T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

EMİNE KARAKAYA

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BİLİM DALI

TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

EMİNE KARAKAYA

Danışman: Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi EMİNE KARAKAYA'nın TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.08.2018 tarih ve 2018-24/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...07./..09../..2018..

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ	
3.	Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Emine KARAKAYA

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2018

Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, İş Stresi ve Duygusal Zekâ

TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Tükenmişlik örgütsel ve sosyal yapılarda güncelliğini koruyarak üzerinde çalışılmaya devam edilen bir kavramdır. Tükenmişliğin bireylerde farklı seviye ve boyutlarda görülmesi bireylerin davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve ilişki kurabilme yeteneklerini etkilemektedir. Çalışmada, adı tükenmişlik kavramı ile sık sık birlikte anılan iş stresi kavramına da yer verilerek bunların birbirleri üzerindeki artırıcı, azaltıcı, dengeleyici vb. gibi etkileri incelenmiştir. Kontrol altına alınmadığı durumlarda bireyin çalışma, aile ve sosyal yaşantısına olumsuz etkileri olabilecek bu kavramları dengede tutabilmek de bireyin sahip olduğu zekâ türü ile doğrudan ilişkilidir. Burada önem kazanan duygusal zekâ kavramının bireyin sahip olduğu duygularını aklının ışığında nasıl yönlendirdiği üzerinde durması olmuştur.

İnsanlar küreselleşen dünya koşulları ile birlikte her geçen gün daha fazla çalışmak ve kazanmak zorunda olduklarını düşünür ve hissederler. Bir bakıma hayatta kalabilmek için çalışmak zorunda olan insan bunu yaparken çeşitli sorun, stres yaratan olay ve çözülmesi gereken problemle karşılaşır. Bunların üstesinden gelebilmek için

sahip olduğu iç sermayesini yerinde ve verimli kullanmak zorundadır. Bu yapılmadığı takdirde küçük streslerle baş gösteren olay ve durumlar bireyi tükenmişliğin ileriki boyutlarına kadar sürükleyebilir. İç sermaye olarak adlandırdığımız donanımlar sağduyulu bir insanın karakteristik özellikleri üzerinden de yorumlanabilir. Tez çalışmamızda bu materyalleri duygusal zekâ başlığı altında toplamış bulunmaktayız.

Bireyin stresini ve tükenme durumunu fark edebilmesi, yönetebilmesi daha genel bir ifade ile tüm bu süreçleri kontrol edebilmesi için sadece zekâsına veya duygularına değil ikisine birden ihtiyaç duyduğu tezimizin temelini oluşturmaktadır. Birçok araştırmacının çalışmasına konu edindiği bu kavramların birbirleri ile etkileşim durumları ise bizim tezimize konu olmuştur.

Bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmış, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin duygusal zekâ, iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri de tezimize konu olmuştur. Özellikle duygusal zekânın ve stresin ayrı ayrı tükenmişlik üzerindeki etkileri çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Özel ve kamu olmak üzere Türkiye geneli yaklaşık 160.000 akademisyenin evren olarak seçildiği çalışmada farklı bölgelerden, farklı üniversite ve unvanlardan ankete katılım sağlanmıştır.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Emine KARAKAYA

Department : Business

Programme : Human Resources Management

Thesis advisor : Assoc. Prof. Esra Dinç ELMALI

Date and type of thesis : Master – July 2018

Key words: : Burnout, Business Stress, Emotional Intelligence

THE RELATIONSHIP BETWEEN BLEEDING, BUSINESS STRESS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: A RESEARCH ON ACADEMICS

ABSTRACT

Burnout is a concept that continues to be worked on in organizational and social structures. The burnout has been seen in individuals at different levels and dimensions which affects the behaviors, behaviors and relationships of individuals. In this study, the concept of burnout and frequently referred to the concept of business stress are discussed and their effects on each other such as enhancing, reducing and stabilizing are examined. In situations where it is not controlled, keeping these concepts in balance, which may have negative effects on the work, family and social life of the individual, is directly related to the type of intelligence that an individual has. The concept of emotional intelligence, which gained importance here, has been to emphasize how the individual's feelings are directed in the light of his mind.

People think and feel that they have to work and gain more and more every day with the conditions of the globalizing world. A person who has to work in order to survive is faced with various troubles, stressful events and the problem to be solved. They have to use the internal capital that they have in order to get there from above and efficiently. If this is not done, events and situations that start with small stresses can drag them to the

later stages of individual exhaustion. The equipment we call internal capital can also be interpreted through the characteristics of a common man. In our thesis we are collecting these materials under the title of emotional intelligence.

To be able to recognize the stress and exhaustion of the individual and to manage it in a more general way can only control both these processes. The interaction of these concepts, which many researchers are working on, is the subject of my thesis.

This thesis work has been utilized as a method of data collection in survey techniques and aimed to measure levels of emotional intelligence job stress and burnout of academics working at universities in Turkey. At the same time, the effects of these variables on each other have been the subject of our thesis. Especially the effects of emotional intelligence and stress on burnout constitute the basis of the study. Turkey in general, including about 160,000 public and private research academics from different regions of the universe as the work is selected, titles and those from different universities participated in the survey.

ÖNSÖZ

Sürecin başından sonuna kadar desteklerini her daim hissettiğim çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Esra Dinç Elmalı'ya öncelikli olarak minnetlerimi sunarım.

Analiz çalışmalarında bilgi, tecrübe ve titiz çalışmalarıyla desteğini esirgemeyen sevgili ablam Dr. Elif Karakaya'ya, sosyal hayatta karşılaştığı vakalar karşısında yaptığı derin analizler ile çalışmamı zenginleştiren sevgili abim Tuncay Karakaya'ya, saha çalışmalarında deneyim ve yol göstericiliği ile destek olan sevgili abim Gencay Karakaya'ya sonsuz teşekkür ederim.

Çalışma süreci boyunca duaları, sabrı ve anlayışı ile maddi ve manevi anlamda her zaman yanımda olan sevgili anneme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince kendilerini ihmal ettiğim değerli arkadaşlarım, dostlarım, akrabalarım ve diğer aile bireylerime engin anlayışları için minnettar olduğumu bildiririm.

Ankete gösterdikleri katılım ile çalışmamın özünü oluşturan değerli hocalarımıza çalışma hayatlarında başarılar diler ve tekrar teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET 1
ABSTRACT 3
ÖNSÖZ 5
İÇİNDEKİLER 6
TABLO DİZİNİ 10
GİRİŞ 11
1. BÖLÜM 12
TÜKENMİŞLİK 12
1.1. Tükenmişlik ve İlişkili Kavramlar 12
1.1.1. Tükenmişlik Kavramı 12
1.1.2. Stres 13
1.1.3. Genel Uyum Belirtisi 14
1.1.4. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu 14
1.1.5. Endişe 14
1.2. Tükenmişliğin Boyutları 15
1.2.1. Duygusal Tükenme 15
1.2.2. Duyarsızlaşma 15
1.2.3. Düşük Kişisel Başarı 16
1.3. Tükenmişliğin Evreleri 17
1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi 17
1.3.2. Durgunluk Evresi 17
1.3.3. Engellenme Evresi 18
1.3.4. Umursamazlık Evresi 18
1.4. Tükenmişliğin Nedenleri 19
1.4.1. Bireysel Nedenler 19
1.4.2. Örgütsel Nedenler 20
1.5. Tükenmişliğin Belirtileri 22
1.5.1. Fiziksel Belirtiler 22
1.5.2. Psikolojik/Ruhsal/Duygusal Belirtiler 22
1.5.3. Davranışsal Belirtiler 23
1.6. Tükenmişliğin Sonuçları 23

1.6.1. Kişisel sonuçları 23
1.6.2. Örgütsel sonuçları 24
1.6.3. Ailevi sonuçları 25
1.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri 26
1.7.1. Kişisel Mücadele Yöntemleri 26
1.7.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri 28
2. BÖLÜM 31
STRES VE İŞ STRESİ 31
2.1. Stres Kavramı 31
2.1.1. Stres Kaynakları ve Alanları 31
2.1.1.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Stres 33
2.1.1.2. Ev ve Aile Yaşamından Kaynaklanan Stres 34
2.1.1.3. Eğitim ve Okul Yaşamından Kaynaklanan Stres 36
2.1.1.4. İş ve Örgütsel Yaşamdan Kaynaklanan Stres 36
2.1.1.5. Çevreden Kaynaklanan Stres 38
2.1.2. Stres Belirtileri 39
2.1.3. Stresin Aşamaları 40
2.1.3.1. Alarm 40
2.1.3.2. Direnç 40
2.1.3.3. Tükenme 40
2.1.4. Stresin Sonuçları 41
2.1.4.1. Bireysel Sonuçlar 41
2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar 41
2.1.4.3. Ölçülü Stresin Sağladığı Kazanımlar 42
2.1.5. Stres Yönetimi 42
2.2. İş Stresi 44
2.2.1. İş Stresinin Nedenleri 44
2.2.2. İş Stresi ve Örgütsel Sonuçları 45
3. BÖLÜM 47
DUYGUSAL ZEKÂ 47
3.1. Zekâ Kavramı 47
3.1.1. Zekâ Kavramının Tanımı 47
3.1.2. Zekâ Kuramları 48

3.1.2.1. Spearman'ın Zekâ Kuramı 49
3.1.2.2. Thurstone'un Zekâ Kuramı 49
3.1.2.3. Sternberg'in Üçlü Zekâ ve Başarılı Zekâ Kuramları 51
3.1.2.4. Piaget'in Zihinsel Gelişim Kuramı 51
3.1.2.5. Thorndike'in Zekâ Kuramı 52
3.1.2.6. Cattell'in Akıcı Zekâ ve Kristalize Zekâ Kuramı 53
3.1.2.7. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı 53
3.1.2.8. Guilford'un Zekâ Kuramı 54
3.2. Duygusal Zekâ Kavramı 55
3.2.1. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihçesi 55
3.2.2. IQ ile EQ İlişkisi 57
3.2.3. Duygusal Zekânın Boyutları 57
3.2.3.1. Duygularının Farkında olma 57
3.2.3.2. Duygularını Yönetebilme 58
3.2.3.3. Kendini Harekete Geçirebilme 58
3.2.3.4. Başkalarının Duygularının Farkında Olma 58
3.2.3.5. Başkalarının Duygularını Yönetebilme 59
3.2.4. Duygusal Zekâ Modelleri 59
3.2.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli 60
3.2.4.2. Reuven Bar-On Modeli 60
3.2.4.3. Robert K.Cooper & Ayman Sawaf Modeli 61
3.2.4.4. Daniel Goleman Modeli 62
3.2.5. Duygusal Zekânın İş Hayatındaki Önemi 64
4. BÖLÜM 65
TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ ve DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKI İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 65
4.1. Araştırmanın Amacı 65
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 65
4.3. Araştırmanın Yöntemi 66
4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 66
4.5. Araştırmanın Hipotezleri 66
4.6. Araştırma Bulguları 67
4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular 68

4.6.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 69
4.6.3. İş Stresi Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi 70
4.6.4. Duygusal Zekâ Faktör ve Güvenilirlik Analizi 70
4.6.5. Tükenmişlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 72
4.6.6. Faktör Analizi Sonrasında Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 75
4.6.7. Korelasyon Analizi 76
4.6.8. Hipotez Testleri: Regresyon Analizi 77
4.6.8.1. İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi 78
4.6.8.2. Duygusal Zekânın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi 79
SONUÇ 86
EKLER 89
KAYNAKÇA 92

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Analizleri 68

Tablo 2: İş Stresi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi 70

Tablo 3: İş Stresi Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri 70

Tablo 4: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi 71

Tablo 5: Duygusal Zekâ Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri 71

Tablo 6: Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Değerleri 72

Tablo 7:Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi 72

Tablo 8: Tükenmişliğin Boyutları 73

Tablo 9:Tükenmişlik Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri 74

Tablo 10:Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri 75

Tablo 11: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon 76

Tablo 12: İş stresinin Tükenmişlik üzerindeki Etkisi 78

Tablo 13: Duygusal Zekânın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi 80

Tablo 14: Duygusal Zekânın Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı Üzerindeki Etkisi 80

Tablo 15: Duygusal Zekânın Düşük Çözüm Bulma Başarısı Üzerindeki Etkisi 81

Tablo 16: Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi 82

Tablo 17: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi 83

Tablo 18: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı Üzerindeki Etkisi 83

Tablo 19: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Düşük Çözüm Bulma Başarısı Üzerindeki Etkisi 84

Tablo 20: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi 84

GİRİŞ

Sosyal ve iş hayatının akışını önemli ölçüde etkileyen kavramlar göz önünde bulundurulduğunda iş stresi ve tükenmişlik kavramlarının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu kavramların yanı sıra duyguların olumlu biçimlerde yönetilmesi anlamına gelen duygusal zekâ kavramı da ilgili yazında üzerinde önemle durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada iş stresinin ve duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada oluşturulan hipotezleri test etmek üzere geliştirilen anket formu Türkiye'de görev yapan akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada evren olarak akademisyenlerin seçilmesinin en önemli nedeni ise bu konular ile ilgili daha çok sağlık, bankacılık, eğitim gibi sektörlerde çalışma yapılmasından dolayı zayıf kalmış bu alanın desteklenmesidir.

