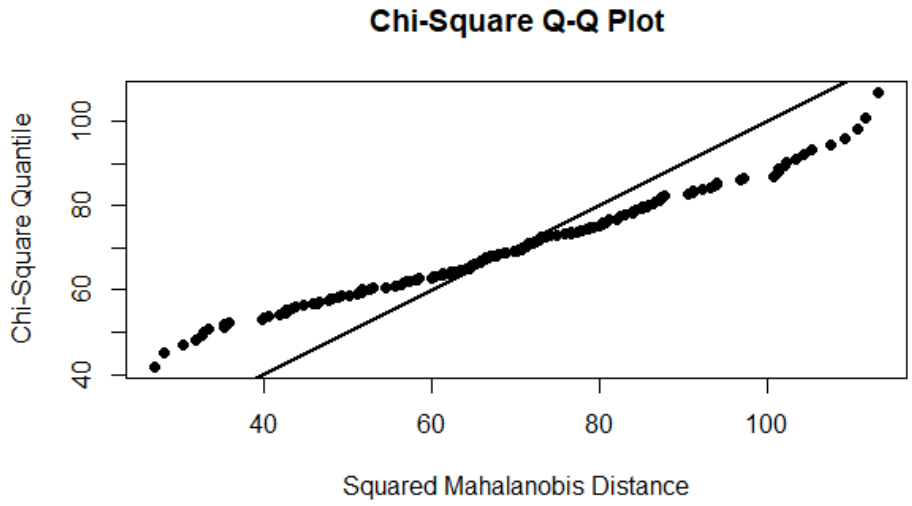
6.4.2. Verilerin Normallik Sınaması

Tablo 6.2'de verilerin tekli ve çoklu normallik testi sonuçları belirtilmiştir. Modelde değişken Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiştir. Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p<0,01$). Şekil 6.2'de verilerin normal dağılmadığı Q-Q grafiği ile gösterilmiştir. Bandalos(2014)'e göre normal dağılmayan veriler için Robust Maximum Likelihood kullanılmaktadır. Doğrulayıcı Faktör analizi, Aracılık analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizleri için "Robust Maximum Likelihood" yöntemi kullanılmıştır (Bandalos, 2014).

Tablo 6.2. Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testi	Değişkenler	Test İstatistiği	p değeri
Shapiro-Wilk	KLO_1	0,8767	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_2	0,8928	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_3	0,8592	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_4	0,8492	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_5	0,8428	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_6	0,8614	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_7	0,6635	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_8	0,7491	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_9	0,7689	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_10	0,7487	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_11	0,5546	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_12	0,7339	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_13	0,8190	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_14	0,7776	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_15	0,7471	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_16	0,7752	<0,001
Shapiro-Wilk	KLO_17	0,6790	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_2	0,8837	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_4	0,8135	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_5	0,8653	<0,001

Shapiro-Wilk	DUE_6	0,8717	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_8	0,8871	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_13	0,8454	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_14	0,8634	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_15	0,8583	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_16	0,8788	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_1	0,8662	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_3	0,7564	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_7	0,8915	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_9	0,8658	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_10	0,8464	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_11	0,7827	<0,001
Shapiro-Wilk	DUE_12	0,7951	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_1	0,8549	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_2	0,8727	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_3	0,8564	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_6	0,8427	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_8	0,8728	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_13	0,8733	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_14	0,8711	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_16	0,8886	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_20	0,8540	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_4	0,8578	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_7	0,7663	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_9	0,8188	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_12	0,8025	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_17	0,8398	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_18	0,8878	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_19	0,8753	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_21	0,8783	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_5	0,8230	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_10	0,8717	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_11	0,8701	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_15	0,8706	<0,001
Shapiro-Wilk	TSO_22	0,8918	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_1	0,8815	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_3	0,8541	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_6	0,8765	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_7	0,9003	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_8	0,8996	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_10	0,7925	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_14	0,8901	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_15	0,9023	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_2	0,8344	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_4	0,8603	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_5	0,8459	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_9	0,8560	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_11	0,8462	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_12	0,8321	<0,001
Shapiro-Wilk	OCO_13	0,8158	<0,001
	Henze Zirkler	1,00	<0,001



Şekil 6.2. Verilere İlişkin Q-Q grafiği

6.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), birden fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi belirlemek ve değişkenlerin aralarında nasıl bir ilişkinin olduğunu belirtmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. AFA ile her bir değişkenin, kendi içinde belli bir faktör ya da alt grupta toplanması beklenir. Böylece veri setindeki değişken sayısı azalır ve kavramsal olarak elde edilen yapının karşılaştırılmasına olanak sağlanmış olur. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise ölçek geliştirme ve uyarlama sürecinde kullanılmaktadır. AFA ile belirlenmiş olan veri setlerin incelenip bir modelin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmaktadır (Seçer, 2013).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrulanması amacıyla DFA'da değişkenler arasında hipotez testi yapılır. Hipotez testinin yapılmasıyla birlikte değişkenlerin faktörlerle, faktörlerinde kendi aralarındaki ilişkiler incelenir. Değişkenlerin yapısı hakkında edinilen bilgiyle birlikte model kuramsal yapıya dayandırılmış olur (Bökeoğlu, vd., 2014).

DFA'da gizil değişkenler içsel ya da dışsal olarak ayrılmaktadır. Dışsal değişkenler bağımsız değişkeni, içsel değişkenler ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Bu durumda dışsal değişkenler gizil değişkenlerden etkilenmezken, içsel değişkenler gizil değişkenlerden etkilenebilir (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Brown, 2015)

6.4.4. Güvenirlik Analizi ve Ayrışma Geçerliliği

Güvenilirlik, ölçme aracında yer alan ve aynı koşullarda yenilenen ölçümlerde elde edilen değerlerin kararlılığını ifade etmektedir. Güvenilir olmayan ölçeklerle modelin test aşamasında doğru sonuçlara ulaşılmayacaktır. Güvenilir olmayan ölçek Cronbach(1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir ve genellikle doğru ve yanlış şeklinde puanlanamayan soruların 1-5 gibi puanlandığında durumlarda kullanılmaktadır (Ercan ve Kan, 2004).

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenirlilik modelinin bozulması anlamına gelir. Kısaca kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğu anlamına gelir ((Ed.), Kalaycı, 2006)

Alfa Katsayılarına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach's alfa katsayısı ise ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla kullanılır. Cronbach's alfa katsayısı genellikle 0,70 ve üzerinde tercih edilirken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolera edilmektedir (Hair, vd., 2009).
Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri ise doğrulayıcı faktör analizinde hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. Birleşik güvenirlik koşulu CR≥.70 olduğunda sağlanmaktadır (Raykov, 1997; Hair, vd., 2009).

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin doğruluğu için açıklanan ortalama varyansın (AVE≥0.50) olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 39-50). Eğer açıklanan ortalama varyans değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkarsa diğer geçerlilik, güvenilirlik sonuçlarına bakılır. Bu şartlarda karar verilirken CR değerinin AVE

değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması göz önünde bulundurulur (Hair, vd., 2009; Huang, vd., 2013).

Kullanılan veri toplama araçlarındaki her bir boyutun ayrışma geçerliliğinin sağlanması için; açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökünün boyutu, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 39-50).

6.4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arası doğrusal ilişki, ilişki var ise bu ilişkinin yönü ve büyüklüğünün ne olduğunu ile ilgili bilgiler sağlayan istatistiksel bir yöntemdir ((Ed.), Kalaycı, 2006).

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- 0< r <0,19 arasında ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok
- 0,20 < r <0,39 arasında ise, zayıf korelasyon
- 0,40< r <0,59 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0,60<r<0,79 arasında ise yüksek şiddette korelasyon
- 0,80 < r < 1 arasında ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır (Dunn & Mannes, 2001).

6.4.6. Yol Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı korelasyon ve regresyon analizi ile belirlenebilir fakat bu yöntemler çoğu zaman değişkenler arası ilişkinin tam olarak ortaya konması için yeterli değildir. Çünkü korelasyon ve regresyon analizi neden, sonuç ilişkilerini araştırmada yetersiz kalır (Alpar, 2013). Bu nedenle, değişkenler arası ilişkileri daha doğru belirleyebilmek bağımlı ve bağımsız değişkenleri inceleyebilmek için yol analizinden yararlanılabilir. İlgili çalışma kapsamındaki hipotezler yol analizi kullanılarak test edilmiştir.

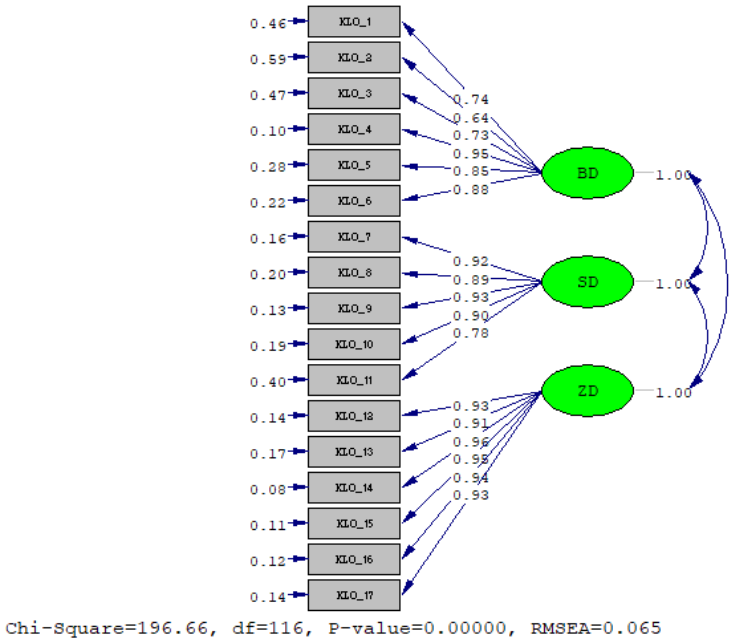
6.4.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 6.3. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Bezdiren Davranışlar	KLO_1	1,54	0,74	0,11	14,49	0,000**	0,54	0,657	0,918	0,886
	KLO_2	0,98	0,68	0,1	9,53	0,000**	0,41			
	KLO_3	1,11	0,73	0,086	12,95	0,000**	0,53			
	KLO_4	1,86	0,95	0,036	51,54	0,000**	0,9			
	KLO_5	2,11	0,85	0,094	22,45	0,000**	0,72			
	KLO_6	1,58	0,88	0,049	32,1	0,000**	0,78			
Samimiyetsiz Davranışlar	KLO_7	2,18	0,92	0,057	38,39	0,000**	84	0,784	0,947	0,900
	KLO_8	3,18	0,89	0,1	31,6	0,000**	0,8			
	KLO_9	2,62	0,93	0,068	38,56	0,000**	0,87			
	KLO_10	2,84	0,90	0,089	31,97	0,000**	0,81			
	KLO_11	2,06	0,78	0,13	15,71	0,000**	0,6			
Zorbacı Davranışlar	KLO_12	2,61	0,93	0,058	44,76	0,000**	0,86	0,887	0,979	0,956
	KLO_13	2,49	0,91	0,053	47,29	0,000**	0,83			
	KLO_14	2,49	0,96	0,035	70,63	0,000**	0,92			
	KLO_15	1,96	0,98	0,036	56,31	0,000**	0,89			
	KLO_16	2,63	0,94	0,047	55,9	0,000**	0,88			
	KLO_17	2,35	0,93	0,054	43,91	0,000**	0,86			
**p<0,01, *p<0,05; Total Cronbach's Alpha:0,956										