Bu tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik kavramı, bu kavramın evreleri ve boyutları; ikinci bölümde stres kavramı ve bu kavramın iş hayatındaki (iş stresi) biçimi; üçüncü bölümde ise duygusal zekâ kavramının özünü oluşturan zekâ kavramı, kuramları ve duygularla olan bağlantısı irdelenmiştir. Dördüncü bölümde çalışmanın analizleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Analiz sonuçları, tablolar ve şekillerle istatistiksel olarak verilmiştir. Son olarak sonuç kısmında elde edilen bulgular ile literatürde var olan çalışmalar karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik ve İlişkili Kavramlar

1.1.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1970 yılında Amerika'da kullanılmıştır. Müşterilere hizmet veren, onlarla yakın ilişki içinde olan insanların içinde bulunduğu bunalıma mesleki bir tanım getirebilmek için tercih edilmiştir. Greene 1961 yılında "A Burnout Case" isimli bir roman yazmıştır. Bu romanının konusu işinde istediği yere gelememiş ve beklentileri karşılanmamış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçmasıdır. Tükenmişlik kavramı ilk sinyallerini burada vermiştir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki araştırmacılar bu kavramı henüz keşfetmeden önce kavramın önemi bazı çevrelerce algılanmış ve üzerinde çalışılmıştır.[1]

Tükenmişlik kavramına ilk tanım 1974 yılında Freudenberger tarafından getirilmiştir. Freudenberger uzun yıllar örgütsel stres ile ilgili çalışmalar yapmış bir psikologdur. Freudenberger bu tanımında tükenmişliği "başarısızlık, iç enerjinin azalması ve güç kaybı yaşanması, yıpranma, gerçekleşemeyen beklenti ve isteklerin bireyin iç kaynaklarında yarattığı tükenme duygusu" biçiminde açıklamaya çalışmıştır.[2]

Tükenmişlik olgusunun sözlükte yer alan ilk anlamına baktığımızda; "Enerjinin, gücün ve diğer içsel kaynakların art arda gelen güçlü talepler sonucu tükenmeye uğraması, yorulması, başarısızlık hali" şeklindedir. Tükenmişlik, bazen fizyolojik hastalıklarla ilişkilendirilen, durağan işlere bağlı olarak ortaya çıkan stres durumlarından sonra yaşanan psikolojik ve fizyolojik açıdan enerjinin zamanla azalması durumunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.[3]

Maslach ise tükenmişliğe şöyle bir tanım getirmiştir: "Bireyin değerlerinde, saygınlığında ve manevi duygularında yıpranma meydana getiren, ruhsal çöküntüye

[1] Olca Sürgevil Dalkılıç, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2014, s.5.
[2] Sürgevil, s.6.
[3] Sürgevil, s.7.

sebebiyet veren, az da olsa devamlı olarak gelişmeye ve değişmeye muhtaç olan insanı derin bir çıkmaza sürükleyen hastalıktır."[4]

İnsanlar belli bir müddet sonra içinde bulundukları durumu kanıksayarak direnmek yerine uyum gösterirler. Yeni adımlar atmak için çaba göstermezler. Özetle güç güçsüzlüğe mağlup olur denebilir.[5]

1.1.2. Stres

Stres kavramı genel olarak problem, huzursuzluk, endişe, baskı gibi olumsuzluk içeren kelimelerle ifade edilse de bunların ötesinde daha geniş bir kavramdır.[6]

Tükenmişlik ve stres kavramları birbirlerine çok karıştırılmakla birlikte esaslarında farklı iki kavramdır. Tükenmişlik insanlara kendini bitmiş, çaresiz, kapana sıkılmış gibi hissettirdiği için stresten daha ciddi bir durumu ortaya koyar.[7]

Stres bireyi olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde etkileyebilirken tükenmişlik bireyi sadece olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Tükenmişlik ile iş stresi kavramları birbirlerine yakın olmakla birlikte esasen ayrımları yapılması gereken iki farklı kavramdır. Stres kişinin sorunlarla baş edebilme gücünü zayıflatan bir duygu durumudur. Ancak belli bir miktarda stres de kişinin harekete geçmesi ve başarılı olabilmesi için gerekmektedir. Kişi strese neden olan olaylar ile karşılaştığı zaman bunları yenebilmek için sahip olduğu iç kaynaklarına döner. İlk evrede belirsizlik, huzursuzluk olarak kendini gösteren bu durum devam ettiği takdirde endişe ve depresyon haline neden olarak ruh sağlığını etkilemektedir. Tükenmişlik ise tam olarak bu evrede ortaya çıkar. Tükenmişliğin evreleri ilerledikçe bireyin azim ve mücadele ruhu zayıflar, beslendiği iç kaynakları yetersiz hale gelir ve stres karşısındaki dayanıklılığı zamanla azalır. [8]

---

[4] Christina Maslach, Michael P.Leiter, **"The Truth About Burnout"**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997, s.17.
[5] Olcay Çam,"Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1992, s.155.
[6] Fatma Arpacı, "Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademelerine Göre Stres Kaynaklarının İncelemesi", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 17, 2005, s.1-17.
[7] Reyhan Algül, **Bugün İşe Gitmesem İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu**, 1. Baskı, İstanbul: Mitra Yayınları, 2014, s.22.
[8] Yavuz Elitok, Duygusal Zekâ İle Algılanan Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, (**Doktora Tezi**, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016), s 49-50.

1.1.3. Genel Uyum Belirtisi

Diğer bir adı stres tepkisi olan ve stresi zaman faktörüne bağlı olarak inceleyen bir kavramdır.[9] Selye, organizmanın stres karşısında verdiği tepkileri "Genel Uyum Sendromu" olarak tanımlamıştır. Bu tepkilerin üç düzeyde gerçekleştiğini ifade eden Selye bu düzeyleri şu şekilde adlandırmıştır: Alarm, direnme ve tükenme tepkileri. Bu konu stresin aşamaları bölümünde detaylı biçimde anlatılacaktır.[10]

1.1.4. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

Tükenmişlik ile ilintili olan başka bir kavram olan iş doyumu, iş yeri ve çalışan söz konusu olduğunda yapılan araştırmalar ve incelemelerde bu iki kavram arasında ters yönlü ancak mantıklı bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur. Bireyler çalıştıkları kurumda yaptıkları işten ne kadar tatmin olurlarsa tükenme ihtimalleri o kadar düşüktür. Çalışmalara göre bireyin psikolojik durumu göz önünde bulundurularak iş doyumu ile ilgili bir tanım yapmak gerektiğinde ortaya şöyle bir tanım çıkmıştır: bireyin sahip olduğu değerlerin çalıştığı kurum tarafından da birer değer olarak algılanması ve bunların çalışanın ihtiyaçları ile örtüşmesi durumudur. Çalışma ortamındaki dayanışma duygusunun yüksek olması, işe devam durumu iş doyumu üzerinde etkili olan faktörlerdendir.[11]

İş doyumunun gerçekleşmemesi durumu ise iş doyumsuzluğu olarak ifade edilir. İşini yaparken tatmin duygusunu besleyemeyen insanlar mutsuz olurlar ve içinde bulundukları durumu sorgulamaya başlarlar. Sorularına kendi içlerinde ikna edici cevaplar bulamayanlar ise yaptıkları işten lezzet alamadıkları için yavaş yavaş tükenme sürecine girerler.

1.1.5. Endişe

[9] Acar Baltaş ve Zühal Batlaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.26
[10] Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1,2001, s 93-94.
[11] Firdevs Gökçe, Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişki, (**Yüksek lisans tezi**, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016), s 50.

Endişe hissedilen bir haldir. Duygu olarak nahoş bir etkisi olduğunu biliriz ancak bu tanımı için yeterli değildir. Endişe hissinin olay ve durumlara göre öğretici olma özelliği de vardır.[12]

Endişe hali ile tükenmişlik arasında önemli bir ilişki vardır. Bireyin farkında olarak ya da olmadan nedenini bildiği ya da bilmediği durumlarda aşırı endişe içinde olması tükenmişlik içinde olduğunun en önemli belirtilerinden biridir.

Tükenme yaşadığı bir iş yerine ertesi gün tekrar gidecek olma düşüncesi bireyde ciddi bir endişeye neden olur.[13]

1.2. Tükenmişliğin Boyutları

1.2.1. Duygusal Tükenme

Bu evre, tükenmişliğin başlangıç noktası olmakla birlikte merkezinde de yer almaktadır. Genel olarak insanlarla karşılıklı iletişim kurmak zorunda olan meslek gruplarında çalışanlarda görülür. Çünkü bu meslek grupları işlerini yaptıkları süre zarfında kendilerinden belli taleplerde bulunan insanların isteklerini yerine getirirken psikolojik ve duygusal anlamda ciddi çaba sarf etmektedirler. Aşırı talep nedeniyle belli bir süre sonra kendilerini yetersiz hissederler ve bulundukları durumu tükenme olarak adlandırırlar. Eskisi gibi duyarlı, verimli, etkin olamama hissi beraberinde iç enerji kaynaklarının tükenmesine de sebebiyet verir. Beslendikleri iç kaynağın büyük bir kısmı tükenmiştir ve yinelemek için herhangi bir kaynak bulunamamaktadır. [14]

Bu boyutun tükenmişliğin merkezi olarak adlandırılmasının nedeni ise diğer boyutlara göre tükenmişliğin yapısını daha net ve açık olarak ifade etmesidir. Hatta Maslach tarafından da bu boyutun en önemli boyut olduğu vurgulanmaktadır. [15]

1.2.2. Duyarsızlaşma

---

[12] Sıgmund Freud, **Endişe**, Leyla Özcengiz(çev.),2. Baskı, İstanbul: Dergah Yayınları, 1992, s.59.
[13]Güler Sağlam Arı, Emine Çına Bal, Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Cilt 15, Sayı 1, 2008, s 13.
[14] Yunus Yıldırım, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (**Doktora Tezi**,19 Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), s 60.
[15] Elitok, s. 59.

Duygusal tükenme evresinde olan kişi içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için duygusal yükünü azaltmak niyetiyle ilişkilerine sınırlama getirir, insanlarla görevini yerine getirebilecek kadar iletişim kurar. Bu insanlar uzun süre bu şekilde davranmaya devam ederse sert bir izlenim veren, sadece prosedürlere göre iş yapan bir yönetici olabilirler. Duyarsızlaşma kendini bu şekilde gösterir. Diğer insanlarla arasına kalın bir duvar örmeye çalışır. Ancak bunu yapmak çok zordur. Çünkü iş tanımları gereği insanlarla ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu ikisi arasında denge sağlanamayınca birini seçmek zorunda kalırlar ve genellikle ilişkileri en aza indirgemeyi seçerler. Yalnız kalmak isteme, insanlara kaba davranma ve onların isteklerini, ihtiyaçlarını önemsememe gibi davranışsal dışa vurumlar bu evrede görülebilmektedir. Kırıcı bir üslup kullanma, insanları sınıflandırma ve sık sık onlar tarafından zarara uğrayacağı düşüncesiyle endişeye kapılma diğer belirtiler arasındadır.[16]

1.2.3. Düşük Kişisel Başarı

Kişinin işini yaparken yeterli olduğunu hissetmesi kendini başarılı olarak tanımlamasını sağlarken yetersiz olduğunu düşünmesi ise kendisini başarısız olarak adledmesine neden olmaktadır. Bireyin önceki evrede diğer insanlar için oluşturduğu olumsuz yargı ve düşünceler kendisine de sirayet etmeye başlar ve kendisi ile ilgili de olumsuz çıkarımlar yapmaya başlar. Suçluluk hissi baskın bir şekilde kendini göstermeye başlar ve devamında başarısız olunduğu kanısına kesin bir şekilde varılmış olur. Böylelikle üçüncü evreye geçilmiş olur. Kişisel gelişim ile ilişkili olan bu evrenin en belirgin özelliği bireyin kendiyle ilgili negatif yorumlar yapması olmakla birlikte diğer özellikler; yetersiz hissetme, başarısız olunduğuna dair güçlü inanç, üretkenliğin ve verimin azalması, enerji kaybı, bireyin kendine olan saygısının azalması şeklinde sıralanabilir.

Kendisiyle ilgili olumsuz fikirlere sahip olmasının akabinde kişi gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında iletişim halinde olduğu insanlarla sağlıklı iletişim kuramadığını düşünmektedir. Ve bu durumu da başarısız ve yetersiz olma şeklinde yorumlamaktadır. Çalışma hayatlarında başarılı olamamalarının yanı sıra başarısız

[16] Yıldırım, s. 61.

olduklarını düşünmeleri nedeniyle kendilerini suçlu hissederler ve ne yaparlarsa yapsınlar ilerleyemeyeceklerini düşünürler. Özsaygının tamamen kaybedilmesi ile birlikte depresyona girme süreci başlamış olmaktadır.[17]

1.3. Tükenmişliğin Evreleri

Edelvich ve Brodsky tükenmişliğin bir süreç sonrasında meydana geldiğini ve bu sürecin belli parçalara ayrılabileceğini ifade etmişlerdir.[18] Bu süreci dört başlık altında incelemek mümkündür.

1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi

Bu evre genel olarak iş yaşamına yeni katılan insanlarda görülür. Kişi hedeflediği şeylere ulaşabilmek, başarılı bir kariyer elde etmek için güzel bir enerji ve olumlu hissettirecek duygularla bu evrede yer alır. İşi bireyin her şeyi olmuştur ve insanlara hizmet vermek için adeta çırpınmaktadır. Etrafındaki insanlar üzerinde pozitif etkiler oluşturmaya çalışmaktadır. Bu izlenimleri veren birey takdir ve övülme gibi geribildirimler beklerken karşılaştığı durum daha farklıdır. Böyle bir durumda kaçınılmaz olan hayal kırıklığı nedeniyle azimle çabalayan birey ikinci evre olan durgunluk evresine adım atar.[19]

1.3.2. Durgunluk Evresi

Birinci evredeki azim ve istek yerini durgunluğa ve çeşitli hayal kırıklıklarına bırakmıştır. Bireyin enerjisi ve motivasyonu gittikçe azalma eğilimi göstererek işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. İlk evrede bahsedilen idealler, kariyer hedefleri yerini para kazanma amacına, vaktini değerlendirebilmek için faaliyet arayışlarına girmeye bırakır. İş dışındaki konulara daha fazla ilgi duyma ve zaman harcama söz konusudur. Bu evre yolun sonuna gelinmesi şeklinde de tabir edilebilir.[20]

---

[17] Yıldırım, s. 62.
[18] Gönül Konakay, Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi, (**Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), s 93.
[19] Konakay, s.93.
[20] Konakay, s.93-94.

1.3.3. Engellenme Evresi

Zaman ilerledikçe çalışan, işiyle ve mesleğiyle ilgili hayallerini gerçekleştirme konusunda engellendiğini düşünür hale gelir. Gösterdiği azmin başarılı bir kariyer için yeterli olmadığını sorgulayan çalışan mesleğine devam edip edemeyeceğinin muhakemesini yapmaya başlar.[21]

Düzensiz beslenme, uyku sorunları, depresif haller, dikkat dağınıklığı, başlanan işlerin tamamlanamaması, hastalıklara karşı korumasız olma gibi belirtilerle kendini gösteren sürecin kontrolü sağlanamadığında umursamazlık evresine doğru ilerleyecektir.[22]

1.3.4. Umursamazlık Evresi

Bireyin engellenmeye karşı geliştirdiği bir çeşit savunma mekanizmasıdır. İş yaptığı ve hizmet verdiği kişilerle ilişkilerine yansıyan, işe geç kalma, görüşme sürelerinin kısaltılması davranış göstergelerini ve karamsar, ümitsiz bir ruh halini içeren evredir. İşe devam edilmesinin nedeni işsiz kalmayı engellemektir. Riskli hareketlerde bulunmaktan kaçınır. Çünkü sağlam bir zeminde güvende olmak ister. Bu evredeki çalışanlar hizmet verdikleri insanlara kötü muamele ve davranışlar sergilemeye başlarlar. Daha kötüsü ise ileriki zamanlarda o insanların bu tür davranışlara layık olduğunu düşünürler. Mesafeli bir imaj çizen bu insanlar özel hayatlarında da problemler yaşarlar. Çalışanın bu duygu durumuna sahip olması ve bu davranışları tekrar ediyor olması onun tükenmişliğin son evresine geçmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu evrede geliştirilebilecek diğer stratejiler:

• **Uyum sağlamaya çalışan strateji**: Kişinin içinde bulunduğu şartlar ile karşılaştığı durum veya olay arasında denge oluşturmaya ve tükenmişliği ortadan kaldırmaya çalışmasıdır.

[21] Konakay, s. 94.
[22] Bob Losky, **Sakin Ol Sinirlerine Hâkim ol: Stresle Başa Çıkma Yolları**, Çeviren: Gülay Engin, İstanbul: MESS-Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2006, s.45.

• **Uyumdan uzak olan strateji**: Kişinin problemi kabul etmemesi, ötelemesi daha fazla çalışarak kendini iyi hissedeceğini düşünmesidir.

• **Kaçınma stratejisi:** Bireyin işinde tek düze, mesafeli davranışlar sergilemesi ve işini yapmış olmak için yapma eylemini gerçekleştirmesidir. [23]

Bob Losky ise bu evreyi 'Hâkim ol veya Tüken' olarak adlandırmıştır. Kendine ve duygularına hâkim olmayı başaran birey iş stresini üzerinden atar, fizyolojik ve psikolojik olarak ertesi güne hazırlanma girişiminde bulunur ve değişiklik arayışlarına girer. Tükenen birey ise ümitsizlik, fizyolojik ve psikolojik olarak çökmüşlük, kronik hastalıklara yakalanma riskiyle karşı karşıyadır.[24]

Tükenmişliğin aşamaları herhangi bir sıra izlemeden, rastgele ve belli evreler arasındaki gidiş gelişlerden de ibaret olabilir.

1.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Bir gruba göre tükenmişliğin ana kaynağı onun uğradığı insanken diğer bir gruba göre sosyal çevredir. Bireye odaklanan gelenekselciler tükenmişliğin kişilik özellikleri ile ilgili olduğunu savunurken modern görüşe sahip olanlar çalışma ortamının ve iş tatmini/tatminsizliğinin tükenmişlik üzerinde yadsınamayacak kadar etkili olduğunu savunmaktadırlar.[25]

Bu konuda gerçekleştirilen birçok çalışma ve araştırmalar akabinde tükenmişliğe yol açan etkenlerin bir kısmının bireyin kendinden diğer kısmının ise sosyal çevreden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle tükenmişliğin nedenleri başlığını iki alt başlık halinde incelemek mümkündür:

1.4.1. Bireysel Nedenler

[23] Konakay, s.94-95.
[24] Losky, s. 45.
[25] Sürgevil, s.2.

Tükenmişliğe neden olan bireysel nedenler arasında cinsiyet, yaş, medeni hal, bakmakla yükümlü olunan kişilerin sayısı, özel hayattaki sorunlar, düşük maaş, eğitim seviyesi, koşullanma, karakteristik özellikler, çalışma hayatında karşılaşılan sorunlar, ast – üst ilişkisindeki tutarsızlıklar, güven ortamının oluşmaması sıralanabilir. Tükenmişliğe neden olan bu etkenlerin her bireyde aynı şekilde ve düzeyde kendisini göstermesi söz konusu değildir. Bu etkilerin kendilerini gösterme biçimleri kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Buradaki önemli husus bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Koşulların benzer olduğu ortamlarda biri ileri derecede kendini tükenmiş hissederken diğeri daha az tükenmiş hissedebilir.[26]

Kompleks yapıların görüldüğü kurumlarda personelin rol karmaşası yaşaması mümkündür. Bunun yanı sıra iş yükünün de fazla olması çalışanı tükenmişliğe doğru itmektedir. [27]

Kişilik tiplerinin de tükenmişlik üzerinde farklı etkileri olduğu araştırmalarda yerini almıştır. A tipi kişilik azimli, mücadele ve yarış ruhuna sahip olan şeklinde tanımlanırken, B tipi kişilik rahat, sakin, kendine güvenen şeklinde tanımlanır. Bu iki kişilik tipi karşılaştırıldığında A tipi kişiliğinde olan bireylerin tükenmeye daha yatkın olduğu ifade edilmiştir. Realiteden uzak gerçekleşmesi zor beklentilere bel bağlamak bireyi hızla tükenmişliğin eşiğine götürebilir. Çünkü beklentiyi yükselten çalışan beraberinde enerji tüketimini de artıracaktır.[28]

1.4.2. Örgütsel Nedenler

Bireyin çalıştığı kurum ve yaptığı iş de tükenmesinde etkili olabilmektedir. Çalışma ortamı, yapılan işin niteliği, miktarı, değişkenleri tükenmişliğe yol açabilir. Maslach ve Leiter tükenmişliğin örgütsel nedenlerini ödüllendirme, kontrol, kuruma ait hissetme, iş yükü, adil olma ve ortak değerler olarak ifade etmiştir. [29]

[26] Zafer Mehmet Fırat, Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, (**Doktora Tezi**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.41.
[27]Fırat, s.41.
[28]Fırat, s.41-42.
[29]Fırat, s.42.

Maslach'ın tezine göre kişi işini yaparken kendini yetersiz hisseder ve bu konuda becerisinin olmadığını düşünürse işi onun için bir yük haline gelir. İş yoğunlukları fazla olan insanlar üzerlerinde baskı olduğunu hissettikleri için belli bir süre sonra bedenen ve ruhen yıpranmaya başlarlar.[30]

Çalışma sürelerinin uzun olması, çalışma ortamındaki çıkar çatışmaları, kariyer hedeflerinin belirlenmemesi, çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışmanın olmaması, çalışanın kıdem olarak yükselmesinin zor olması da tükenmişliği beraberinde getiren örgütsel nedenler arasında sayılabilir.[31]

Örgütün beklentileri ile çalışanların beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi hem örgütün hem de çalışanın verimliliği için oldukça önemlidir. Beklentiler örtüşmediği takdirde mutlu olmayan çalışanda tükenmişlik kendini göstermeye başlayacaktır.[32]

Araştırmalar tükenmişlik kavramının insanlarla doğrudan ilişki içinde olmayı gerektiren mesleklerle doğrudan bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Hatta bu tür işlerde çalışanlar için tükenmişliğin bir sonuç olarak ortaya çıktığı söylenmektedir.

Bu konudaki çalışmalar sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri gibi insanlarla direkt iletişim gerektiren mesleklerde görev yapan kişiler üzerinde yoğunluk kazanmıştır. Bu grupta hemşireler, öğretmenler ve sosyal hizmet çalışanları yer almaktadır. Çünkü bu mesleklerin iş tanımları ihtiyacı olan insanlara yardım etme üzerine kuruludur. Ayrıca bu mesleklerde çalışan insanlar duygusal açıdan ortaya çıkan stres faktörlerine her an açık durumdalardır. Maslach bu tür mesleklerde çalışan kişilerle bire bir görüşmeler yürütmüş ve tükenmişlikle ilgili çeşitli mücadele teknikleri geliştirmiştir. Özetle bu konu ile ilgili çalışmaların hizmet veren ve hizmet alan insanlar arasındaki ilişkinin incelenmesi ile yürütüldüğü söylenebilir.[33]

---

[30] Sait Revda Dinibütün, Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma,(**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s.30.
[31] Firdevs Gökçe Herece, Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki,(**Yüksek Lisans Tezi,** Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016), s.46.
[32]Sürgevil, s.1.
[33] Şeyma Gün Eroğlu, Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma, (**Doktora Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), s. 111-112.

1.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yaşayan bireylerde birçok belirti görmek mümkündür. Bu belirtiler fiziksel, duygusal ve davranışsal olmak üzere gruplandırılabilir. Duygusal belirtiler, diğerlerine nazaran daha az belirginken davranışsal belirtiler ise en belirgin olanlarıdır. [34]

1.5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde iştahsız olma, sindirim sisteminde bozulmalar, diyabet, kalp ve tansiyon hastalıklarının görülme ihtimalinin yükselmesi, kilo azalması veya artması gibi fiziksel problemler görülmektedir. Bu belirtiler dikkate alınmazsa daha ciddi hastalıklara neden olabilmektedir.[35] Diğer fiziki belirtiler ise şu şekildedir: Daimi yorgunluk hissi, güçsüz hissetme, düşük enerji, uyku düzeninin olmaması, şiddetli baş ağrıları, hastalıklara açık olma, kasılmalar, mide rahatsızlıkları, Alerjik durumlar, solunumda bozukluk, cilt sorunları, uzun süren grip ve nezle, eklem ağrıları, dinlenememe hissi[36]

1.5.2. Psikolojik/Ruhsal/Duygusal Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen başlıca psikolojik belirtiler ise şunlardır: İnsanları fazlasıyla eleştirme, depresyon yaşama, değerleri ve inanç sistemlerini sorgulamaya başlama[37] ilgisiz olma, keyifsizlik, ümitsizlik, güç karar verme, eleştirilere tahammülsüzlük.[38]

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri arasında kendine ve başkalarına duyulan öfke, hayal kırıklıkları, beceri ve yetkinliklerde zayıflama, bir olaya veya bir işe konsantre olmakta zorlanma, sebepsiz huzursuzluk, sık sık tedirgin olma hali de vardır. Bunlar bir

[34] Fırat, s.43.
[35] Yıldırım, s. 63.
[36] Seda Biçki, Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi Ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği, (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016) s. 51.
[37] Biçki, s. 54.
[38] Seden Ak Sütlü, Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi, (**Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s. 26-27.

araya geldiğinde kişinin kendine duyduğu güvenme ve takdir duygusu azalarak başaracağına dair inancı yok olmak üzeredir.[39]

1.5.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlikle karşı karşıya olan kişilerin sergilediği davranışlardan da içinde bulundukları durum tespit edilip gözlemlenebilir.

Öfke düzeyini kontrol edememe, çalışma ortamından soğuma, yüksek düzeyde kaygı, aşırı alınganlık içinde olma, iş doyumsuzluğu, sosyal çevreden ve ilişkilerden kaçınma, özgüven eksikliği, sık sık ağlama, işleri öteleme[40] gibi davranışlar bu sürecin en önemli kanıtlarındandır.

Hiperaktif davranışlar, fazla ilaç, kahve, sigara ve alkol kullanımı, ilaç alımında artış, işe gelmeme veya işten erken çıkma için çeşitli bahaneler üretme, birçok faaliyet ile aynı anda ilgilenmek veya faaliyetler arasında hızlı geçişler yapmak[41] gibi davranış göstergeleri de tükenmişliğin seviyesinin ölçümlenmesinde yardımcı olabilir.

1.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sadece bireyin kendisine etki eden bir unsur değildir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Birilerinin çalışanı, eşi, oğlu, kızı olan insan içinde bulunduğu tükenmişlik durumuna farkında olmadan yakın çevresini de dâhil eder.