Tablo 6.3'deki değerler incelendiğinde; karanlık lider ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Karanlık lider ölçeği standardize katsayı değerleri (0,68-0,98) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Bütün ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,956 olarak elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak karanlık ölçeğine verilen cevapların tutarlılığının yüksek olduğu incelenmiştir. Bezdiren davranışlar alt boyutu

AVE(0,657) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,918)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,886)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Samimiyetsiz Davranışlar alt boyutu *AVE(0,784)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,847)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,900)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Zorbacı Davanışlar alt boyutu *AVE(0,887)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,979)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,956)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca karanlık lider ölçeğine ilişkin DFA modeli yol diyagramı şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 6.3. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı

Tablo 6.4. Karanlık Lider Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

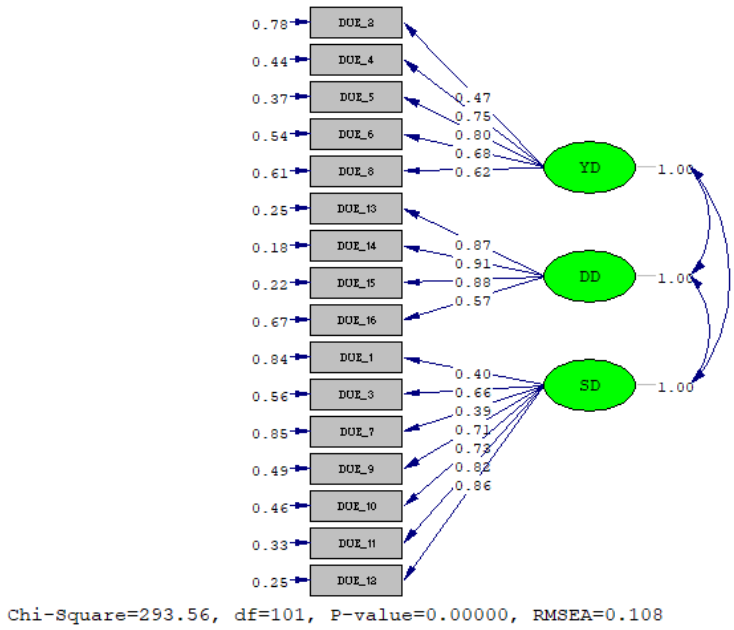
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	1,69*
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,68
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,99*
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,99*
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,98*
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,35
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,065**
Kaynak: (Jöreskog & Sörbom, 1996; Karin, vd., 2003; Schumacker & Lomax, 2004)			

Tablo 6.4'deki karanlık lider ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri; *GFI(0,68), RMR(0,35)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(1,69)), CFI(0,99), NNFI(0,99), NFI(0,98), RMSEA(0,065)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 6.5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Yüzeysel Davranışlar	DUE_2	1,17	0,47	0,21	5,47	0,000**	0,22	0,454	0,801	0,749
	DUE_4	1,51	0,75	0,12	12,53	0,000**	0,56			
	DUE_5	1,99	0,80	0,15	13,32	0,000**	0,63			
	DUE_6	1,44	0,68	0,14	10,12	0,000**	0,46			
	DUE_8	1,34	0,62	0,16	8,5	0,000**	0,39			
Derin Davranışlar	DUE_13	1,39	0,87	0,059	23,66	0,000**	0,75	0,589	0,916	0,840
	DUE_14	2,75	0,91	0,09	30,49	0,000**	0,82			
	DUE_15	2,01	0,88	0,067	30,14	0,000**	0,78			
	DUE_16	0,98	0,57	0,13	7,33	0,000**	0,33			
Samimi Davranışlar	DUE_1	1,00	0,40	0,22	4,54	0,000**	0,16	0,456	0,845	0,768
	DUE_3	2,41	0,66	0,27	8,99	0,000**	0,44			
	DUE_7	0,58	0,39	0,13	4,32	0,000**	0,15			
	DUE_9	1,26	0,71	0,1	12,4	0,000**	0,51			
	DUE_10	1,73	0,73	0,12	14,1	0,000**	0,54			
	DUE_11	5,15	0,82	0,33	15,54	0,000**	0,67			
	DUE_12	1,33	0,86	0,049	26,88	0,000**	0,75			
**p<0,01, *p<0,05; Total Cronbach's Alpha:0,882										

Tablo 6.5'deki değerler incelendiğinde; duygusal emek ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Karanlık lider ölçeği standardize katsayı değerleri (0,39-0,91) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Bütün ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,882 olarak elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak duygusal emek ölçeğine verilen cevapların tutarlılığının yüksek olduğu incelenmiştir. Yüzeysel davranışlar alt boyutu *AVE(0,454)* < 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,801)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,749)* ≥ 0,60 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Derin Davranışlar alt boyutu *AVE(0,589)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,916)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,840)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Samimi Davanışlar alt boyutu *AVE(0,456)* < 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,845)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,768)* ≥ 0,60 olmasından dolayı yüksek ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca duygusal emek ölçeğine ilişkin DFA modeli yol diyagramı şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 6.5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı

Tablo 6.6. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,90*
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,70
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,95**
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,94
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,92**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,67
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,108
Kaynak: (Jöreskog & Sörbom, 1996; Karin, vd., 2003; Schumacker & Lomax, 2004).			

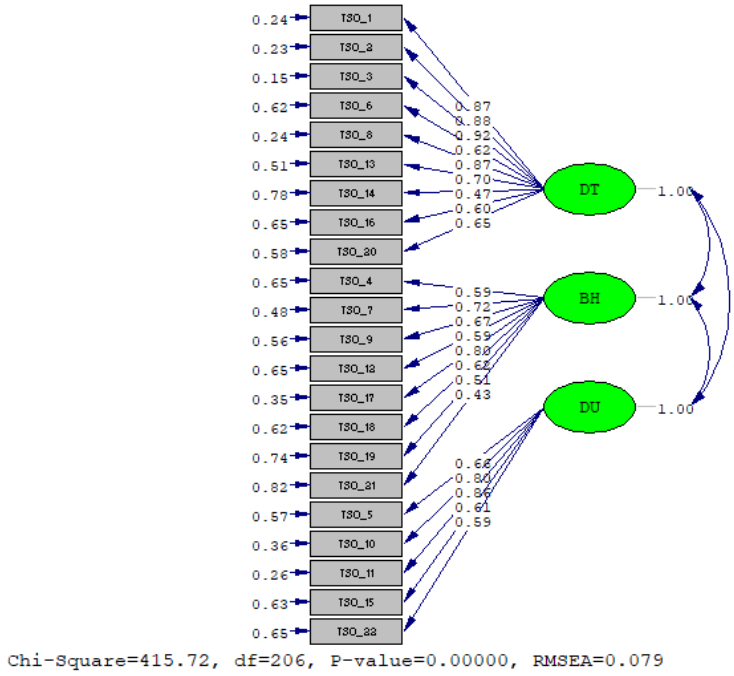
Tablo 6.6'daki duygusal emek ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri; *GFI(0,70), NNFI(0,94), RMR(0,67), , RMSEA(0,108)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(2,90)), CFI(0,95), NFI(0,92)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 6.7. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	TSO_1	1,96	0,87	0,073	26,86	0,000**	0,76	0,556	0,915	0,889
	TSO_2	1,76	0,88	0,05	35,59	0,000**	0,77			
	TSO_3	1,49	0,92	0,035	42,74	0,000**	0,85			
	TSO_6	1,43	0,62	0,14	10,12	0,000**	0,38			
	TSO_8	1,54	0,87	0,05	30,94	0,000**	0,76			
	TSO_13	1,23	0,70	0,093	13,3	0,000**	0,49			
	TSO_14	0,92	0,47	0,15	6,08	0,000**	0,22			
	TSO_16	0,94	0,60	0,11	8,77	0,000**	0,35			
	TSO_20	1,3	0,65	0,12	11,33	0,000**	0,42			
Başarısızlık Hissi	TSO_4	1,09	0,59	0,14	7,93	0,000**	0,35	0,400	0,833	0,793
	TSO_7	1,29	0,72	0,11	11,28	0,000**	0,52			
	TSO_9	1,36	0,67	0,13	10,72	0,000**	0,44			
	TSO_12	0,92	0,59	0,12	7,39	0,000**	0,35			
	TSO_17	1,01	0,80	0,054	18,68	0,000**	0,65			
	TSO_18	0,72	0,62	0,079	9,17	0,000**	0,38			
	TSO_19	0,73	0,51	0,12	5,88	0,000**	0,26			
	TSO_21	0,77	0,43	0,15	5,15	0,000**	0,18			
Duyarsızlaşma	TSO_5	1,87	0,66	0,19	10,03	0,000**	0,43	0,507	0,834	0,794
	TSO_10	1,14	0,80	0,066	17,47	0,000**	0,64			
	TSO_11	1,44	0,86	0,066	21,75	0,000**	0,74			
	TSO_15	1,17	0,61	0,13	8,87	0,000**	0,37			
	TSO_22	1,09	0,59	0,13	8,16	0,000**	0,35			
**p<0,01, *p<0,05; Total Cronbach's Alpha: 0,852										

Tablo 6.7'deki değerler incelendiğinde; tükenmişlik sendromu ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Tükenmişlik sendromu ölçeği standardize katsayı değerleri (0,47-0,92) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Bütün ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,852 olarak elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak tükenmişlik sendromu ölçeğine verilen cevapların tutarlılığının yüksek olduğu incelenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutu *AVE(0,556)* $\geq$ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,915)* $\geq$0,70 ve *Cronbach's Apha(0,889)* $\geq$ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Başarısızlık hissi alt boyutu *AVE(0,400)* < 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,833)* $\geq$0,70 ve *Cronbach's Apha(0,793)* $\geq$ 0,60 olmasından

dolayı yüksek ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma alt boyutu *AVE(0,507)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,834)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,794)* ≥ 0,60 olmasından dolayı yüksek ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca karanlık lider ölçeğine ilişkin DFA modeli yol diyagramı şekil 4'de verilmiştir.



Şekil 6.6. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı

Tablo 6.8. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,02*
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,71
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,96**
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,95**
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,92**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,38
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,079**
Kaynak: (Jöreskog & Sörbom, 1996; Karin, vd., 2003; Schumacker & Lomax, 2004).			

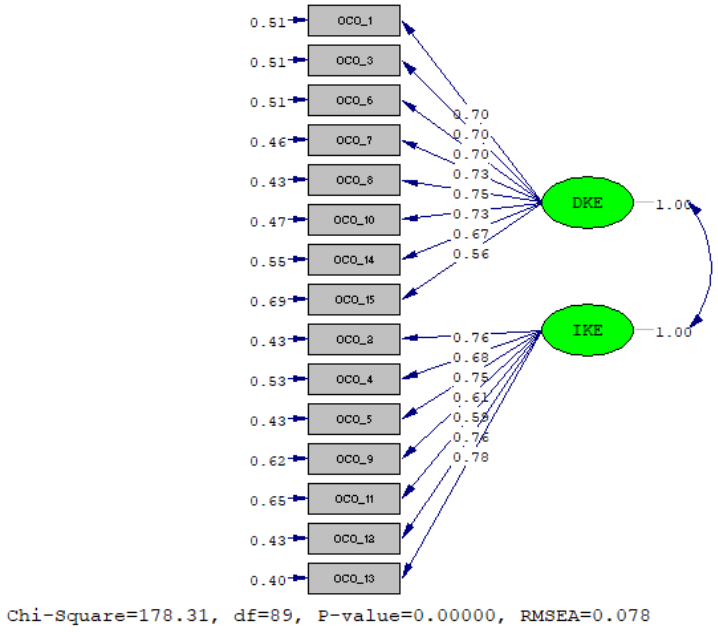
Tablo 6.8'deki tükenmişlik sendromu ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri; *GFI(0,71), RMR(0,38)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(2,02)), CFI(0,96), NNFI(0,95), NFI(0,92), RMSEA(0,079)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 6.9. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	**Maddeler**	**B**	**Standardize B**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**R^2**	**AVE**	**CR**	**Cronbach's Alpha**
Dışsal Kontrol Edilemezlik	OCO_1	1,29	0,70	0,11	11,74	0,000**	0,49	0,484	0,881	0,851
	OCO_3	0,84	0,70	0,072	11,67	0,000**	0,49			
	OCO_6	1,47	0,70	0,13	11,25	0,000**	0,49			
	OCO_7	1,31	0,73	0,11	11,76	0,000**	0,54			
	OCO_8	1,15	0,76	0,082	14,11	0,000**	0,57			
	OCO_10	1,46	0,73	0,12	12,71	0,000**	0,53			
	OCO_14	0,93	0,67	0,089	10,43	0,000**	0,45			
	OCO_15	0,73	0,56	0,096	7,53	0,000**	0,31			
İçsel Kontrol Edilemezlik	OCO_2	1,00	0,76	0,081	12,39	0,000**	0,57	0,500	0,872	0,834
	OCO_4	0,92	0,68	0,093	9,95	0,000**	0,47			
	OCO_5	1,79	0,75	0,13	14,04	0,000**	0,57			
	OCO_9	1,24	0,61	0,14	9,05	0,000**	0,38			
	OCO_11	1,2	0,59	0,16	7,34	0,000**	0,35			
	OCO_12	1,39	0,76	0,11	12,34	0,000**	0,57			
	OCO_13	1,68	0,76	0,12	13,88	0,000**	0,60			
**p<0,01, *p<0,05; Total Cronbach's Alpha:0,641										

Tablo 6.9'daki değerler incelendiğinde; öğrenilmiş çaresizlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik ölçeği standardize katsayı değerleri (0,56-0,76) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir($p<0,01$). Bütün ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,641 olarak elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak öğrenilmiş çaresizlik ölçeğine verilen

cevapların tutarlılığının oldukça güvenilir olduğu incelenmiştir. Dışsal kontrol edilemezlik alt boyutu *AVE(0,484)* < 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,881)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,851)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. İçsel kontrol edilemezlik alt boyutu *AVE(0,500)* ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre *CR(0,872)* ≥0,70 ve *Cronbach's Apha(0,834)* ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.



Şekil 6.7. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diyagramı

Tablo 6.10. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,00*
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,79
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,97*
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,96**
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,93**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,28
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,078**
Kaynak: (Jöreskog & Sörbom, 1996; Karin, vd., 2003; Schumacker & Lomax, 2004).			

Tablo 6.10'daki öğrenilmiş çaresizlik ölçeğine ilişkin DFA modeli test sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri; *GFI(0,79), RMR(0,28)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df)(2,00)), CFI(0,97), NNFI(0,96), NFI(0,93), RMSEA(0,078)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

6.4.8. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 6.11. Değişkenler arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	Ort.	S.s	Spearman's rho	Zorbacı Davranışlar	Bezdiren Davranışlar	Samimiyetsiz Davranışlar	Yüzeysel Davranışlar	Derin Davranışlar	Samimi Davranışlar	Duygusal Tükenme	Başarısızlık Hissi	Duyarsızlaşma	Dışsal Kontrol Edilemezlik	İçsel Kontrol Edilemezlik	Karanlık Lider	Duygusal Emek	Tükenmişlik Sendromu	Öğrenilmiş Çaresizlik
Zorbacı Davranışlar	165	2,14	1,29	r	1,000	0,721	0,803	0,083	-0,219	-0,133	0,384	-0,163	0,333	0,246	-0,129	0,909	-0,113	0,312	0,146
				p		0,000**	0,000**	0,288	0,005**	0,088	0,000**	0,037*	0,000**	0,001**	0,097	0,000**	0,148	0,000**	0,061
Bezdiren Davranışlar	165	2,93	1,15	r		1,000	0,683	0,056	-0,167	-0,136	0,528	-0,043	0,396	0,324	-0,034	0,907	-0,107	0,486	0,315
				p			0,000**	0,472	0,032*	0,082	0,000**	0,583	0,000**	0,000**	0,663	0,000**	0,172	0,000**	0,000**
Samimiyetsiz Davranışlar	165	1,96	1,14	r			1,000	0,063	-0,220	-0,144	0,368	-0,142	0,335	0,294	-0,064	0,882	-0,121	0,314	0,259
				p				0,420	0,004**	0,065	0,000**	0,068	0,000**	0,000**	0,411	0,000**	0,121	0,000**	0,001**
Yüzeysel Davranışlar	165	3,61	0,87	r				1,000	0,389	0,587**	0,122	0,353	0,112	0,085	0,148	0,063	0,786	0,267	0,202
				p					0,000**	0,000**	0,119	0,000**	0,152	0,279	0,059	0,422	0,000**	0,001**	0,009**
Derin Davranışlar	165	3,72	0,96	r					1,000	0,675	-0,210	0,503	-0,227	-0,150	0,381	-0,227	0,799	-0,007	0,109
				p						0,000**	0,007**	0,000**	0,003**	0,054	0,000**	0,003**	0,000**	0,925	0,163
Samimi Davranışlar	165	3,91	0,69	r						1,000	-0,130	0,575	-0,183	-0,232	0,420	-0,162	0,910	0,091	0,045
				p							0,096	0,000**	0,019*	0,003**	0,000**	0,038*	0,000**	0,247	0,565
Duygusal Tükenme	165	3,15	1,03	r							1,000	-0,052	0,713	0,506	-0,111	0,505	-0,092	0,903	0,446
				p								0,510	0,000**	0,000**	0,155	0,000**	0,238	0,000**	0,000**
Başarısızlık Hissi	165	3,84	0,72	r								1,000	-0,197	-0,281	0,653	-0,141	0,568	0,273	0,141
				p									0,011*	0,000**	0,000**	0,071	0,000**	0,000**	0,071
Duyarsızlaşma	165	2,62	1,04	r									1,000	0,653	-0,259	0,418	-0,116	0,741	0,455
				p										0,000**	0,001**	0,000**	0,138	0,000**	0,000**
Dışsal Kontrol Edilemezlik	165	2,53	0,90	r										1,000	-0,396	0,332	-0,109	0,443	0,723
				p											0,000**	0,000**	0,164	0,000**	0,000**
İçsel Kontrol Edilemezlik	165	3,94	0,73	r											1,000	-0,095	0,365	0,100	0,261
				p												0,226	0,000**	0,202	0,001**
Karanlık Lider	165	2,37	1,08	r												1,000	-0,136	0,435	0,276
				p													0,081	0,000**	0,000**
Duygusal Emek	165	3,77	0,69	r													1,000	0,132	0,140
				p														0,091	0,074
Tükenmişlik Sendromu	165	3,28	0,65	r														1,000	0,537
				p															0,000**
Öğrenilmiş Çaresizlik	165	3,19	0,48	r															1,000
				p															

**p<0,01, *p<0,05

Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tablo 11'de incelenmiştir. Bu değerlere göre; zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile bezdiren davranışlar (2,93±1,15) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,721$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,80<r<1,00$) ($r= 0,803$).

Zorbacı davranışlar(2,14±1,29) ile yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile derin davranışlar (3,72±0,96) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r< -0,39$) ($r= -0,219$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile samimi davranışlar (3,91±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,384$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r< -0,19$) ($r= -0,163$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,333$).

Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,246$). Zorbacı davranışlar (2,14±1,29) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,683$).

Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile derin davranışlar (3,72±0,96) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır.($0<r< -0,19$) ($r= -0,167$). Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile samimi davranışlar (3,91±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,528$). Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,396$).

Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,324$). Bezdiren davranışlar (2,93±1,15) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile derin davranışlar (3,72±0,96) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken

arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (-0,20<r< -0,39) (r= -0,220). Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile samimi davranışlar (3,91±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,368). Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,335).

Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,294). Samimiyetsiz davranışlar (1,96±1,14) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile derin davranışlar (3,72±0,96) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,389). Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile samimi davranışlar (3,91±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır.(0,40<r<0,59) (r=0,587).

Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,353). Yüzeysel

davranışlar (3,61±0,87) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Yüzeysel davranışlar (3,61±0,87) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Derin davranışlar (3,72±0,96) ile samimi davranışlar (3,91±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda ik değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. (0,60<r<0,79) (r=0,675).

Derin davranışlar (3,72±0,96) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (-0,20<r< -0,39) (r= -210). Derin davranışlar (3,72±0,96) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r<0,59) (r= 0,503). Derin davranışlar (3,72±0,96) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (-0,20<r< -0,39) (r= -227).