Bununla bağlantılı olarak tükenmişliğin çıktılarına bakılması gerektiğinde kişisel, örgütsel ve ailevi şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.[42]

1.6.1. Kişisel sonuçları

[39] Dinibütün, s. 31-32.
[40] Biçki s. 53.
[41]Dinibütün, s. 32-33.
[42] Engin Gezer, Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, (**Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008), s.41-42.

Tükenmişlik ilk olarak bireyin iç enerjisini etkiler. Birey harekete geçmek için gerekli olan iç enerji kaynaklarının yeterli olmadığını hisseder. Organizma bir bütün olduğu için duygu durumundaki bu yetersizlik fizyolojik sorunları da beraberinde getirir. Gerilen vücut uyku, dinlenme ve rahatlama konularında başarısız olur. Halsizlikten ve uykusuzluktan bitkin düşen bireyin soğuk algınlığı, mide bulantıları ve baş ağrılarına yakalanma ihtimali artar. İnsanlar bu tür durumlardan kurtulabilmek için çeşitli ilaçlara veya alkole başvurmaktadırlar. Yaşanan diğer ciddi bir sorun ise bireyin davranışlarının birbirleriyle çelişir durumda olmasıdır. Kendisini başarısız gören birey özgüvenini ve öz saygısını yitirdiği için kendini suçlamaya da başlayacaktır. Sosyal çevreden uzak durma, yalnız kalma isteği, insanlardan ve niyetlerinden şüphelenme, sinirlere hakim olamama, hayal kırıklığı, umursamazlık, odaklanamama, yeni olaylara veya durumlara direnme, iş doyumsuzluğunun artması ve mutsuzluk hali tükenmişlikle karşı karşıya olan insanlarda görülen bireysel çıktılar arasında sayılabilir.[43]

1.6.2. Örgütsel sonuçları

Tükenmişliğin çıktılarının çoğu bireyin çalışma hayatındaki verimini ve üretkenliğini etkiler. İş yapma biçimleri, hevesleri, atılımları eskiye nazaran oldukça farklılaşır ve azalır. Bir süre sonra iş yapmış olmak için iş yapılır, işin sonuçları ve niteliği ile ilgilenilmez. En güçlü motivetörleri dahi onları harekete geçirmek için artık yeterli olmaz. Çalışma istekleri azaldığı için bununla doğru orantılı olarak başarısızlık görülür ve kişi kendini iyice dibe vurmuş hisseder. [44]

Bir personelin başarısızlığının kurumun başarısına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Tükenmiş personel birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla ve müşterileriyle sağlıklı iletişim kurmakta zorluk çeker. Göz temasından kaçınmaya, sorulara ilgisiz bir şekilde kısa kısa cevaplar vermeye başlar. İlişkiler zedelenmeye başladığında ise kurumun iç dinamizmi ve iş yapısında problemler görülmeye başlar. Parçadaki bir sorunun bütünü etkilemesi bu şekilde mümkündür. Odaklanamama sorunu yapılan işin ne kadar kaliteli olduğunu düşündürmekle birlikte küçük dikkatsizliklerin beraberinde büyük sorunları doğurabileceği ihtimalleri de söz konusudur. İlerleyen süreçlerde fiziksel

[43]Gezer, s.42-43.
[44]Gezer, s.43-44.

olarak çalışma ortamında bulunmak dahi kişinin gerilmesine ve tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olabilir. Bundan kaçınmak için kendince yemek molasının süresini uzatmak, sık sık sigara ve çay/kahve molasına çıkmak ve çıkış saatini gözlemek gibi yöntem ve davranışlara başvurur[45].

İnsanların daha çok birbirleriyle ve müşterilerle yüz yüze iletişim kurmasını gerektiren meslek ve görevlerde tükenmiş kişilerin ruh ve fiziksel hallerinin bir süre sonra diğer kişilerde de görülmesi ihtimaller dâhilindedir. Bunun yanı sıra tükenmişlik yaşayan kişide belirgin olarak görülen ruhsal ve davranışsal bozukluklar müşteriler ve iş arkadaşları tarafından fark edileceği için ciddi sorunlar meydana getirebilecektir.[46]

1.6.3. Ailevi sonuçları

Toplumun en küçük ve en değerli yapı taşı olan aile kurumu da maalesef tükenmişlik sürecinden payına düşeni almaktadır.

İşten çıkmak için sabırsızlanan bireyler işten çıkıp evlerine gittiklerinde doğal olarak işleri ile ilgili hiçbir şeyden bahsetmek ve işlerindeki sorunları ailelerine yansıtmak istemezler. Ancak bu durum özellikle eşler arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkiler. Çünkü eşler arası iletişimde şeffaflık, netlik ve paylaşma önemli unsurlardır. Özel hayat ile iş hayatı arasındaki denge ne kadar iyi sağlanabilirse başarı da o kadar kaçınılmaz olacaktır.[47]

Polisler üzerinde yapılan bir araştırmada kişilerin işlerine besledikleri negatif yönlü hislere eşlerinin de ortak olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bireyin yaşadığı tükenmişliğin ailelerini de etkilediği bir kez daha gözler önüne serilmiştir.[48]

[45] Gezer, s. 43-44.
[46] Fırat, s. 46.
[47] Gezer, s.44-45.
[48] Konakay, s. 114.

1.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle etkin bir şekilde baş edebilmek için sürece ilk olarak sorunu kabullenmekle başlanmalıdır. Akabinde tükenmişliği bertaraf edebilmek için kişisel ve örgütsel tabanlı yöntemlere başvurulur. Tükenmişlik bireyin zihnine ve bünyesine gizlice yayılan bir virüs gibidir ancak ondan kurtulmak mümkündür. Bu hususta kişinin kendisinin ve çalıştığı kurumun üzerine önemli görevler düşmektedir.[49]

Sürgevil bu konuda iki farklı yöntem olduğunu ifade etmektedir:[50]

• **Kaçış**: Problemleri yok sayarak ve onlardan uzaklaşarak mücadele etmeye çalışma

• **Kontrol**: Problemleri kabul ederek onlarla etkin şekilde mücadele edebilmek için çeşitli yöntemlere başvurmak

Kaçış yolunu tercih edenler daha hızlı tükenirken içinde bulunduğu durumun kontrolünü sağlamaya çalışanlar ise daha hızlı iyileşir.[51]

1.7.1. Kişisel Mücadele Yöntemleri

Kendini ve karşı karşıya kaldığı durumu iyi tespit ve analiz edebilen kişi hangi davranışları sergilemesi ve hangi yollara başvurması gerektiğini bilirse çözüme de bir o kadar yaklaşmış olacaktır. Tükenmişlikle mücadele yöntemleri arasında etki gücü fazla olan kişisel mücadele yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

Hedeflerin Ulaşılabilir Olması: İnsanlar hayalleri ve hedefleri doğrultusunda kendilerine bazı basamaklar belirler ve bunları sırayla yerine getirmeye çalışırlar. Ancak bu hedefler gerçekleşmesi ve ulaşılması zor hedefler olduğunda kişide yaratacağı yıkım da aynı ölçüde sarsıcı olacaktır. Çünkü insanlar hayallerinden beslenir onları gerçekleştireceği günü bekleyerek çalışır, didinirler. Onlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu nedenle kişi kendine ne kadar gerçekleştirilebilir ve imkânlar dâhilinde hedefler belirlerse

[49] Dinibütün, s. 37.
[50] Dinibütün, s. 37.
[51] Dinibütün, s. 37.

onlara ulaşması daha kolay olacağı için akabinde yaşayacağı mutluluk ve haz da daha gerçekçi olacaktır. Diğer türlü zirvenin en tepesindeki hedefe bıkmadan usanmadan ulaşmaya çalışmak belli bir müddet sonra stres, gerginlik ve mutsuzluk olarak kişiye yansıyabilir. Ve zamanla iç enerjisi tükenebilir. [52]

Dinlenme/Rahatlama Molaları ve Yöntemleri: Stres, iş stresi ve tükenmişlik kavramları ile karşı karşıya kalan kişilerin sahip oldukları mide kasılmaları, sırt-omuz-boyun bölgelerinde ağrı, nefes alma ritminde bozukluklar, kalp sıkışmaları gibi spesifik rahatsızlıkları vardır. Bu rahatsızlıklar dikkate alınmadığında ileride ciddi hastalıklara dönüşebilmektedirler. Kişiler kendilerini rahatlatabilmek bedensel, zihinsel ve ruhsal açıdan arınabilmek için çeşitli tekniklere/yöntemlere başvurmalıdırlar. Özellikle yemek ve kahve molalarında kendilerine ayıracakları kısa sürelerle gevşeyebilir, dinlenebilir ve dikkatlerini toplayabilirler. [53]

Zaman Yönetimi: Zaman kavramı kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavramdır. Paha biçilemez bir değer olduğu kabul edilmiştir ancak herkes tarafından farklı biçimlerde tasarruf edilmektedir. Zamanı kontrol etmek, durdurmak, şekillendirme mümkün olmadığı gibi bu akan zaman içinde kişinin kendini kontrol etmesi ve yönetmesi bir o kadar da mümkündür. Onu etkin bir biçimde kullanmamızı bekleyen zaman kavramı doğru kullanıldığında birçok sorun hallolmaya başlayacaktır. Zaman yönetimi sağlanamadığı takdirde birey işlerini yetiştirememenin, önceliklendirememenin verdiği huzursuzluk ve stresle kendini sıkışmış hissedecektir. Bu durum sık sık yaşanmaya devam ederse tükenmişlik kendini hızla göstermeye başlayacaktır. Zamanı verimli bir biçimde kullanmak için ajanda tutarak çalışmak, etrafa küçük hatırlatma stickerları yapıştırmak, işler arasında öncelik sırası belirlemek ve disiplinli çalışmak gerekir.

İş Değişikliği: Yukarıda bahsettiğimiz mücadele tekniklerinden sonuç alınamadığı takdirde en son çare olarak iş değişikliğine yönelmek de bir diğer yoldur. Kişinin işinde çalışmaya devam etmesi tükenmişlik düzeyinin ve iç huzursuzluğunun artmasına neden olacaksa durumun daha kötüye gitmemesi için işten ayrılması tavsiye

[52] Dinibütün, s. 39.
[53] Dinibütün, s. 40.

edilen bir yoldur. Kişinin hayatında birden çok alanı etkileyecek olan bu karar verilmeden önce çok dikkatli davranılmalıdır.[54]

1.7.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Kişisel mücadele yöntemlerini kullanmak kolaydır ancak örgütsel yöntemler daha sağlıklı ve kalıcı çözümler ortaya koyabilir. Çünkü genel manada kurumda yapılacak herhangi bir düzenleme çalışanların konu ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Tükenmişlik yaşayan kişi böylelikle kendini yalnız hissetme, anlaşılmama ve suçlama eğilimlerinden uzaklaşacaktır. Bir kişinin tükenmişlik olgusu ile hayatta kaç kez karşılaşacağı bilinmediği için daha köklü çözümler sağlayan yöntemlere yönelmek daha akılcı olacaktır.[55]

Tükenmişlikle ilgili örgütsel düzeydeki bazı mücadele yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

İşe Alım Süreci: Bu yöntem tükenmişlik henüz oluşmadan oluşmasını engellemek adına uygulanması gereken bir yöntemdir. Kişi işe alınırken karakterinin, iş tecrübelerinin, sosyal yaşantısının işin tanımı ile uyumlu olup olmadığını ölçüp değerlendirmek gerekir. Adayı derinlemesine tanımak adına başvurulabilecek farklı kişilik envanterleri ve testler uygulanabilmektedir.[56]

Yönetimsel ve Örgütsel Düzenlemeler Yapma: Kişilerin görevlerini daha etkili bir biçimde ortaya koyabilmeleri için karar verme yetkilerine sahip olması, sorun çözme yetkinliklerinin güçlenmesi, yeni araç gereçlerle çalışma imkânının sağlanması, çeşitli eğitim ve programlarla kişisel ve örgütsel anlamda gelişimlerine destek sağlamak amaçlanmalıdır.[57] Sorunlar giderildikçe çalışma ortamındaki huzursuzluğun, gerginliğin azaldığı bununla doğru orantılı olarak tükenmişliğe neden olacak olay ve durumların zamanla ortadan kalktığı gözlemlenecektir.

---

[54] Dinibütün, s. 41.
[55] Sürgevil, s.119.
[56] Konakay, s. 115.
[57] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.41.