Derin davranışlar (3,72±0,96) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Derin davranışlar (3,72±0,96) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r=0,381).

Samimi davranışlar (3,91±0,69) ile duygusal tükenme (3,15±1,03) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05). Samimi davranışlar (3,91±0,69) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r<0,59) (r= 0,575). Samimi

davranışlar (3,91±0,69) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r< -0,19$) (r= -183).

Samimi davranışlar (3,91±0,69) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r< -0,39$) (r= -232). Samimi davranışlar (3,91±0,69) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) (r=0,420).

Duygusal tükenme (3,15±1,03) ile başarısızlık hissi (3,84±0,72) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$). Duygusal tükenme (3,15±1,03) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) (r= 713).

Duygusal tükenme (3,15±1,03) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) (r= 506). Duygusal tükenme (3,15±1,03) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73)arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$).

Başarısızlık hissi (3,84±0,72) ile duyarsızlaşma (2,62±1,04) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r< -0,19$) (r= -0,197).

Başarısızlık hissi (3,84±0,72) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($- 0,20<r< -0,39$) (r= -0,281). Başarısızlık hissi (3,84±0,72) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu

durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. (0,60<r<0,80) (r= 653).

Duyarsızlaşma (2,62±1,04) ile dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. (0,60<r<0,80) (r= 653). Duyarsızlaşma (2,62±1,04) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (-0,20<r< -0,39) (r= -0,259).

Dışsal kontrol edilemezlik (2,53±0,90) ile içsel kontrol edilemezlik (3,94±0,73) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (-0,20<r< -0,39) (r= -0,396).

Karanlık lider (2,37±1,08) ile duygusal emek (3,77±0,69) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. (0<r< -0,19) (r= -0,136).

Karanlık lider (2,37±1,08) ile tükenmişlik sendromu (3,28±0,65) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. (0,40<r< 0,59) (r= 0,435).

Karanlık lider (2,37±1,08) ile öğrenilmiş çaresizlik (3,19±0,48) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,01). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r< 0,39) (r= 0,276).

Duygusal emek (3,77±0,69) ile tükenmişlik sendromu (3,28±0,65) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Duygusal emek (3,77±0,69) ile öğrenilmiş çaresizlik (3,19±0,48) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir(p>0,05).

Tükenmişlik sendromu (3,28±0,65) ile öğrenilmiş çaresizlik (3,19±0,48) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r< 0,59$) ($r= 0,537$).

6.4.9. Yol Analizi Sonuçları

Tablo 6.12. Yol Analizi Sonuçları

Yol	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2
(K.L.) Bezdiren Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	0,47	0,52	0,086	5,39	0,000**	0,33
(K.L.) Samimiyetsiz Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	0,097	0,11	0,10	0,94	0,347	
(K.L.) Zorbacı Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	-0,13	-0,16	0,094	-1,37	0,170	
(D.E.) Yüzeysel Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	0,25	0,21	0,093	2,65	0,001**	
(D.E.) Derin Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	-0,19	-0,18	0,11	-1,73	0,083	
(D.E.) Samimi Davranışlar →Duygusal Tükenme **(T.S.)**	-0,13	-0,09	0,16	-0,82	0,412	
(K.L.) Bezdiren Davranışlar →Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	0,14	0,22	0,057	2,42	0,015*	0,32
(K.L.) Samimiyetsiz Davranışlar → Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	-0,054	-0,08	0,060	-0,90	0,368	
(K.L.) Zorbacı Davranışlar → Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	-0,078	-0,14	0,056	-1,40	0,161	
(D.E.) Yüzeysel Davranışlar → Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	0,040	0,05	0,061	0,65	0,515	
(D.E.) Derin Davranışlar → Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	0,13	0,017	0,075	1,70	0,089	
(D.E.) Samimi Davranışlar → Başarısızlık Hissi **(T.S.)**	0,41	0,40	0,14	3,04	0,000**	
(K.L.) Bezdiren Davranışlar →Duyarsızlaşma **(T.S.)**	0,25	0,27	0,087	2,81	0,001**	0,24
(K.L.) Samimiyetsiz Davranışlar → Duyarsızlaşma **(T.S.)**	0,20	0,22	0,11	1,74	0,081	
(K.L.) Zorbacı Davranışlar → Duyarsızlaşma **(T.S.)**	-0,10	-0,13	0,096	-1,08	0,280	
(D.E.) Yüzeysel Davranışlar → Duyarsızlaşma **(T.S.)**	0,33	0,28	0,10	3,32	0,000**	
(D.E.) Derin Davranışlar → Duyarsızlaşma **(T.S.)**	-0,12	-0,11	0,099	-1,25	0,211	
(D.E.) Samimi Davranışlar → Duyarsızlaşma **(T.S.)**	-0,37	-0,24	0,17	-2,17	0,030*	
(T.S.) Duygusal Tükenme→Öğrenilmiş Çaresizlik	0,030	0,060	0,035	0,86	0,389	0,40
(T.S.) Başarısızlık Hissi→Öğrenilmiş Çaresizlik	0,19	0,29	0,070	2,71	0,006**	

(T.S.) Duyarsızlaşma →Öğrenilmiş Çaresizlik	0,20	0,45	0,037	5,46	0,000**	
(K.L.) Bezdiren Davranışlar →Öğrenilmiş Çaresizlik	0,049	0,12	0,043	1,13	0,258	
(K.L.) Samimiyetsiz Davranışlar →Öğrenilmiş Çaresizlik	0,10	0,25	0,050	2,08	0,037*	
(K.L.) Zorbacı Davranışlar → Öğrenilmiş Çaresizlik	-0,080	-0,22	0,041	-1,95	0,051	
(D.E.) Yüzeysel Davranışlar → Öğrenilmiş Çaresizlik	0,020	0,04	0,045	0,45	0,652	
(D.E.) Derin Davranışlar → Öğrenilmiş Çaresizlik	0,11	0,22	0,045	2,44	0,014*	
(D.E.) Samimi Davranışlar → Öğrenilmiş Çaresizlik	-0,12	-0,18	0,087	-1,38	0,167	
**p<0,01, *p<0,05						

Tablo 6.12'de yer alan katsayılara ilişkin denklemler aşağıda yer almaktadır.

Duygusal Tükenme = 0,47 * Bezdiren Davranışlar + 0,097 * Samimiyetsiz Davranışlar – 0,13 * Zorbacı Davranışlar + 0,25 * Yüzeysel Davranışlar – 0,19 * Derin Davranışlar – 0,13* Samimi Davranışlar (1)

Denklem (1)'e ilişkin katsayılar tablo12'de test edildiğinde samimiyetsiz davranışlar, zorbacı davranışlar, derin davranışlar ve samimi davranışlar değişkenlerinin duygusal tükenme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($p>0,05$). Diğer taraftan, bezdiren davranışlar değişkeninin duygusal tükenme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,47;p<0,01$). Bu durumda bezdiren davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim duygusal tükenme değişkeninde 0,47 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Yüzeysel davranışlar değişkeninin duygusal tükenme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,25;p<0,01$). Bu durumda yüzeysel davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim duygusal tükenme değişkeninde 0,25 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Böylece Ayrıca R^2=0,33 olduğu için; bezdiren davranışlar ve yüzeysel davranışlar değişkenlerinin duygusal tükenmeyi %33 oranında açıkladığı söylenebilir.

Başarısızlık Hissi = 0,14* Bezdiren Davranışlar – 0,054 * Samimiyetsiz Davranışlar – 0,078 * Zorbacı Davranışlar + 0,040 * Yüzeysel Davranışlar + 0,13 * Derin Davranışlar – 0,41* Samimi Davranışlar (2)

Denklem (2)'e ilişkin katsayılar tablo12'de test edildiğinde samimiyetsiz davranışlar, zorbacı davranışlar, yüzeysel davranışlar ve derin davranışlar değişkenlerinin başarısızlık hissi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($p>0,05$). Diğer taraftan, bezdiren davranışlar değişkeninin başarısızlık hissi değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,14;p<0,05$). Bu durumda bezdiren davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim başarısızlık hissi değişkeninde 0,14 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Samimi davranışlar değişkeninin başarısızlık değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,41;p<0,01$). Bu durumda samimi davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim başarısızlık hissi değişkeninde 0,41 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,32 olduğu için; bezdiren davranışlar ve samimi davranışlar değişkenlerinin başarısızlık hissini %32 oranında açıkladığı söylenebilir.

Duyarsızlaşma = 0,25* Bezdiren Davranışlar + 0,20 * Samimiyetsiz Davranışlar – 0,10 * Zorbacı Davranışlar + 0,33 * Yüzeysel Davranışlar – 0,13 * Derin Davranışlar – 0,37* Samimi Davranışlar (3)

Denklem (3)'e ilişkin katsayılar tablo12'de test edildiğinde samimiyetsiz davranışlar, zorbacı davranışlar ve derin davranışlar değişkenlerinin duyarsızlaşma üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir ($p>0,05$). Diğer taraftan, bezdiren davranışlar değişkeninin duyarsızlaşma değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,25;p<0,01$). Bu durumda bezdiren davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim duyarsızlaşma değişkeninde 0,25 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Yüzeysel davranışlar değişkeninin duyarsızlık değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta=0,33;p<0,01$). Bu durumda yüzeysel davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim duyarsızlaşma değişkeninde 0,33 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Derin davranışlar değişkeninin duyarsızlık değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($\beta= - 0,37;p<0,01$). Bu durumda samimi davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim duyarsızlaşma değişkeninde 0,37

birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,24 olduğu için; bezdiren davranışlar, derin davranışlar ve yüzeysel davranışlar değişkenlerinin duyarsızlaşmayı %24 oranında açıkladığı söylenebilir.