Çevre Koşullarının İyileştirilmesi: Kişinin 24 saatinin en az 1/3'de birini iş yerinde geçirmesi çalışma ortamının önemi ile doğrudan ilintilidir. Bu kadar uzun süre aynı ortamda bulunan insanlar için ışık, ısı, ses, temiz hava gibi dış etkenler oldukça önemlidir. Bu etkenlerin ideal seviyede tutulmasına ve rahatsız edici olmamasına dikkat edilmelidir. Çalışanın sağlığını etkileme potansiyeline sahip olan bu unsurlar aynı zamanda motivasyonları ile de ilgilidir.[58]

Performans Değerleme: Performans sisteminin temelinde, çalışanların yetenek, eğitim ve tecrübeleriyle, net ve ulaşılabilir hedeflerin bir bütün şeklinde olması ve devamında başarının elde edilmesi yer almaktadır.[59]

Yöneticiler çalışanlarını değerlendirmeye tabii tutarken realist olmalı, sorunlarına çözüm getirecek öneriler sunmalı, yetkinliklerinin gelişmesi için destek sağlamalıdır. Çalışanın performans sisteminin sağlıklı, adil ve doğru işlediğine dair inancı artarsa bununla ters orantılı olarak kendini tükenmiş hissetme ihtimali azalacaktır.[60]

Sosyal Destek: Çalışma ortamlarında bir arada bulunan insanlar arasındaki iletişim ne kadar güçlü, samimi ve destekler nitelikte olursa o ortamdaki insanların tükenmişliğe yakalanmaları aynı oranda düşük olacaktır. Kendini tükenmiş hisseden insanlar içinde bulundukları durumu kimseyle paylaşmak istemez ve bunun bilinmesinden hoşnut olmazlar. Burada üst düzey yöneticilere önemli ve büyük bir sorumluluk düşmektedir. Personelin daha fazla bir arada vakit geçirmeleri ve birbirlerini daha yakından tanımları için çeşitli etkinliklerle bu sağlanmaya çalışılmalıdır. Ayrıca özel olarak çalışan ile problem gidermeye yönelik görüşmelerin, toplantıların ve faaliyetlerin düzenlenmesi olumlu sonuçları beraberinde getirecektir.[61]

Eğitim Programları: Tükenmişlikle başa çıkabilmenin diğer adı son dönemlerde müdahale edebilme olarak duyulmaktadır. Bu kavram kişinin kendisine müdahalesi veya diğer insanların kişiye müdahalesi şeklinde kullanılmaktadır. Bunlar sorun çözebilme, duygusal olarak destek olabilme ve sosyal hayatta var olabilme

[58] Dinibütün, s. 43.
[59] Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s.36.
[60] Konakay, s. 120.
[61] Dinibütün, s.44-45.

amaçlarına hizmet etmektedir. Spor faaliyetlerine katılma, çeşitli konferans ve seminerlere katılma, ilgileri doğrultusunda eğitim programlarına dâhil olma, farklı gruplarda yer alma, psikolojik destek alma, eğlenceli aktivitelere yönelme gibi yöntemlerle bireyin tükenmişlik duygusu giderilmeye çalışılır.[62]

Koçluk/Danışmanlık: Koçluk genellikle çalışma hayatının ilk yıllarında kişiye üstü tarafından ihtiyaç duyduğu desteğin ve yardımın sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Bu süreç kişinin işi ve çalıştığı kurum hakkında daha detaylı bilgiye ve gerekli teorik-pratik bilgiye sahip olmasını sağladığı gibi üstünün de tecrübelerini ve bakış açısını aktarması bakımından oldukça önemlidir.[63]

Koçluk, çalışanların ilgileri doğrultusunda görev yaptıkları kurumda sağlıklı adımlarla kariyer yolunda ilerleyebilmeleri için ihtiyaç duyacakları bilgilerin ve tecrübelerin onlara aktarılması sürecidir. Bir kurumdaki departmanlar ve işleyişleri ile ilgili belli başlı temel bilgilere sahip olan birim insan kıymetleridir. Bu nedenle yol göstericilik görevi bu departmana düşmektedir.[64]

Çatışmalar: Fiziksel ve psikolojik açıdan gereksinim duyulan şeylerin karşılanamaması ve buna engel teşkil eden durumların ortaya çıkması ile birlikte hissedilen gerginlikler çatışma olarak ifade edilmektedir. Bunun sonucunda kişi karar vermede ciddi güçlük yaşar ve kendini engellenmiş hisseder.[65]

Kendini bir çatışmanın ortasında bulan çalışan genel olarak bir güven sorunu yaşayabilir. Bu kendine, iş arkadaşlarına, üstlerine ve kuruma karşı hissedilen bütüncül bir güvensizliktir. Güven eksikliği akabinde uzaklaşmayı, ilişkileri koparmayı ve yabancılaşmayı getirir. Çatışmaların yoğunluğu ve etkileri arttıkça kişinin öfke kontrolünü sağlaması güçleşir ve agresif davranışlar sergileyebilir. Bunların tümü nihai olarak örgüte duyulan bağlılığın yok olmasına neden olabilir.[66]

---

[62]M.Olcay Çam Kırlangıç, **Tükenmişlik**, 1. Basım, İzmir: Sayar Medikal Yayıncılık,1995, s.53
[63] Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2006, s. 120.
[64] Sürgevil s. 127.
[65] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Etam Yayıncılık, 2001, s.386.
[66] Koçel, s.673.

2. BÖLÜM

STRES VE İŞ STRESİ

2.1. Stres Kavramı

Stres, bireyde gerginlik yaratan veya buna zemin hazırlayan, beraberinde değişim ya da uyum ihtiyacını getiren herhangi bir istek ve beklentiyi ifade eder. Stres sadece olumsuz olaylarla birlikte değil mutluluk ve heyecan verici olaylarla birlikte de kendini gösterebilir. Örneğin; düğün, doğum gibi olaylar da mevcut hayatta ve alışkanlıklarda bir takım değişim ve uyum süreci gerektirdiği için stresi bünyesinde barındırmaktadır.[67]

Sosyal bir varlık olan insan gelişen ve değişen günümüz dünyasında bu değişimlere ayak uydurabilmek için çeşitli zorlanmalar ve tehditlerle karşı karşıya kaldığında doğal olarak farklı tepkiler ortaya koymaktadır. Bu gelişim ve değişim o kadar hızlı ilerlemektedir ki başı dönen insanoğlu hayatı boyunca sınırlarını zorlayarak yaşamak durumunda kalabilir.[68]

Stres sadece yok edilmesi, tamamen engellenmesi gereken ve olumsuz sonuçlar doğuran bir kavram olarak nitelendirilmemelidir. Stres belli bir seviyeye kadar, insanın zorluklar karşısında güçlü bir duruş sergilemesini sağlayan, başarma isteğini kamçılayan ve mücadele duygusunu perçinleyen fiziksel, zihinsel ve duygusal bir tepkidir.[69]

2.1.1. Stres Kaynakları ve Alanları

İnsanoğlu onu strese sürükleyen ve gerginlikler yaşamasına neden olan birçok faktörle beraber yaşamaktadır. Ancak bunların hepsinin tek başına bireyin zihninde ve bünyesinde olumsuz tahribatlara yol açtığı söylenemez. Bunu yapabilecek olan faktörler bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olan ve ciddi etkileri beraberinde getiren etkenlerdir. İnsan belli bir geçmişe ve birikime sahip olduğu için yaşadığı küçüklü

[67] Charles G. Morris, H. Belgin Ayvaşık-Melike Sayıl (çev.), **Psikolojiyi Anlamak**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2002, s. 494.
[68] Ali Şahin Örnek-Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, s.33.
[69] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.409.

büyüklü stresler bir kartopu gibi giderek büyüyerek ileriki dönemlerde mühim hastalıkları ve uyum bozukluklarını bünyesinde barındırabilir.[70]

Genel olarak stresin kaynaklarından söz edildiğinde aile, çalışma yaşamı ve eğitim öğrenim hayatı gibi ana başlıklar akla gelir. Ancak bu kaynaklardan gelen olay ve durumlar özünde stres içermediği gibi onlara stresli oldukları tanımlamasını yapan bizim zihinlerimiz, bakış açımız ve yorumlamalarımızdır. Karşılaştığımız olayları ve durumları hangi tepkiler ile yönlendirdiğimiz, onları nasıl anlamak istediğimiz ve onları ne tür bir değerlendirmeye tabii tuttuğumuz konunun temelini oluşturmaktadır.[71]

Kimi araştırmacılar ise stresin nedenlerini bireyin içinden ve dışından kaynaklanan nedenler olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Örneğin kişinin şiddetli bir baş ağrısı yaşaması iç kökenli bir stres nedeni iken dışarda oyun oynayan çocukların yüksek sesle konuşmalarına maruz kalması ise dış kökenli bir stres nedenidir. Cüceloğlu'na göre ise stresin kaynakları bedensel ve psikolojik temelli olmak üzere iki ayrı grup altında yer alır. Baş ağrısı ve gürültü bedensel kaynaklar iken vefat, ayrılık, mutsuzluk, tartışma ise psikolojik kaynaklardır.[72]

Strese neden olan tüm olaylar ve durumlar göz önünde bulundurulduğunda hayatın içinde var olan, normal akışında yer alan olayların ağırlığının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar çok sevilen birinin kaybı, işten kovulma, sakat kalma, ciddi bir hastalık geçirme, evlilik, çocuk sahibi olma gibi hayatın devamını önemli ölçüde etkileyecek olaylar olabilirken daha küçük sosyal hayatta sık sık karşılaşılan olaylar da olabilir. Olaylar olumlu veya olumsuz içeriğe sahip olsalar dahi beraberinde stresi getirdikleri için aynı kategoriye konulmaları yanlış olmayacaktır. [73]

İnsanlar hayatlarında düzen, süreklilik ve öngörülebilirlik isterler. Bu nedenle yaşamda değişime, farklılığa yol açabilecek iyi ya da kötü bir olay strese yol açar.[74]

---

[70] T. Bozkurt- M. Uluğ-A. Turpoğlu Çelik-Z. Oktuğ-S. İçellioğlu-M.S. Özden- Ö. Soysal, **Stres**, İstanbul Kültür üniversitesi Yayınları, 2010, s.16.
[71] Bozkurt ve diğerleri, s. 16.
[72] Bozkurt ve diğerleri, s. 17.
[73] Bozkurt ve diğerleri, s. 17.
[74] Morris, s.494.

Her insanın bu stres kaynaklarına ne tür tepkiler vereceği ve onlarla nasıl baş edeceği yahut edemeyeceği farklılık göstermektedir. İnsan sayısı kadar farklı yöntem vardır denebilir. Çünkü burada devreye kişinin fıtratı, karakteri, yaşam biçimi, alışkanlıkları, geçmişi, bugünü, geleceği, hayalleri, idealleri, değerleri, inancı ve hayata bakış açısı devreye girmektedir. Kişi hayatı boyunca tüm bunların etkisi ile şekillenip yoğrulduğu ve her bir insanın kendine özgü yaşam biçimi olduğu için spesifik bir stres kaynağının iki farklı insanda ne gibi çıktılara sebebiyet vereceğini öngörebilmek çok zordur. Bunların yanı sıra bireyin hayat enerjisi ve beslendiği iç kaynakları ne kadar güçlü ise stres yaratan olaylarla baş edebilme ve onları yönetebilme yetkinliği de o kadar etkin olacaktır.

Globalleşen dünyada hızlı bir ivme ile gelişimini sürdüren kurumlar da bireyler için stres alanları olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte stres kaynakları beş şekilde kategorize edilebilir:[75]

2.1.1.1. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Stres

Kişinin sahip olduğu bedensel ve kalıtsal özellikleri ile ilintili olan stres nedenleridir. Maddi problemler, strese duyarlılığın fazla olması ve yaşam şartlarının zorluğu gibi psikolojik temelli stres kaynakları da bu başlık altında yer alır.[76] Bireyin kendisinden kaynaklanan streslerle ilgili olarak kişilik, yetenek, kontrol merkezi ve yaşam değişim olayları başlıkları bulunmaktadır.

Kişilik: Bireyin sosyal çevreden etkilendiği herkesçe bilinir. Ancak bunun yanı sıra bireyin de kişiliği ile çevreyi, olayları ve hayatın akışını etkilediği göz ardı edilmemelidir. Yani çevre ile insan karşılıklı bir etkileşim içerisindedir. İnsanın kişiliğini oluşturan yetenekleri, yetkinlikleri, huyları ve karakteristik özellikleri kendisi için birer stres kaynağı olabilir. Uyum ve değişim gerektiren olaylara gösterilen direnç, strese neden olmaktadır. Kişilik tipleri üzerine bir çalışma gerçekleştiren Friedman ve Rosenman iki farklı tür tespit etmişlerdir. A tipinde yer alanlar rekabetçi, hızlı kararlar alan, hemen harekete geçmek isteyen, inat edip, sabırsızlık gösterebilen insanlar olarak

[75] Bozkurt ve diğerleri, s.17.
[76] Bozkurt ve diğerleri, s.17-18.

ifade edilirken B tipinde yer alanlar sakin, rahatlarına önem veren, rekabetten pek hoşlanmayan, sabırlı insanlar şeklinde açıklanır. Bu özellikler göz önünde bulundurularak yapılan araştırmalarda A tipi insanlarının B tipi insanlarına göre kalp krizi geçirme ihtimallerinin altı kat daha fazla olduğu ortaya konulmuştur.[77]

Yetenek: Yetenek kavramı bireyin yaşamındaki genel stres seviyesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü birey ne kadar yetenekli ise olayların üstesinden gelme, çözüm bulma, çare bulma, alternatif bulma konularında da o kadar başarılıdır. Bu başarı kişiye stresini kontrol edebilme imkânı tanımaktadır. Yetenek seviyesinin krizleri çözmede, olayların üstesinden gelmede yetersiz kaldığı noktada gerginlik, özgüven eksikliği, panik hali ortaya çıkıp stresi tetikleyecektir.[78]

Kontrol Merkezi: Bu başlık altında insanlar olayları kendilerinin kontrol ettiğini düşünenler ve dış çevrenin olayları kontrol ettiğini düşünenler olmak üzere ikiye ayrılır. İlk durumdaki insanlar iç kontrol odaklı ikinci durumdakiler ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanırlar. İç kontrol odaklı kişiler dış kontrol odaklılara göre streslerini daha kolay yönetebildikleri, süreçten haberdar olduklarını ve stres oluşturan bir olay ile karşı karşıya kaldıklarında onun üstesinden geleceğini düşündüğü ve hissettiği için daha az stres yaşarlar.[79]

Yaşam Değişim Olayları: Hayatında düzen ve denge isteyen, sık sık sağlam zemin arayışları içinde olan insan değişim gerektiren bir olay veya durumla karşı karşıya kaldığında buna stres tepkisi ile cevap verebilir. Eşin vefatı, eş ile ayrılık, sevilen yakın birinin vefatı, uzun süren ciddi tedavi süreçleri, tramvatik durumlar, ekonomik durumda büyük bir değişim, uzun süre yaşanılan yerin terk edilmesi, evlilik, çocuk sahibi olma vb. gibi olaylar yaşam olayları olarak adlandırılır.[80]

2.1.1.2. Ev ve Aile Yaşamından Kaynaklanan Stres

Toplumun en küçük ve en kıymetli yapı taşı olan aile de stres kaynakları arasında yer almaktadır. Aile de yer alan bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri stresin ortaya

[77] Bozkurt ve diğerleri, s.18.
[78] Bozkurt ve diğerleri, s.18.
[79] Bozkurt ve diğerleri, s.18-19.
[80] Bozkurt ve diğerleri, s.19.