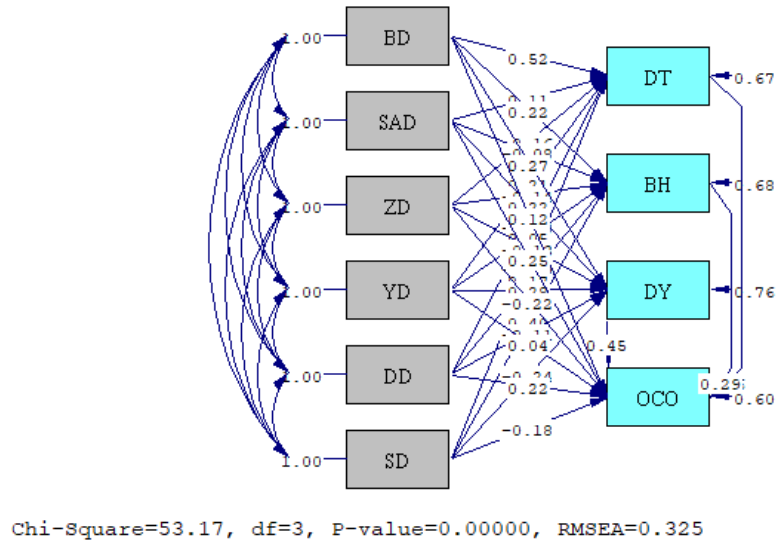
Öğrenilmiş Çaresizlik = 0,030* Duygusal Tükenme + 0,19 * Başarısızlık Hissi + 0,20 * Duyarsızlaşma + 0,049 * Bezdiren Davranışlar + 0,10 * Samimiyetsiz Davranışlar – 0,080 * Zorbacı Davranışlar + 0,020* Yüzeysel Davranışlar + 0,11 * Derin Davranışlar – 0,12 * Samimi Davranışlar(4)

Denklem (4)'e ilişkin katsayılar tablo12'de test edildiğinde duygusal tükenme, bezdiren davranışlar, zorbacı davranışlar, yüzeysel davranışlar ve samimi davranışlar değişkenlerinin duyarsızlaşma üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir (p>0,05). Diğer taraftan, başarısızlık hissi değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(β=0,19;p<0,01). Bu durumda başarısızlık hissi değişkenindeki 1 birim değişim öğrenilmiş çaresizlik değişkeninde 0,19 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Duyarsızlaşma değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(β=0,20;p<0,01). Bu durumda duyarsızlaşma değişkenindeki 1 birim değişim öğrenilmiş çaresizlik değişkeninde 0,20 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Samimiyetsiz davranışlar değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(β=0,10;p<0,05). Bu durumda samimiyetsiz davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim öğrenilmiş çaresizlik değişkeninde 0,10 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Derin davranışlar değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(β=0,11;p<0,05). Bu durumda derin davranışlar değişkenindeki 1 birim değişim öğrenilmiş çaresizlik değişkeninde 0,11 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca R^2=0,40 olduğu için; başarısızlık hissi, duyarsızlaşma, samimiyetsiz davranışlar ve derin davranışlar değişkenlerinin öğrenilmiş çaresizliği %40 oranında açıkladığı söylenebilir.

Tablo 6.13. Yol Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	17,72
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,92**
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,94
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,15
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,94**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,067**
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,325
Kaynak: (Jöreskog & Sörbom, 1996; Karin, vd., 2003; Schumacker & Lomax, 2004).			

Tablo 6.13'deki Yol Analizi test sonuçlarına göre; Modelin uyum indeks değerleri, *Chi-square/df(cmin/df)(17,72)), CFI(0,94), NNFI(0,15), RMSEA(0,325)* kötü uyuma sahipken; *GFI(0,92), NFI(0,94), RMR(0,067)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. Modele ilişkin yol diyagramı şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6.8. Modele İlişkin Yol Diyagramı

6.4.10. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Sosyodemografik Gruplar İle Karşılaştırılması

Karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenleri sosyodemografik gruplar ile karşılaştırılmıştır. Ek-1'de yer alan Shapiro Wilk normallik testi sonuçlarına göre; normal dağılım gösteren değişkenler üzerinden parametrik yöntemler (Bağımsız t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi), normal dağılıma uygun olmayan değişkenler üzerinden parametrik olmayan yöntemler(Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri) kullanılmıştır. Böylece karşılaştırmalar sıra ortalaması ve ortalamalar üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 6.14. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Cinsiyete göre Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Z/t	p
Karanlık Lider	Kadın	69	2,47	1,16	86,81	5990,00	-0,869	0,385
	Erkek	96	2,29	1,02	80,26	7705,00		
Duygusal Emek	Kadın	69	3,76	0,71	82,71	5707,00	-0,066	0,947
	Erkek	96	3,78	0,67	83,21	7988,00		
Tükenmişlik Sendromu	Kadın	69	3,36	0,62	88,77	6125,00	1,302	0,195♯
	Erkek	96	3,23	0,67	78,85	7570,00		
Öğrenilmiş Çaresizlik	Kadın	69	3,17	0,50	79,59	5492,00	-0,778	0,437
	Erkek	96	3,20	0,46	85,45	8203,00		
**p<0,01, *p<0,05, ♯: Parametrik Test								

Tablo 14'deki değerlere göre; karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05).

Tablo 6.15. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Yüzeysel Davranışlar, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Yaşa göre Karşılaştırılması

Yaşınız		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Ki-Kare/F	p
Karanlık Lider	25'den az	9	2,24	0,99	78,67	708	0,711	0,871
	25-34	103	2,41	1,08	85,26	8781,5		
	35-44	44	2,31	1,08	80,27	3532		
	45-54	9	2,25	1,23	74,83	673,5		
Duygusal Emek	25'den az	9	3,69	0,47	75,72	681,5	1,591	0,662
	25-34	103	3,79	0,71	84,70	8724		
	35-44	44	3,71	0,64	77,75	3421		
	45-54	9	3,91	0,90	96,50	868,5		
Tükenmişlik Sendromu	25'den az	9	3,19	0,54	75,94	683,5	0,940	0,423♯
	25-34	103	3,35	0,64	87,97	9060,5		
	35-44	44	3,18	0,65	75,11	3305		
	45-54	9	3,15	0,85	71,78	646		
Öğrenilmiş Çaresizlik	25'den az	9	3,18	0,42	84,39	759,5	0,486	0,922
	25-34	103	3,20	0,49	84,20	8672,5		
	35-44	44	3,19	0,45	81,94	3605,5		
	45-54	9	3,09	0,62	73,06	657,5		
**p<0,01, *p<0,05, ♯: Parametrik Test								

Tablo 6.15'deki değerlere göre; karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin yaşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05).

Tablo 6.16. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Yüzeysel Davranışlar, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Öğrenim Durumuna göre Karşılaştırılması

Öğrenim Durumunuz		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Ki-Kare	p
Karanlık Lider	İlköğretim	2	3,50	0,71	133,00	266	4,034	0,545
	Lise	8	2,07	1,22	65,56	524,5		
	Ön Lisans	19	2,38	1,13	83,95	1595		
	Lisans	70	2,34	1,11	80,63	5644		
	Yüksek Lisans	61	2,42	1,04	86,85	5298		
	Doktora	5	2,08	0,77	73,50	367,5		
Duygusal Emek	İlköğretim	2	3,94	0,62	93,75	187,5	7,814	0,167
	Lise	8	4,27	0,36	120,94	967,5		
	Ön Lisans	19	3,88	0,77	92,18	1751,5		
	Lisans	70	3,74	0,73	81,25	5687,5		
	Yüksek Lisans	61	3,68	0,63	75,67	4616		
	Doktora	5	3,98	0,65	97,00	485		
Tükenmişlik Sendromu	İlköğretim	2	3,57	0,55	107,25	214,5	4,159	0,527
	Lise	8	3,32	0,79	87,25	698		
	Ön Lisans	19	3,36	0,84	93,26	1772		
	Lisans	70	3,20	0,67	74,79	5235,5		
	Yüksek Lisans	61	3,32	0,53	87,13	5315		
	Doktora	5	3,45	0,75	92,00	460		
Öğrenilmiş Çaresizlik	İlköğretim	2	3,63	0,61	128,25	256,5	5,581	0,349
	Lise	8	3,25	0,64	84,69	677,5		
	Ön Lisans	19	3,32	0,51	94,37	1793		
	Lisans	70	3,14	0,50	76,01	5321		
	Yüksek Lisans	61	3,20	0,43	87,24	5321,5		
	Doktora	5	3,04	0,38	65,10	325,5		
**p<0,01, *p<0,05								

Tablo 6.16'daki değerlere göre; karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05).

Tablo 6.17. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Medeni Durumuna göre Karşılaştırılması

Medeni Durumunuz		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Z	p
Karanlık Lider	Evli	83	2,44	1,13	86,05	7142,50	-0,827	0,409
	Bekâr	82	2,29	1,03	79,91	6552,50		
Duygusal Emek	Evli	83	3,86	0,75	90,37	7501,00	-1,996	0,046*
	Bekâr	82	3,68	0,61	75,54	6194,00		
Tükenmişlik Sendromu	Evli	83	3,34	0,74	87,52	7264,00	-1,223	0,221
	Bekâr	82	3,23	0,54	78,43	6431,00		
Öğrenilmiş Çaresizlik	Evli	83	3,20	0,52	81,85	6793,50	-0,312	0,755
	Bekâr	82	3,18	0,43	84,16	6901,50		
**p<0,01, *p<0,05								

Tablo 6.17'deki değerlere göre; karanlık lider, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin medeni durumuna göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Diğer taraftan, duygusal emek değişkeninin medeni durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda medeni durum evli olanların duygusal emek algısının (sıra.ort=90,37) bekar olanların duygusal algısından (sıra ort.=75,54) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6.18. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumda Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması

Kurumda Çalışma Süreniz		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Ki-Kare/F	p
Karanlık Lider	1 yıldan az	27	2,47	1,05	88,94	2401,5	6,353	0,174
	1-5 yıl	61	2,41	1,11	84,27	5140,5		
	6-10 tıl	40	2,09	1,05	69,20	2768		
	11-15 yıl	20	2,65	0,95	100,00	2000		
	15 yıldan fazla	17	2,37	1,18	81,47	1385		
Duygusal Emek	1 yıldan az	27	3,72	0,62	78,67	2124	0,869	0,484♯
	1-5 yıl	61	3,85	0,69	87,80	5355,5		
	6-10 tıl	40	3,65	0,76	76,14	3045,5		
	11-15 yıl	20	3,68	0,70	78,50	1570		
	15 yıldan fazla	17	3,94	0,59	94,12	1600		
Tükenmişlik Sendromu	1 yıldan az	27	3,23	0,51	79,31	2141,5	0,535	0,710♯
	1-5 yıl	61	3,29	0,62	83,43	5089,5		
	6-10 tıl	40	3,22	0,69	79,39	3175,5		
	11-15 yıl	20	3,47	0,77	94,95	1899		
	15 yıldan fazla	17	3,26	0,72	81,74	1389,5		
Öğrenilmiş Çaresizlik	1 yıldan az	27	3,15	0,45	80,19	2165	2,316	0,678
	1-5 yıl	61	3,14	0,45	78,09	4763,5		
	6-10 tıl	40	3,25	0,52	85,86	3434,5		
	11-15 yıl	20	3,29	0,43	95,75	1915		
	15 yıldan fazla	17	3,19	0,56	83,35	1417		
**p<0,01, *p<0,05, ♯: Parametrik Test								

Tablo 6.18'deki değerlere göre; karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05).

Tablo 6.19. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumunuzun Yapısına göre Karşılaştırılması

Kurumunuzun yapısını belirtiniz.		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Z/t	p
Karanlık Lider	Özel	117	2,25	1,06	77,30	9044,50	-2,392	0,017*
	Kamu	48	2,65	1,07	96,89	4650,50		
Duygusal Emek	Özel	117	3,77	0,71	83,63	9785,00	-0,266	0,791
	Kamu	48	3,77	0,65	81,46	3910,00		
Tükenmişlik Sendromu	Özel	117	3,20	0,65	76,96	9004,00	-2,541	0,012♯*
	Kamu	48	3,48	0,60	97,73	4691,00		
Öğrenilmiş Çaresizlik	Özel	117	3,16	0,49	78,98	9240,50	-1,691	0,091
	Kamu	48	3,27	0,44	92,80	4454,50		
**p<0,01, *p<0,05 ♯: Parametrik Test								

Tablo 6.19'daki değerlere göre; duygusal emek ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Diğer taraftan karanlık lider değişkenin kurumun

yapısına göre farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda kamuda çalışanların karanlık lider algısının (sıra ort.=96,89) özelde çalışan karanlık lider algısından (sıra ort.=77,30) daha yüksek olduğu söylenebilir. Tükenmişlik sendromu değişkenin kurumun yapısına göre farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda kamuda çalışanların tükenmişlik sendromu algısının (ort.=97,73) özelde çalışanların tükenmişlik sendromu algısından (ort.=76,96) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6.20. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumun Faaliyette bulunduğu sektöre göre Karşılaştırılması

Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz.		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Z	p
Karanlık Lider	Hizmet	136	2,26	1,03	78,68	10700,50	-2,516	0,012*
	Üretim	29	2,85	1,18	103,26	2994,50		
Duygusal Emek	Hizmet	136	3,79	0,69	84,63	11509,50	-0,949	0,343
	Üretim	29	3,68	0,70	75,36	2185,50		
Tükenmişlik Sendromu	Hizmet	136	3,27	0,64	82,84	11266,00	-0,364	0,716♯
	Üretim	29	3,32	0,71	83,76	2429,00		
Öğrenilmiş Çaresizlik	Hizmet	136	3,18	0,46	82,10	11165,50	-0,526	0,599
	Üretim	29	3,26	0,54	87,22	2529,50		
**p<0,01, *p<0,05♯: Parametrik Test								

Tablo 6.20'deki değerlere göre; duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kurumun faaliyette bulunduğu sektöre göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Diğer taraftan karanlık lider değişkenin kurumun yapısına göre farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda üretim sektöründe çalışanların karanlık lider algısının (sıra ort.=103,26) hizmet çalışan karanlık lider algısından (sıra ort.=78,68) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6.21. Karanlık Lider, Duygusal Emek, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Değişkenlerinin Kurumdaki İş Koluna göre Karşılaştırılması

Kurumunuzdaki iş kolunuzu belirtiniz.		N	Ort.	SS	Sıra Ort	Sıra Toplamı	Z	p
Karanlık Lider	Beyaz Yakalı	128	2,30	1,08	79,79	10213,50	-1,604	0,109
	Mavi Yakalı	37	2,59	1,07	94,09	3481,50		
Duygusal Emek	Beyaz Yakalı	128	3,74	0,69	81,24	10399,00	-0,879	0,379
	Mavi Yakalı	37	3,86	0,67	89,08	3296,00		
Tükenmişlik Sendromu	Beyaz Yakalı	128	3,28	0,63	82,30	10534,50	-0,270	0,788♯
	Mavi Yakalı	37	3,31	0,73	85,42	3160,50		
Öğrenilmiş Çaresizlik	Beyaz Yakalı	128	3,16	0,47	80,16	10260,50	-1,423	0,155
	Mavi Yakalı	37	3,28	0,49	92,82	3434,50		
**p<0,01, *p<0,05, ♯: Parametrik Test								

Tablo 6.21’deki değerlere göre; karanlık lider, duygusal emek, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik değişkenlerinin kurumdaki iş koluna göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği söylenebilir ($p>0,05$).

SONUÇ

Örgütlerde performansın ve başarının devamlılığının sağlanmasında insan kaynağı önemli bir etkendir. İnsan kaynağını koruma ve motive etme liderlerin en önemli görevidir. Liderlerin yönetim tarzı örgütün ve örgüt üyelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir. Literatürde modern liderlik tarzlarının incelenmeye başlamasıyla liderlerin karanlık kişilik özellikleri dikkat çeken bir kavram olmuştur. Karanlık liderlik tarzları örgütleri başarısızlığa sürüklemekle birlikte üyelerin kendilerine ve işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Lider üye etkileşim sürecinde üyeler liderler tarafından sergilenmesi istenilen duyguları ve davranışları sergileyebilmek için yoğun çaba göstererek duygularını kontrol altına almaya çalışırlar. Dolayısıyla yaşanılan zorluklar ve duyguların kontrol altına alınmasından gösterilen emek sonucu üyeler zihinsel ve fiziksel zorluklar yaşamaktadır. Üyelerin yaşadıkları bu durum tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kontrol edilemeyen olumsuz olaylar karşısında, kontrolün mümkün olmadığını ve başarısızlığı kabullenen üyeler öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergileyebilmektedir. 165 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında, örgütlerde karanlık liderliğin ve duygusal emeğin, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapısal eşitlik modellerinden elde edilen sonuçlara göre, karanlık liderliğin alt boyutlarından samimiyetsiz ve zorbacı davranışlar ile duygusal emek alt boyutlarından derin ve samimi davranış değişkenlerinin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duygusal tükenme üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Karanlık lider alt boyutu olan bezdiren davranışlar değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duygusal tükenme değişkeni üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,47;p<0,01$). Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışların tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenme değişkeni üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=0,25;p<0,01$).

Karanlık lider alt boyutlarından samimiyetsiz davranışlar, zorbacı davranışlar ve duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışlar ve derin davranışlar değişkenlerinin tükenmişlik sendromu alt boyutlarından başarısızlık hissi üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Karanlık lider alt boyutu olan bezdiren davranışlar değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan başarısızlık hissi değişkeni ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,14;p<0,05$). Duygusal emek alt boyutu olan samimi davranışlar değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan başarısızlık değişkeni üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=0,41;p<0,01$).

Karanlık lider alt boyutlarından samimiyetsiz, zorbacı davranışlar ve duygusal emek alt boyutlarından derin davranışlar değişkenlerinin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duyarsızlaşma üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$). Karanlık lider alt boyutlarından bezdiren davranışlar değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duyarsızlaşma üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta=0,25;p<0,01$). Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışlar değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duyarsızlaşma değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,33;p<0,01$). Duygusal emek alt boyutlarından derin davranış değişkeninin tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duyarsızlaşma değişkeniyle anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır ($\beta= - 0,37;p<0,01$).

Tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duygusal tükenme, karanlık liderlik alt boyutu bezdiren davranışlar, zorbacı davranışlar ve duygusal emek alt boyutu olan yüzeysel davranışlar ve samimi davranışlar değişkenlerinin öğrenilmiş çaresizlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$). Tükenmişlik sendromu alt boyutu olan başarısızlık hissi değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta=0,19;p<0,01$). Tükenmişlik sendromu alt boyutu duyarsızlaşma değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,20;p<0,01$). Karanlık liderlik alt boyutu samimiyetsiz davranışlar değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta=0,10;p<0,05$). Duygusal emek alt boyutu olan derin davranışlar değişkeninin öğrenilmiş çaresizlik değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta=0,11;p<0,05$).

Bu sonuçlardan hareketle karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışların tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duygusal tükenme, başarısızlık hissi ve duyarsızlaşmayla ilişkilendirildiği sonucu elde edilmiştir. Liderlerin göstermiş olduğu bezdiren davranışlar, çalışanın işinde başarısız hissetmesine, işine ve iletişim halinde olduğu kişilere karşı mesafeli davranmasına, çalışanların duygusal olarak tükenmesine neden olmaktadır. Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla, samimi davranışın başarısızlık hissiyle ve derin davranışın tükenmişlik sendromu alt boyutu olan duyarsızlaşmayla ilişkilendirildiği sonucu elde edilmiştir. Grandey (2003) yapmış olduğu araştırmada; yüzeysel duygusal emek davranışının tükenmişliğe neden olduğunu ancak derinlemesine duygusal emek davranışlarının ise duygusal tükenme ile ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Grandey, 2003, s. 86-96). Çalışanların derin davranış sergilemeleri halinde duygusal tükenmişlik düzeylerinin negatif yönde, yüzeysel davranış sergilemeleri halinde ise tükenmişlik düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Bireylerin içsel olarak göstermiş olduğu çaba sonucu duyarsızlaşmanın azaldığını ifade etmek mümkündür. Çalışan hissettiği duygular ile yansıttığı duyguların birbiri ile aynı olmaması durumunda kişilerin yüzeysel ve samimi davranış göstermeleri sonucu tükenmişlik yaşayabilecekleri sonucuna varmak mümkündür. Duygusal emek ile ilgili araştırmalar incelendiğinde ilgili analiz sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Mengenci (2015) tarafından yapılan çalışmada, derin davranış sergilemeleri halinde duygusal tükenmişlik düzeylerinin negatif yönde, yüzeysel davranış sergilemeleri halinde ise tükenmişlik düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği kanısına ulaşılmıştır (Mengeci, 2015). Eroğlu (2014) tarafından bankacılar üzerinde yapılan çalışmada ise, çalışanların yüzeysel davranış sergilemeleri halinde duygusal tükenmişlik düzeylerinin pozitif, derinden davranış sergilemeleri durumunda ise negatif yönde etkilendiklerini belirtmiştir (Eroğlu, 2014). Başarısızlık hissi, duyarsızlaşma, samimiyetsiz davranışlar ve derin davranışlar değişkenlerinin öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile ilişkilendirildiği sonucu elde edilmiştir. Başarıyı takdir etmeyen, çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanan samimiyetsiz davranışlar sergileyen liderler, çalışanların davranışlarıyla sonucu kontrol edemediğini öğrenmesine sebep olacaktır. Tükenmişliğin boyutlarından başarısızlık hissi ve duyarsızlaşma ve duygusal emek boyutlarından derin davranış ile öğrenilmiş çaresizlik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Başarısızlığını içsel nedenlere bağlayarak derin davranış sergileyen ve sonucu kontrol edemediğine inanarak işine ve çevresine karşı duyarsızlaşan çalışanların öğrenilmiş çaresizlik sergileme ihtimallerinin daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür.