çıkmasında belirleyici olan etkendir. Anne-baba, ebeveyn-çocuk veya kardeşler arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk, gerginlik, çatışma ve iletişimsizlik gibi faktörler genel olarak geçimsizlik kavramının çatısı altında toplanır. Bu stres kaynağını ortadan kaldırmak için en çok başvurulan yöntemlerden biri de boşanmadır. Aile içindeki stresi besleyen nedenler sadece iç kaynaklı olmayıp dış etkenlerle de yakından ilişkilidir. İş yaşamındaki zorluklar, aile dışından insanların aileye müdahalesi, bu müdahaleler sonrasında eşlerin yaşadığı rol karmaşaları ve kendilerini konumlandıramamaları bunlardan bazılarıdır. Kadınların çalışma hayatında bulunması, çocukları ile ilgilenmelerinin gerekliliği ve evlerinin sorumluluğunu üstlenmiş olmaları erkeklere nazaran daha fazla stres faktörü ile karşı karşıya kaldıklarının göstergesidir. Erkeklerin bu gibi durumlarda eşlerinin yüklerini hafifletmeleri ve sorumluluklarını paylaşmaları adına atacakları adımlar hem eşlerinin stresini azaltacak hem de yuvalarında yaşanması ihtimal gerginlik ve sorunları önleyecektir.[81]

Eşin Vefatı: Holmes ve Rahe'nin yürüttüğü bir çalışmanın sonucunda en fazla uyum gerektiren 14 yaşam olayının içinden 10'unun aile ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilk sırada yer alan ise eşin kaybedilmesidir. Yapılan başka bir araştırmaya göre eşlerini kaybeden insanların sonraki 8 hafta içinde bağışıklık sistemlerinin ciddi bir şekilde güçsüz düştüğü ortaya konulmuştur.[82]

Rol Değişimi: Kadınların çalışma hayatında aktif bir şekilde yer almalarının akabinde aile içinde bir takım rol karmaşaları/belirsizlikleri yaşanmaya başlamıştır. Eskiden bütün gün çalışan erkek eve geldiğinde yemeğini hazır, çocuklarını ve evini bakımlı bir şekilde bulurdu. Artık eve geldiğinde kendisi gibi bütün gün çalışmış, eşinden evi, çocukları ve yemeği için yardım isteyen bir kadınla karşılaşmaktadır. Bu nedenle evliliklerin belli bir standartta, dengede ve huzurda ilerleyebilmesi için kaçınılmaz hale gelmiş olan kavram dayanışmadır.[83]

Boşanma: Etki sıralamasında eşin kaybından sonra ikinci sırada yer alan boşanma olayı iki tarafın rızası ile gerçekleşmiş olsa da önemli bir stres faktörüdür.

[81] Bozkurt ve diğerleri, s.19-20.
[82] Bozkurt ve diğerleri, s.20.
[83] Bozkurt ve diğerleri, s.20.

Hayatın geri kalanı ile ilgili birçok alana tesir eden bu olaydan sonra yeni hayata uyum sağlama ne kadar hızlı olursa o kadar az hasar meydana getirecektir. Geleceğe dair ideallerin ve hayallerin olması kişinin bu süreci daha kolay atlatmasını sağlayacaktır.[84]

2.1.1.3. Eğitim ve Okul Yaşamından Kaynaklanan Stres

Okul bir çocuğun girdiği ilk sosyal çevredir. Okulla ilgili olan en önemli stres kaynağı ise sınavlardır. Sınavlar sadece bilgi ölçmeye dayalıdır ancak çoğu zaman bu sınavlara gerek ebeveynler gerek toplum tarafından daha büyük anlamlar yüklenir. Çocuklar bu baskı ve korku altında iken stres düzeyleri de endişeleri ile birlikte artmaktadır. Stresin belli bir düzeyde olması öğrencinin harekete geçmesi, bir program dâhilinde çalışması ve bu sürecin eğitim/kariyer hayatı için önemli olduğunu bilmesi bakımından önemlidir.[85]

2.1.1.4. İş ve Örgütsel Yaşamdan Kaynaklanan Stres

İnsanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirirler. Buna bağlı olarak stres oluşturan olayların bir takımı da iş yaşamından kaynaklanmaktadır. İş ve örgütsel yaşamdan kaynaklanan stres unsurları aşağıda açıklanmaktadır.

Rollerin Belirgin Olmaması ve Buna Bağlı Olarak Doğan Çatışmalar: Bir kurumda var olan rol belirsizlikleri ve karmaşaları çalışanlar arasındaki iletişime de sirayet etmekte ve ciddi anlamda stres oluşturmaktadır.[86]

Bir çalışan birden fazla rol üstlendiğinde zaman zaman bu roller birbirinin yerine geçer ve karışıklık meydana gelir. Çalışan hangi durumda hangi role bürünmesi gerektiğinin ayırdına varamadığında karşılaşacağı ilk şey stres olacaktır. Rol belirsizliği yaşayan çalışan fayda sağlayamadığını ve iş doyumsuzluğu yaşadığını hisseder. Hangi çalışmasının hangi rol ve kapsamda değerlendirileceğini bilmediğinden çeşitli gerginlikler ve huzursuzluklar yaşar. Yapılan bazı araştırmalarda bağımsız çalışanların

[84] Bozkurt ve diğerleri, s.21.
[85] Bozkurt ve diğerleri, s.21.
[86] Bozkurt ve diğerleri, s.23.

diğer çalışanlara nazaran daha mutlu ve sağlıklı oldukları, özgüvenlerini oluşturabildiklerini ve daha az kaygı yaşadıkları gözlemlenmiştir.[87]

İş Yükünün Fazla veya Az Olması: Bu alandaki en önemli stres kaynaklarından biri de iş yükü ile ilgilidir. Personelin çalışma şeklini, verimini ve davranışlarını etkileyen bir takım baskıları ifade etmektedir. Bu baskılar beraberinde stresi, dikkat dağınıklığını ve işlerin belirlenen sürede tamamlanamamasını doğurur. Fazla iş yükü nitelik ve nicelik olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilir. Bireyin aslında yapabileceği işlerin zaman yetersizliği nedeniyle tamamlanamaması niceliksel yük, işin yapılması için gerekli özellik ve donanımların o kişide olmaması ise niteliksel yük olarak ifade edilmektedir. İkisi de nihai olarak çalışanın performansını ve sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.[88]

İş yükünün az olması da çalışanda stres oluşturan bir durumdur. Kriz ve durgunluk dönemlerinde gününün büyük bir kısmını hiç bir şey yapmadan sıkılarak geçiren ya da donanım ve eğitim seviyesine göre basit ve günlük işleri yapmak zorunda kalan insanların durumunu ifade etmektedir. A tipi kişilik yapısına sahip olan insanlar için bu durum çok daha fazla stres yaratır. Çünkü iş yapmamak veya basit işler yapmak başarı ve özgüvene oldukça önem veren bu insanlar için katlanılamaz ve göz ardı edilemez bir durumdur.[89]

Yönetim Biçimi: Yöneticilerin astlarına/sorumlu oldukları ekibe karşı tutum, yaklaşım ve davranışları da stresi tetikleyen veya önleyen bir unsurdur. Astının kendini, işinden beklentisini ve yapmak istediklerini anlatmasına izin veren, koçluk yapan, birlikte çalışma planı oluşturan ve izleyen yöneticiler kısa ve uzun vadede hem kuruma hem çalışana yatırım yapan yöneticilerdir. Ödül sistemleri de dönem dönem birey için stres unsuru olabilir. Örneğin normalin üzerindeki bir ödül sistemi çalışanın kuruma aşırı bağlanmasına, normalin altında ve yetersiz olması ise kuruma yabancılaşmasına neden olur. Performans ölçüm teknikleri adaleti sağlamayı ve çalışanın çalışmayan ile farkının

[87] Arif Yılmaz, Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi Ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma, (**Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2016), s.26-27.
[88] Yılmaz, s.27.
[89] Abdullah Soysal, **İş Yaşamında Stres**, Çimento İşveren, Mayıs 2009, s. 20.

ortaya konulmasını amaç edinmelidir. Yapılan değerlendirmeler ücret sistemine yansıtılarak insanlara çalışmalarının ve emeklerinin karşılığını aldıkları hissettirilmelidir.[90]

Zaman Faktörü: Her çalışan için önemli olan zaman faktörü üst yönetim ve proje yürüten kişiler için daha da önemlidir. Adeta zamanla yarışan bu insanlar için saniyeler bile çok kıymetlidir. Böyle bir baskıyla karşı karşıya olan insanlar için stres kaçınılmaz bir sonuçtur. Çalışırken en çok kullandıkları araç gereçler ajanda, takvim ve saattir. Bu insanların rahatlaması için bu zorlu sürecin başarı ile sonlanması ve üzerinde çalışılan işin teslim edilmiş olması gerekir. [91]

İşlerini yaparken zamanın yetmediğini söyleyen insanların çoğu aslında sahip oldukları zamanı nasıl daha verimli kullanmaları gerektiğini bilmeyen ve zamanlarını yönetemeyen insanlardır. Zamanı yönetememek demek bir bakıma hayatı yönetememek demektir. Çünkü sürekli zaman baskısı ile yaşamak hem yapılan işin kalitesini hem de çalışanın iç enerjisini aşağıya doğru çekmektedir.

Değişimler: Değişimler de strese neden olan diğer bir alandır. Çalışan değişimleri korku ve endişe ile karşılıyorsa stresten daha fazla etkileneceği söylenebilir. Değişime olan bakış açısı veya bu değişim ile ilgili geçmişte yaşanmış acı veya tatlı bir tecrübe stresin düzeyini, miktarını ve etki gücünü belirlemede önemli bir rol oynayacaktır. Sık sık değişen üst yönetime ve kurum içi uygulamalara bireyin hemen uyum sağlamasını beklemek pek insaflı bir davranış olmayacaktır. Değişim işin kendisi ile ilgili ise çalışana bu değişimden dolayı gereken eğitim sağlanmalıdır.[92]

2.1.1.5. Çevreden Kaynaklanan Stres

Bireyin yaşadığı çevreden kaynaklanan etkenler de stresini etkileyen diğer bir alandır. Ekonomik hayattaki sıkıntılar ve ani değişimler, siyasi hayattaki çalkantılar ve belirsizlikler, teknolojik hayattaki değişimlerin takip edilemeyecek kadar hızlı olmasının

[90] Yılmaz, s.28.
[91] İnci Erdem Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama,** İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986, s. 72.
[92] Gezer, s. 15.

baş döndürücülüğü, sosyal ve kültürel hayattaki farklılıklar bireyin stres yaşaması için müsait zeminler oluşturmaktadır. [93]

2.1.2. Stres Belirtileri

Stres birçok rahatsız edici, fiziksel ve duygusal belirtiler ortaya çıkarabilir.[94] Stresle ilgili belirtiler dört grupta kategorize edilebilir:[95]

Fiziksel Belirtiler: Uyku düzeninin olmaması, sırt ve omuz ağrıları, mide kasılmaları, tansiyon hastalıkları, kalp sıkışmaları, normalin üzerinde terleme veya üşüme, iştahsızlık, halsizlik vb.

Duygusal Belirtiler: Sık ve kolay ağlama, ruh halindeki ani değişmeler, öfkeyi kontrol edememe, aşırı duyarlılık ve kırılganlık, olumsuz duygu besleme, tedirginlik, şüphecilik vb.

İnsanlar 'stresliyim' demek yerine huzursuzum, kederliyim, sinirliyim, evhamlıyım derler. Stres fiziksel etkilerinin yanı sıra insanda birden çok farklı duygu uyandırabilir. Bu duygu uyandıktan sonra da daha fazla stres yaratabilir.[96]

Zihinsel Belirtiler: Dikkat eksikliği, odaklanamama, fazla hayal kurma, bir konu üzerinde yoğunlaşma, yapılan işin kalitesinde azalma, verimliliğin azalması vb.

Sosyal Belirtiler: Suçlama eğiliminin artması, insanlara güvenmeme, önceden planlanmış görüşmeleri ertelemek veya iptal etmek, kusur aramak, kırıcı konuşmak, eleştirilere tahammülsüzlük, insanlarla ilişkilerini sonlandırma vb.