Araştırma sonucuna göre; liderler tarafından işi beğenmemek, fazla iş vermek, yapılan işte hata aramak ve işi tamamlamak için az süre vermek gibi davranışlar çalışanların duygusal olarak tükenmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Kurumlar iş süreçlerini yürütebilmek, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını sağlayabilmek için liderlerin davranışları ve kişisel özelliklerini işe alım ve terfi süreçlerinde özel olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların liderleri için vermiş olduğu geri bildirimler düzenli olarak takip edilmelidir. Liderlik öğrenilebilen bir süreçtir. Bu nedenle kurumlar tarafından karanlık kişilik özelliklerine sahip liderler için kurum içi eğitimler sağlanarak, pozitif liderlik uygulamaları iyileştirilmelidir.

Çalışma sonuçları 165 katılımcıya ait verilerin yorumlanmasıyla oluşturulmuştur. Araştırma daha fazla katılımcıyı kapsayacak şekilde geniş çaplı incelenebilir. Literatür incelemesinde Karanlık Liderlik ve Öğrenilmiş Çaresizlik olgusunun ele alındığı ve ilişkilendirildiği çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Araştırma sosyal bilimler alanında yer alan farklı kavramlarla ilişkilendirilebilir.

KAYNAKÇA

Abramson, L. Y., Seligman, M. E .P., and Teasdale, J. D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology,87*, 49-74.

Akbıyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

Akbulut, N. Ç. (2010). Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Akça, F., Şahin, G., ve Vazgeçer. B. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Kendilik Algıları, Gestalt Temas Biçimleri ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,7*.

Alga, E. (2016). Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Doktora Tezi, Pamukkale Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Alloy, L. (1982). The Role of Perceptions and Attributions for Response-Outcome Noncontingency in Learned Helplessness: A Commentary and Discussion. *Journal of Personality,50*, 443-479.

Alpar, R. (2013). *Çok Değişkenli İstatistikel Yöntemler.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Altın, A. G. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü:Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*, 41-74.

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama(GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,10,* 69-96.

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*, 21-46.

Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15*, 131-148.

Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 755-778.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 88-115.

Asgari M. H., & Jafari A. L. (2013). The Study of the Relationship Between the Leadership Styles of Managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employeesin The North of Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 66-72.

Ballı, E. (2014). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Doktora Tezi , Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Ballı, E., ve Koca Ballı, A.İ. (2019). Karanlık Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Conference: The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability,*165.

Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*, 167-180.

Bandalos, D. L. (2014). Relative Performance of Categorical Diagonally Weighted Least Squares and Robust Maximum Likelihood Estimation, Structural Equation Modeling. *A Multidisciplinary Journal,21*, 102-116.

Barutçu, E., ve Çöllü, B. Ç. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,25*, 1-13.

Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*, 205.

Başar, U. (2019). Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracılık Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma. *Doktora Tezi ,Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Başar, U. (2020). İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 70-103.

Bayat, B. (2002). Örgütlerde, güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model; Öğrenilmiş Çaresizlik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,4*, 1-14.

Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendimenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi ,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi.*''İş, Güç'' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 63-80.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of " people work". *Journal of Vacotional Behavior, 60,* 17-39.

Bruce, S. P. (2009). Recognizing Stress and Avoiding Burnout. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning,1*, 57-64.

Bulduk, S. (2002). Öğrenilmiş Çaresizliğin Genelleme Sorunu. *Türk Psikoloji Dergisi,* 78.

Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (1994). Learned helplessness as a predictor of employee outcomes: An applied model. *Human Resource Management Review,4*, 235-256.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 77-87.

Chu, K. H. L. (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. 10.

Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management, 27(6).*, 1181-1191.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., and Blum, M. (1997). Patterns of Burnout Among Mangers and Professionals: A Comparison Of Models. *Journal of Organızatıonal Behavıor,18*, 685-701.

Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi,* 83-98.

Çaldağ, M. A. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi,. *Istanbul University Journal of the Businees Administration, 40 (2)*, 226-250.

Çetinkaya, H. (2017). Okul Yöneticilerinin Toksit(Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

Çevik, G. B., ve Gündoğdu, H. M. (2015). Stres, Umutsuzluk ve Annelerin Öğrenilmiş Çaresizliğinin Ergenlerin Öğrenilmiş Çaresizliğini Yordama Düzeyleri. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,5*, 22.

Demirel, N. (2015). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma,. *Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 339-357.

Diefendorff, J. M., & Gosserand R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 945-959.

Dincer, M. (2020). Yıkıcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Dolu, Ü. (1997). Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul Üniveristesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.*

Dunn, D. S., Mannes, S. (2001). *Statistics and Data Analysis for Behavioral Sciences*,. New York: McGraw Hill Companies.

Durak, D. B. (2019). Öz- Yeterliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Çalışma. *Doktora Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Dündar, G. (2019). Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Einarsen, S., Aasland, M. S., and Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition And Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 207-216.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin Çalışanların Duygu Gösterilerinin Yönetimine Olan Etkisi,. *Selçuk Üniveristesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 6 (3),*, 18-33.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19,* 147-160.

Ersever, H. (1993). Öğrenilmiş Çaresizlik . *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi,26,* 621-632.

Eryılmaz, A. (2015). Sistem Yaklaşımı Açısından Kötümserlik. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi,7*.

Flynn, G. (1999). *Stop toxic managersbefore they stop you!* 4. 11. 2021 tarihinde https://www.workforce.com/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you adresinden alındı.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues, 30,* 159.

Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly,* 693-727.

Genç, V. (2013). Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Gözükara, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikli Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. *Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Pennsylvania State University,* 95-110.

Grandey, A. A. (2003). When the Show Must o on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.

Grandey, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. *Basışmamış Doktora Tezi, Colorado State University.*

Gross, J. J. (1998). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 271-299.

Gülay, E. (2019). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromunun Örgüt İklimi ile İlişkisi: 27. Dönem Milletvekillerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.*

Güler, B. K. (2002). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu. *Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.*

Gülhan, S. E. (2019). İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu. *Yüksek Lisans Tezi,Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*.

Gümüştekin, K. (2019). Karanlık Liderliğin Çalışan Algısı Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Günay, A. (2016). Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu. *Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Gündoğan, K. (2018). Lojistik Sektöründe Tükenmişlik Sendromu: Depo Çalışanları Üzerinde Bir Saha Çalışması . *Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gündüz, İ. (2017). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.

Güner, E. (2011). Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü. *Yüksek Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,*

Harms, P. D., Spain, S. M, Hannah, S. T. (2011). Leader Development And The Dark Side Of Personality. *The Leadership Quarterly*, 495-509.

Hiroto, D. S., & Seligman, M. E. P. (1975). Generality Of Learned Helplessness In Man. *Journal Of Personality And Social Psychology,31*, 311-327.

Huang, CC., Wang, YM., Wu, TW., and Wang, PA. (2013). An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform,. *International Journal of Information and Education Technology,*, 217.

Işıksal, M. (2018). Tükenmişlik Sendromu; İşle Bütünleşmenin Sonucu mudur? *Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı.*

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL: User's Reference Guide, Scientific Software International.* Chicago.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.* Scientific Software International.

Kaplan, C. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi,Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı,*

Karacaoğlu, K., & Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,3,* 457-476.

Karagöz, L. (2019). Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Erzurum İlinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi,Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Karapınar, P. M., Camgöz S. M., ve Tayfur, Ö. (2014). Örgütsel Adalet-Öğrenilmiş Çaresizlik İlişkisindeCcinsiyetin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ODTÜ GelişmeDergisi, 41*, 1-24.

Karin, S. E., Helfried, M., and Hans, M. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*.

Kaya, U., ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 3.*, 109-130.

Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi,Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Kesken, J., ve Ünnü, N. A. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış, 8(2),*729-754.

Keskin, Ç. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri ile Anksiyete, Sürekli Öfke ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi,Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikolojisi Anabilim Dalı.*

Kırkpınar, S. (2017). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Kocabaş, İ., ve Karaköse, T. (2006). Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi,171*, 197-198.

Korkat, B. (2019). Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Koyuncu, N. (2015). İşyerinde Psikolojik Şiddetin(Mobbing) Tükenmişlik Sendromu ile İlişkisi-Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi,Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma.

Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work,. *Management Communication Quarterly, 14*,8-49.

Kulaklıkaya, K. (2013). İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı.*

Kurt, C. (2019). X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Kümbül, B. (2002). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu. *Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.*

Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., and Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing,44*, 534-545.

Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional İntelligence and Emotional Labor. *International Journal of Hospitality Management*, 1101-1112.

Maier, S. F., & Seligman, M. E. P.(1976). Learned Helplessness: Theory and Evidence. *Journal ol Experimental Psychology:General,105*, 3-46.

Markoç, T. P. (2014). Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği. *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.*

Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits. *The Academy of Management Review,7*, 195-204.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 397-422.

Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 15,* 127-140.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor,. *The Academy of Management Review, 21 (4),*986-1010.

Okan, G. (2018). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Onay, Ö. A. (2018). Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.*

Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2),* 463-492.

Akova, O., ve Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*, 17-44.

Overmier, J. B., & Seligman, M. E. (1967). Effects of İnescapable Shock Upon Subsequent Escape and Avoidance Responding. *Journal of Comperative and Physiological Pshychology,63*, 28-33.

Öğretmenoğlu, M. (2019, Temmuz). Narsist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Ankara'daki Caterıng İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.*

Öğüt, A., ve Kaplan, M. (2015). Sağlık Sektöründe Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,15*, 89-91.

Öneren, M., ve Çiftçi, G. E. (2013). Yöneticilerin Özyeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,27*, 305-321.4

Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi.* İstanbul: Beta.

Öz, E. Ü. (2007). Effect of Emotional Labor on Employees Work, Outcomes,. *Published Doctoral Dissertation, Marmara University, İstanbul.*

Özçınar, M. (2011). Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Ebstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.*

Özdemir, Y. A., Tekin, S. T. Ş ve Esin, A. A. (2015). *Çözümlü Örneklerle Örnekleme Yöntemlerine Giriş (1.baskı).* Ankara: Seçkin Kitabevi.

Özkan, G. (2011). Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim,. *Journal of Selcuk Communication, 7 (4),* 64-80.

Özsoy, E., Ardıç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi, 24,* 391-403.

Öztürk, E. (2019). Havacılık Sektöründe Tükenmişlik Sendromu Nedenleri ve Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Anabilim Dalı.*

Pala, T. (2008). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Mersin Üniversitesi.*

Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations,35,* 283-305.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (1984). Causal Explanations as a Risk Factor for Depression:Theory and Evidence. *Psychological Review,91,* 347-374.