Bu belirtiler gözlemlenmeye başladığında stresle karşı karşıya kalındığı anlaşılmalıdır. Stresi yönetebilmek için önce varlığını tespit edip kabullenmek gerekir.

---

[93] Bozkurt ve diğerleri, s.24.
[94] Beatrix Hughes-Rodney Boothroyd, **Günlük Hayatın Stresine Son,** Işık Kusun(çev.), Ankara: Doruk Yayımcılık, 1997, s.9.
[95] Güçlü, s.95-96.
[96] Hughes – Boothroyd, s.8.

2.1.3. Stresin Aşamaları

Organizmanın strese karşılık ortaya koyduğu tepki, davranış ve dışavurumları üç aşamada analiz etmek mümkündür.

2.1.3.1. Alarm

Strese karşı ortaya koyulan ilk tepki olup birinci aşamada bulunmaktadır ve alarm tepkisi olarak adlandırılmıştır. Bu adımda organizmamız dışarıdan gelen herhangi bir uyaranı tehdit olarak görüp stresin oluşması için algısını hazırlar. Bu durum bünyede şok etkisi yaratabilir. Kişi şoka girdiğinde kan basıncı ve vücut ısısında belli oranda düşme görülür ve kalp atışları düzensiz hale gelir. Bu durumdan kurtulmak isteyen kişinin organizmasında fiziksel bir takım hareketlenmeler görülür. Bunun amacı ise organizmayı içine düştüğü durumdan çıkarmak ve korumaya çalışmaktır.[97]

2.1.3.2. Direnç

Organizmanın direncinin normal seviyenin üzerinde seyrettiği dönemdir. Karşı karşıya kalınan strese neden olan olaya veya duruma karşı direnç yükselirken diğer stres oluşturan olaylara veya durumlara karşı direnç ters orantılı olarak düşmektedir. Örneğin, ciddi hastalıkları olan insanların bu hastalıkla mücadele ederken grip gibi küçük bir hastalık nedeniyle hayatlarını kaybetmeleri bununla açıklanabilir. Organizma bu direnme sürecinde başarılı olursa standart seviyelere geri döner. Başarısız olursa güçsüz kalır ve çökmeye başlar.[98]

2.1.3.3. Tükenme

Strese neden olan olay veya durum ileri düzeyde tesir gücüne sahipse organizma yavaş yavaş tükenmeye başlar. Canlıların uyum becerileri ve iç enerjileri birbirinden farklı biçimde ve düzeylerdedir. Uyuma ve dinlenme eylemleri organizma için onarıcı özelliklere sahip olsa da uzun süreli ve güçlü tesirli stres yaratan olaylar bir müddet sonra dengenin bozulmasına ve iç enerjinin tükenmesine neden olmaktadır. İlerleyen

[97] Morris, s. 509.
[98] Morris, s. 510.

dönemlerde tükenmiş ve bitkin hissetme baş gösterir. Hastalıklara kapı aralanan bu evrede vücutta ciddi tahribatlar söz konusu olabilir. [99]

2.1.4. Stresin Sonuçları

Bu kısımda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel açıdan incelemenin yanı sıra belli bir düzeydeki stresin kazanımları da ifade edilmektedir.

2.1.4.1. Bireysel Sonuçlar

Hastalıkların çoğunun ve genç yaşta ölümlerin en önemli nedenlerinden biri 21. Yüzyılın vebası olarak adlandırılan strestir.[100] Nemin bir binayı yavaş yavaş çürütmesi ya da küçük bir kurdun elmanın içini boşaltması gibi stres de kontrol altına alınmazsa insanın günden güne tükenmesine neden olabilir.[101]

Stresin nihai sonucu vücudun işlevlerini yerine getirememesidir. Stres cildimizde, midemizde, kalbimizde ve hatta huyumuzda dahi değişmelere neden olur.[102]

2.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Stresin olumsuz etkilerine örgütsel açıdan bakmak gerektiğinde tatminsizlik, düşük performans, yüksek işgücü devri ve artan devamsızlıklar gibi başlıklar sıralanabilir. Aşırı stres örgütlerde güdülenmenin azalmasına, işlerin ağır ilerleyip hantal bir yapıya bürünmesine ve inovasyonun azalmasına neden olmaktadır. Stresin kontrol edilebilmesi hususunda yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Personelin davranışlarını tanımalı ve anlamlandırabilmeli, bir sonraki olay veya durumda nasıl bir davranış ortaya koyacağını öngörebilmeli, davranışlarını etkileyebilmek için gerekli yetkinliğe sahip olmalıdır. Stresli bireyin stresinin işine nasıl yansıdığı son dönemlerde daha fazla araştırmaya konu olmakla birlikte güncelliğini korumaktadır. Baskının az özgürlüğün fazla olduğu iş ortamlarında insanların daha etkin ve verimli çalıştıkları

[99] Ertan Kaya, Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, (**Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006), s.9-10.
[100] Losky, s.11.
[101] Algül, s.23.
[102] Peter E Makin-Patricia A. Lindley, **Pozitif Stres Yönetimi**, Aysun Arslan(çev.), İstanbul: Rota Yayınları, s.89.

herkesçe bilinen bir gerçek haline gelmiştir. Ortaya koyulan işlerdeki kalitenin yüksek olmasını isteyen yöneticiler bunu gözetmektedirler.[103]

2.1.4.3. Ölçülü Stresin Sağladığı Kazanımlar

Pozitif yönlü stres, kişinin kendisi ve çalıştığı örgüt için artı değer yaratacak etkiler doğurabilir. Belli bir miktarda ve kontrol altında olan stres, bireyin harekete geçmesini kolaylaştırabileceği gibi enerjik kalmasına da destek sağlayacaktır.[104]

Stres yaratacak hiçbir olayın olmayışı yaşamın sığ ve dümdüz bir şekilde ilerlemesine neden olacağı için gelişimleri kısıtlayabilir. Belli bir miktarda ve kontrol altında olan stres hedefleri gerçekleştirmede, amaçlara ulaşmada, üstesinden gelinmesi gereken bir zorluğu yenmede yardımcı olarak bizi motivasyon sağlayabilir.[105]

Orta düzeyde stresin yaşam kalitesinin artmasında önemli bir yeri vardır.

Kişiler fiziksel, zihinsel ve ruhsal bedeller ödememek için streslerine hâkim olmayı öğrenmelidir. Çünkü her an her yerde karşılaşma ihtimali olan stres kaynaklarını yok edebilmek mümkün değildir. Ancak stres sağlığa zarar vermeyecek düzeyde kontrol altına alınabilir.[106]

Özetle stres uygun miktarda olduğunda bireyi harekete geçiren, gelişimine katkı sağlayan, farklı deneyimler edinmesini sağlayan güçlendirici bir özelliğe sahiptir.[107]

2.1.5. Stres Yönetimi

İnsanlar aynı stres kaynağına farklı reaksiyonlar gösterebilirler. Bir insanın ciddi anlamla stres yaşamasına neden olan bir olay veya durum bir başka insanı heyecanlandırırken diğer bir insanda ise farkındalık oluşturabilir. İnsanların genleri, yaşanmışlıkları, kültürü, yetiştirilme biçimleri, yaşam tarzları, hayata bakış açıları ve hayattan beklentileri, olaylarla başa çıkma becerileri ve kişilikleri stres kaynaklarına nasıl

[103] Gülten Eren Gümüştekin-A. Bircan Öztemiz, **Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi,** s. 279-280.
[104] Holly Phillips, **Tükenmişlik Sendromu**, Nur Yener (çev.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2016, s.65.
[105] Phillips, s.65.
[106] Losky, s.12.
[107] Barutçugil, s.410.

reaksiyon verecekleri konusunda önem teşkil eden unsurlardır. Bunun yanı sıra insanın strese verdiği genel tepkinin evrensel olduğu da söylenebilir. Stresin kaynağı, düzeyi ve bireyde bıraktığı izler her insanda değişkenlik gösterse de stresi tetikleyen olay olumsuz bir etki yaratıyorsa tepki çoğu zaman aynıdır. Harvard üniversitesinde görev yapan Doktor Walter Canon stresin biyolojik etkilerini şu şekilde tasvir etmiştir: Savaş ya da kaç. Mağaralarda yaşayan ilk insanlar herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kaldıkları zaman (yabani hayvanlar, sel, yangın vb.) savaşacak ya da kaçacaklardı. Yaptıkları seçime bağlı olarak vücutlarının kimyası değişir ve bireye yardımcı olmaya çalışır.[108]

İçinde bulunduğumuz durumu değiştirsek de kabul etsek de boş versek de tüm bu uğraşlarımıza rağmen stres yaşayacağımız olaylarla tekrar karşılaşabiliriz. Ancak yaşam tarzımızı olumlu, pozitif, ılımlı davranışlarla donatırsak o zaman stres yaratan olayları daha kolay göğüsleyebiliriz. Stres yönetiminin asıl amacı sağlığımızı korumaktır. Sağlık sadece fiziksel olarak iyi olmayı değil ruhsal ve duygusal iyiliğimizi de kapsar.[109]

Sabuncuoğlu ve Tüz stressiz bir yaşam için önemli noktaları şu şekilde belirtmektedir.[110]

-Kişiliğimizi onaylayan yumuşak insanlarla birlikte olmak
-Yaşamımızı bir bütün olarak yönetmek
-Tatmin edici bir işe girmek
-Spor yapmak
-Sigarayı bırakmak
-Düzenli ve sağlıklı beslenme
-Gereksiz ilaç kullanmamak
-Eğlenceli şeylerle ilgilenmek
-Üzücü ve gerilimli olaylardan, ortamlardan uzak durmak
-Kötü bir evliliği düzeltmek veya bitirmek
-Televizyon seyretmeyi azaltarak kitap ve makale okumayı arttırmak
-Yeniliklere açık olmak

[108] Losky, s.27.
[109] Ersin Altıntaş, **Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2014,s.119.
[110] Zeyyat Sabuncuoğlu,Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 2003, s.251.

-Gevşeme yöntemlerine başvurmak

2.2. İş Stresi

İşle doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı nedenlerden dolayı oluşan stres faktörü iş stresi olarak tanımlanabilmektedir.

Tüketim kültürü, insanları daha çok çalışmaya ve daha çok harcamaya yönlendirmektedir. Sistem tarafından kendini sürekli çalışmaya ve para kazanmaya mecbur hisseden insan zamanla kendini bir kurban iş yerini de arena gibi görmeye başlar.[111]

İş yerlerindeki otorite ve baskı insanların kendilerini tükenmiş hissetmesine ve yoğun stres yaşamalarına neden olur. İşverenle çalışan arasında sağlıklı bir iletişimin kurulamaması, mesai arkadaşlarıyla yaşanan tatsız olaylar ve işe karşı duyulan sadakat duygusunun sarsılması gibi nedenler de stresi artırmaktadır.[112]

Çalışanların işleriyle ilgili olarak yaşadıkları endişeler, tedirginlikler ve kaygılar iş stresi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların çeşitli mazeretlerle sık sık işe gelmemeleri, normalden daha fazla hata yapmaları, işe geç gelip işten erken ayrılmaları, karar alırken güçlük çekmeleri, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle sorun yaşamaları gibi olay ve durumlarla karşılaşan yöneticiler mevcut bir iş stresi durumunun olduğunu anlamalıdır.[113]

2.2.1. İş Stresinin Nedenleri

Her mesleğin stres yaratıcı unsurları muhakkak vardır. Ancak bunların etki derecesi yapılan işe, alınan sorumluluklara, fiziksel ve örgütsel koşullara ve iş ortamına göre değişkenlik gösterir. Bir diğer konu ise bireylerin yaptıkları işlerin kontrollerini ne kadar sağlayabildikleri ile ilgilidir. İşin kontrol edilebilme imkânı ile stres düzeyi arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Çalışanlar işlerini kontrol edebildikçe stres düzeyleri de aynı

[111] Algül, s.22.
[112] Algül, s.22.
[113] Barutçugil, s.410.

oranda azalacaktır. Stres düzeyi düşük olan meslekler arasında tarım işçileri, sanatkârlar, profesörler ve ağır makine operatörleri sayılabilir.[114]

Örgütte karşılaşılan iş stresi olgusu herhangi bir nedenden kaynaklanabilir. Teknolojinin değişmesi, iş yapış biçiminin değişmesi, işletmenin satılması, başka bir işletme ile birleşmesi, yöneticisi veya mesai arkadaşıyla yaşadığı gerginlik strese neden olabilir. İş stresine neden olan bu kaynakları iki gruba ayırabiliriz: [115]

a) Geleneksel Kaynaklar: Örgütün yapısı ile ilgili sorunlar, işin içeriği ile ilgili sorunlar, bireysel kaynaklı sorunlar bu grup içerisinde yer almaktadır.

b) Güncel Kaynaklar: Küresel rekabet, iş güvencesizliği, iş gücüne yönelik artan beklenti, mobbıng, iş-aile yaşam dengesi, teknolojik denetim ise güncel kaynaklar altında yer almaktadır.