Pines, A. M. (2003). Occupational burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and İts İmplications for Career Counselling. *Career Development International, 8(2),* 97-106.

Polatcı, S. (2007). Tükenmişlik Sedromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). *Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Rafaeli, A. (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job. *Journal of Applied Psychology.,* 385-393.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The Expression of Emotion As Part of The Work Role. *Academy of Mangement Review, 12 (1),* 23-37.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional İntelligence. *Imagination, Cognition and Personality.,* 185-211.

Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management,19,* 31-37.

Schumacker, R. E., & Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling.* New York: Psychology Press.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi; Analiz ve Raporlama.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Selıgman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967). Faılure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 1-9.

Selimoğlu, E. F. (2019). Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanlar Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı.*

Sıvakcı, S. (2019). Tükenmişlik Sendromunun ve İş Doyumunun Yaşam Doyumu İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.*

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 8-26.

Şenel, G. (2019). Algılanan Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Tayfur, Ö. (2011). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma. *Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Tepe, S. (2018). Aile İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi: Kütahya Çini-Seramik Sanayinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.*

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervison. *Acedemy of Mangement Journal*, 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations:Review, Synthesis, Research Agenda. *Journal of Management*, 261-289.

Telli, E. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*

Tuna, N. (2018). Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.*

Tutar, H., Altınöz, M., ve Çakıroğlu, D. (2009). İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*.

Tülemez, S. (2019). İş Yerinde Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Tüzer, B. F. (2020). Spor Bilimleri Fakültesi Yetenek Sınavına Başvuran Aday Öğrenciler ile Kesin Kayıt Hakkı Kazanmış Öğrenciler Arasındaki Öğrenilmiş Çaresizlik ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi.Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Spot Yöneticiliği Anabilim Dalı.*

Uysal, G. (2019). Çalışanların Duygusal Zekaları ile Duygusal Emrek Stratejileri Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Ünal, M. (2020). Çözüm Odaklı Psikolojik Danışma Yaklaşımına Dayalı Grupla Psikolojik Danışmanın Ruminasyon ve Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.*

Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2014). Advancing Workplace Spiritual Development: A Dyadic Mentoring Approach. *The Leadership Quarterly*, 391-408.

www.nedir.com 21.03.2021 tarihinde https://www.nedir.com/narsist adresinden alındı.

www.sozluk.gov.tr.

Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişikinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,6*, 34-44.

Yıldız, F. Z. (2017). Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği.

Yılmaz, B. (2015). Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Anabilim Dalı,*

Yüzgenç, A. (2019). Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitsi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Zopiatis, A., & Contanti P.(2010). Leadership Styles and Burnout: Is There An Association? *International Journal of Contemporary Hospital Management,* 300-320.

KISALTMALAR

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

AVE: Açıklanan Ortalama Varyans

CR: Birleşik Güvenilirlik

DE: Duygusal Emek

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

KL: Karanlık Lider

TDK: Türk Dil Kurumu

ORT: Ortalama

TS: Tükenmişlik Sendromu

EKLER

Örgütlerde Karanlık Liderliğin ve Duygusal Emeğin, Tükenmişlik Sendromu ve Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisini İnceleme: COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Bir Uygulama-Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında sürdürülen ‘'Örgütlerde karanlık liderliğin ve duygusal emeğin, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisini inceleme: COVID-19 pandemi sürecine yönelik bir uygulama’’ alanında yapılan tez çalışması kapsamında bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verilecek olan cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Değerli katılımınız için teşekkür ederim.

Kübra Nur Öcalır
İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Sağlam

Anketin bu bölümünde kişisel bilgilerinize ait sorular yer almaktadır. Lütfen ilgili seçeneği işaretleyiniz ya da belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız

24'den az ( )

25-34 ( )

35-44 ( )

45-54 ( )

55 ve üstü ( )

3. Öğrenim Durumunuz

İlköğretim ( )

Ortaöğretim ( )

Lise ( )

Önlisans ( )

Lisans ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

4. Medeni Durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

5. Çalışma Süreniz

1 yıldan az ( )

1-5 yıl ( )

6-10 yıl ( )

11-15 yıl ( )

15 yıldan fazla ( )

6. Kurumunuzun yapısını belirtiniz

Özel ( ) Kamu ( )

7. Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz.

Hizmet( ) Üretim( )

8. Kurumunuzdaki iş kolunuzu belirtiniz.

Beyaz Yakalı( ) Mavi Yakalı( )

Anketin bu bölümünde içinde bulunduğunuz Covid-19 pandemi süreci çalışma hayatınıza yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen İlgili seçeneği işaretleyiniz ya da belirtiniz.

1. Covid-19 pandemi döneminde çalışma yönteminizde değişim yaşadınız mı?

   Evet( ) Hayır( )

2. Lütfen Covid-19 pandemi dönemi öncesinde çalışma yönteminizi belirtiniz.

   Uzaktan/evden( ) Karma/Hibrit(Ev ve Ofis) ( ) Ofis( )

3. Lütfen COVID-19 pandemi döneminde çalışma yönteminizi belirtiniz.

   Uzaktan/evden ( ) Karma/Hibrit (Ev ve Ofis) ( ) Ofis ( )

4. Covid-19 pandemi döneminde çalışma hayatınızda yaşadığınız değişim, görev ve sorumluluklarınızda artışa neden oldu mu?

   Evet ( ) Hayır ( )

5. Covid-19 pandemi döneminde çalışma hayatında yaşadığınız değişimler genel motivasyonunuzu arttırdı mı?

   Evet( ) Hayır( )

6. Normalleşme döneminde çalışma hayatınızda meydana gelen değişimlerin devam etmesini ister misiniz?

Evet( ) Hayır( )

7. Covid-19 pandemi döneminde bağlı bulunduğunuz kurumdan istifa etmeyi düşündünüz mü?

Evet( ) Hayır( )

Karanlık Lider Ölçeği

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri Covid-19 pandemi süreci çalışma hayatınıza yönelik birincil yöneticinizi düşünerek size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Tanımlanan davranışı hangi sıklıkta sergilediğini aşağıda belirtilen puan cetveline göre değerlendiriniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kısmen Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim Astlarına fazla iş verir.					
Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
Astlarına yapamayacağı işler verir.					
Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
Kendini çok beğenir.					
Astlarını görmezden gelir.					
Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
Astlarını birbirine düşürür.					
Yalan söyler.					
Astlarını tuzağa düşürür.					
Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
Astlarını aşağılar.					
Astlarını azarlar.					
Astlarını küçük düşürür.					
Astlarıyla dalga geçer.					
Astlarına kaba davranır.					
Astlarına hakaret eder.					

Duygusal Emek Ölçeği

İlgili bölümde çalışanların Duygusal Emek düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri Covid-19 pandemi sürecini düşünerek size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Tanımlanan davranışı hangi sıklıkta sergilediğinizi aşağıda belirtilen puan cetveline göre değerlendiriniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kısmen Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Covıd-19 pandemi süreci çalışma hayatımda gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar), gerçekten hissettiklerimle örtüşür.					
Örgüt içi ilişkilerimde gerçekten hissetmesem de hoş görünmeye çalışırım.					
Kurumumun beklentilerine cevap verebilecek uygun davranışlarda bulunurum.					
İşimin gerektirdiği duyguları yansıtacak (gülümseyen) yüz ifadelerini takınabilirim.					
Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda gösterebilirim.					
Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı davranabilirim.					
Örgüt içi ilişkilerimde onlara iyi görünmeye çalışırım.					
Kurumumda yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi gizleyebilirim.					
Çalışırken, işletmenin benden göstermemi istediği belli başlı duyguları yansıtmaya çalışırım.					
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
Örgüt içi ilişkilerimde içten bir konukseverlik sergilerim.					
Örgüt içinde göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.					
Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim.					
Çalışmaya başlarken işimde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.					
Örgüt içi ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.					
Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken, daha fazla çaba harcarım.					

Tükenmişlik Sendromu Ölçeği

İlgili bölümde çalışanların Tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri Covid-19 pandemi sürecini düşünerek size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Tanımlanan davranışı hangi sıklıkta sergilediğinizi aşağıda belirtilen puan cetveline göre değerlendiriniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kısmen Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
İş bitişi ruhi bir tükenmişlik yaşadığımı hissediyorum.					
Sabah kalktığımda bir gün daha işime katlanamayacağımı düşünüyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
İnsanlar ile uğraşırken çok yıprandığımı düşünüyorum.					
İnsanların sorunlarına olası en uygun çözüm yollarını bulmaya çalışırım.					
Yaptığım işten dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
Yaptığım iş ile insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sert davrandığımı hissediyorum.					
Bu işin beni katılaştıracağına dair korkularım var.					
Çok şeyler yapabilecek güçte olduğumu hissediyorum.					

İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğunu umursamıyorum.					
Doğrudan insanlarla çalıştığım için çok stres oluyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda sıcak bir hava yaratırım.					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra canlandığımı hissederim.					
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri sanki benden kaynaklıymış gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği

İlgili bölümde çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri Covid-19 pandemi sürecini düşünerek size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Tanımlanan davranışı hangi sıklıkta sergilediğinizi aşağıda belirtilen puan cetveline göre değerlendiriniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kısmen Katılıyorum

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bir işte çok enerji harcasam da, sonuçlar üzerinde hiçbir etkimin olmadığı hissini taşırım.					
Başarımın nedeninin problemleri çözme yeteneğim olduğunu hissederim.					
Zor problemlere çözüm üretmekte güçlük çekerim.					
Bir işi başarılı bir şekilde tamamlamışsam, bu büyük olasılıkla yeteneklerimle ilişkilidir.					
Hayattaki problemlerin çoğunu çözebilecek yeteneğe sahibim.					
Bir işte başarılı olamazsam benzer işlere girişmem; çünkü onlarda da başarısız olurum hissine kapılırım.					
Bir şeyler planladığım gibi gitmezse, şartlar değişse bile, tekrar aynı işe girişmeyi gereksiz bulurum.					
Başarılarım ve başarısızlıklarım üzerinde, diğer insanların benden daha fazla kontrole sahip olduğunu düşünüyorum.					
Geçmişte benzer işlerde başarısız olsam bile yeni işleri denerim.					
Düşük performansımı yeteneğimin olmamasına bağlıyorum.					
Başarılarımın çoğu, yeteneklerimle ilişkilidir.					
Denediğim pek çok işte başarılı olurum.					
Hayattaki hedeflerime ulaşabilirim.					
Yaptığım işlerin sonuçları üzerinde kontrolümün çok az olduğunu düşünürüm.					
Başarılarımın çoğu, şansımla ilişkilidir.					