2.2.2. İş Stresi ve Örgütsel Sonuçları

İş yerlerinde stres düzeyini azaltmak ve stresi kontrol altında tutmak için kullanılabilecek en önemli üç araç geribildirim, koçluk ve takım oluşturma amacına yönelik danışmanlıktır şeklinde belirtilebilir.[116]

Stresin azaltılması konusunda işverenlere de önemli görevler düşmektedir. İşveren kendini bu konuda sorumluluk altında hissederek şartların iyileştirilmesi için elinden geleni yapmalıdır. Şartların iyileştirilmesi günümüzde lüks olmaktan çıkıp gereklilik haline gelmiştir. Çalışan işverenin ona yardım etme çabalarını gördükçe kendini değerli hissedecek ve artı değer yaratacak işler üretmeye başlayacaktır. Nihai olarak çalışan da işveren de bu karşılıklı alışverişten kar etmiş olacak ve aynı zamanda streslerini belli bir oranda kontrol altına almış olacaklardır. [117]

Organizasyonlarda stres yönetimi dört aşamada incelenebilir**:** [118]

---

[114] Ali Balcı, **Öğretim Elemanının İş Stresi: Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.11.
[115] Aşkın Keser, **İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla**, 1. Baskı, Ankara: Türk Metal Yayınları, 2014, s.29.
[116] Barutçugil, s.421.
[117] Algül, s.24.
[118] Barutçugil, s.417-419.

1-) Stresin organizasyonun gündemine alınması

2-) Personelin stres yönetimi konusunda eğitimi

3-) Yardım için düzenleme yapılması

4-) Stresin genel nedenlerinin gözden geçirilmesi ve giderilmesi

3. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

3.1. Zekâ Kavramı

3.1.1. Zekâ Kavramının Tanımı

Zekâ öğrenme ve uyum davranışını biçimlendiren yetenekleri belirtmede kullanılan genel bir kavramdır.[119] Uzun yıllardır yapılan araştırmalar ve çalışmalar nihayetinde zekâ kavramı için ortaya konulabilecek tek bir tanımın varlığından söz edilememektedir. Buna gerekçe olarak ise zekânın hem kalıtımsal hem de çevresel etkenlerden beslenerek gelişimini ve değişimini sürdürmesi gösterilmektedir. Bu gelişim ve değişim sürecine dönemlerin kültürel farklılıkları, araştırmacıların farklı yorumlamaları eklenince literatürde zekâ ile ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:[120] Zekâ, zihin yardımıyla sorunların üstesinden gelebilme becerisidir. Zekâ, araç oluşturabilme becerisidir. Zekâ, çevreye uyum sağlayabilme becerisidir. Zekâ, olaylar arasındaki "sebep-sonuç" bağlantılarını oluşturabilme becerisidir. Zekâ, duygusal ve mantıksal melekelerimizin oluşturduğu bir kavramdır.

Zekâ hakkında yazılan ilk kaynaklar Eski Yunan ve Hindistan'a aittir. Zekânın en bilindik tanımı; öğrenebilme, anlayabilme, problemlerin ve yeni durumların üstesinden gelebilme yetisidir. Psikoloji sözlüğünde ise zekâ; "soyut düşünebilme, kavrayabilme, sorun çözebilme, bildiklerini yeni durumlara uyarlayabilme, akıl yürütebilme, hafıza ve geçmiş deneyimler gibi zihinsel becerilerin bütünü" olarak tanımlanmaktadır.[121]

"Zekâ", canlının bilinçli davranmasını sağlayan bir güç gibi görülmektedir. Psikologlar buna dayanarak zekânın sonuçta ortaya çıkardığı işle ilintili olduğu tezine

[119] Morris, s.303.
[120] Cavit Binbaşıoğlu, **Eğitim Psikolojisi**, 9.Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995, s.85.
[121] Selçuk Budak; **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yay. ,Ankara, 2000,s.848.

ulaşmışlardır. Buradan hareketle bir kişinin sonuçlandırdığı işteki başarısı o kişinin ne kadar zeki olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir.[122]

1997 yılından sonra anne karnındaki dönemin de bireyin zekâsının oluşumunda ve gelişiminde belli bir düzeyde kalıtımsal ve çevresel faktörler gibi etkisinin olduğu ifade edilmeye başlanmıştır. 2000 yılında yapılan araştırmalarda ise bu faktörlerin zekâ üzerinde etki oranları şu şekilde açıklanmıştır:

-Anne karnındaki dönemin etkisi %20
-Kalıtımın etkisi %35
-Çevrenin etkisi %45 [123]

Akademisyenlerin zekâ üzerine farklı yıllarda yaptıkları iki çalışmayı karşılaştırarak zekâ kavramının tanımının dönemlere göre nasıl farklılaştığını inceleyebiliriz. 1921 yılında yapılan çalışmada akademisyenlerce zekânın temel yapı taşlarının sorun çözme, kavrayabilme, karar verme ve uyum sağlayabilme olduğu öne sürülmüştür.1986 yılında yapılan çalışmada ise zekâyı oluşturan faktörler üst düzey yetenekler ve kültürel beceriler olarak açıklanmaktadır. Özetle zekânın tanımının ve temel yapı taşlarının kültürlere, zamanlara ve dönemlere göre güncellemelere maruz kalması kaçınılmaz olmuştur. Batı kültüründe hız zekâ için vazgeçilmez bir unsurken, Çin kültüründe ise bireyin kendini tanıması zekâyı tamamlayıcı nitelikte bir unsurdur.[124]

3.1.2. Zekâ Kuramları

Bilim adamları, düşünürler, araştırmacılar soyut olan zekâ kavramını somutlaştırabilmek, belli bir çerçeveye sığdırabilmek ve tanımlayabilmek için farklı tezler öne sürmüşlerdir. Zekânın göreceli bir kavram olması, kalıtsal, çevresel ve kültürel faktörlerden etkilendiği için spesifik bir zekâ tanımının olmaması farklı zekâ kuramlarının oluşmasına sebebiyet vermiştir.[125]

---

[122] Binbaşıoğlu, s.84.
[123] Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Ankara: Pegema Yayıncılık, 2.Baskı, 2000, s.155.
[124] Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 2004, s.26.
[125] Konakay, s.20.

3.1.2.1. Spearman'ın Zekâ Kuramı

20.yy'da yaşayan İngiliz Psikolog Spearman, genel bir yapı olan zekâyı tanımlarken zihinsel enerjiden bahsetmiş ve bu enerjinin eylemlerimizi harekete geçiren önemli bir kaynak olduğunu vurgulamıştır. Spearman herhangi bir alanda başarılı olan bir insanın diğer alanlarda da genellikle başarılı olduğunu savunmuştur. [126]

1900'lü yıllarda farklı kesimlerden ve mesleklerden bilim insanları zekâ ile ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır. İngiliz bir Psikolog olan Charles Spearman de bunlardan biridir. Spearman herhangi bir alanda başarılı olan bir insanın genel olarak diğer alanlarda da başarılı olduğu kanısına varmıştır. Buradan hareketle zekânın bir takım yeteneklerin bir araya gelmesinden çok daha fazla şeyi ifade ettiğini açıklamaktadır. Spearman zekâyı her eylemi harekete geçirebilecek güce sahip olan bir tür enerji deposu olarak tanımlamaktadır. Zeki adledilen insanlar akıcı ve farklı biçimde konuşur, kolay anlama özellikleri vardır, sıra dışı olaylar karşısında zekice davranıp doğru kararlar alırlar. Birçok alanda iyi olabilirler ancak daha iyi oldukları alanlar elbette vardır. Örneğin karmaşık bir matematik problemini çok kısa bir sürede çözüme kavuştururken yazılması gereken kısa bir makaleyi yazmak günlerini alabilir. Spearman'e göre bu farklılığın nedeni var olan zekânın farklı etkinliklerde farklı şekillerde ortaya çıkmasıdır.[127]

3.1.2.2. Thurstone'un Zekâ Kuramı

Thurstone zekânın genel bir kavram olmadığını savunarak Chicago Üniversitesi'nin öğrencileri üzerinde bir inceleme yaparak çalışmalarına başlamıştır. Thurstone zekânın birden fazla zihinsel yeteneğin bir araya gelmesiyle oluştuğunu ileri sürmüştür. [128]

- Sözlü anlama becerisi
- Kelime akıcılığı
- Matematiksel kabiliyetler

[126] Morris, s.303.
[127]Charles G.Morris, **Psychology An Introduction**, Sixth Edition, Prentice Hall, University of Michigan, United States of America, New Jersey,1988, s. 300.
[128] Stefan Konrad-Claudia Hendl, **Duygularla Güçlenmek**, Meral Taştan(çev.), İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s.47.

• Algılama hızı
• Fiziksel olarak hayal edebilme
• Bellek
• Düşünebilme ve sorun çözebilme yeteneği

Bu tanımlama, ‘devreden faktör teorisi’ olarak adlandırılmaktadır. 1940’lı yıllardan bu yana diğer zekâ teorilerine de ışık tutan bir zekâ modelidir.

Amerikalı bir psikolog olan Thurstone, Spearman’la benzer fikirlere sahip olmanın yanında, daha fazla beceri gerektiren alanlarla daha az beceri gerektiren alanlar arasındaki farklılıklara yönelmiştir. Birçok araştırma akabinde yeni bir çalışma ortaya koymuştur.[129]

S – Uzamsal yetenek
M – Hafıza
P – Algılama hızı
W – Kelime/sözcük akıcılığı
N – Sayısal yetenek
R – Mantık yürütme
V – Sözel anlam

Spearman’in aksine, Thurstone bu kabiliyetlerin birbirinden farklı olduğunu savunmuştur. Ona göre uzamsal yetenek alanında başarılı olan biri kelime akıcılığında daha az başarılı olabilir. Bu kabiliyetlerin bir tanesi veya birçoğu bir araya gelerek herhangi bir faaliyetin içinde yer alabilirler. Örneğin bir matematik problemini çözmek için sayısal yeteneğe, mantık yürütmeye ve algılama hızına aynı anda gereksinim duyulabilir. Özetle Thurstone, Spearman’in zekâ modeline kıyasla daha kompleks bir zekâ modeli ortaya çıkarmıştır.[130]

[129] Morris, s.302
[130] Morris, s. 302

3.1.2.3. Sternberg'in Üçlü Zekâ ve Başarılı Zekâ Kuramları

Sternberg "Başarılı Zekâ" isimli eserinde bilişsel zekânın gerçek hayattaki başarının sadece %4'lük kısmıyla bağlantılı olduğunu anlatmıştır. Sternberg bu modelini 1999 yılında geliştirmiştir. [131]

Sternberg "Başarılı Zekâ" yı şu şekilde tanımlamıştır: Bireyin sosyal ve kültürel hayatta başarılı olabilmesi için, içinde bulunduğu ortama ve karşılaştığı olaylara uyum sağlayabilme, koşullara göre şekillendirmeler yapabilme ve tercih edebilme fiilleri arasındaki dengeyi sağlayabilme kabiliyetidir. Sternberg bu model ile zekânın gündelik hayattaki önemini vurgulamıştır.[132]

Sternberg, zekâ konusuna farklı bir açıdan bakan üçlü zekâ teorisi adında bir teori geliştirmiştir. Bu teoriye göre, sadece bilişsel zekâ testlerindeki soruları çözmekten ziyade bu soruları çözmede ihtiyaç duyulan zihinsel süreçlerin ve bunların yaşamdaki davranışlarımızla ilişkisinin incelenmesi gerektiğidir. Sternberg zekâ testlerindeki bu soruları tüm detaylarına kadar inceledikten sonra zekâ kavramının düşünüldüğünden çok daha geniş bir alana uzandığı kanısına varmıştır.[133]

Sternberg sosyal zekânın akademik başarı gerektiren zekâdan farklı olduğunu, yaşamın uygulama kısmında yer alan insanın sorunlarla başa çıkabilme kabiliyetiyle ilintili olduğunu açıklamıştır. Ölçülmesi zor olan sosyal zekâ kavramı farklı bir zekâ teoremi olması bakımından oldukça mühimdir.[134]

3.1.2.4. Piaget'in Zihinsel Gelişim Kuramı

Piaget'in genel savı bir bireyin çocukluk döneminde başlayan dış ortamla olan ilişkisi onun karakteristik özelliklerini oluşturduğu yönündedir.[135] Piaget'e göre bu süreç bebeğin doğumundan yetişkinliğine kadarki zaman diliminde dört dönem altında incelenmelidir. Bu dönemler gerçekleştikçe bireydeki anlama ve çözüm üretme

[131] Konakay, s.22-23.
[132] Çakar, Arbak, s.28-30.
[133] Morris, s. 303-304.
[134] Çakar, Arbak, s.28-29.
[135] Sternberg, R. J. Handbook of Human Intelligence. New York: Press Syndicate of The University of Cambridge, 1982, s. 664.

kabiliyetleri ilerleme gösterir.[136] Bu dönemler duyu-motor, işlem öncesi, somut işlem ve soyut işlem dönemidir.[137]

Piaget'e göre zekânın üç önemli özelliği vardır. Bunlar "uyum", "dinamik denge" ve "zihinsel eylemler sistemi"dir. Eğitim hayatında bu uyum, denge ve eylemler kazandırılmalıdır. İş ve çalışma hayatında ise bu özellikler arttırılarak, daha görülebilir bir hal almalıdır. Piaget'e göre, zekânın asli görevleri, özetle "anlama" ve "buluş" dur. Piaget'e göre zekâ şu üç biçimde açıklanabilir.[138]

1. Zekâ, kişinin çevreyle yaşadığı uyum ilişkisinin bir halidir.
2. Zekâ, "zihin" ile "çevre" arasındaki denge durumudur.
3. Zekâ, bir zihinsel faaliyetler sistemidir.

Piaget doğarken sahip olduğumuz iki önemli özellik olan organizasyon ve adaptasyonun bireyin gelişimindeki öneminden bahsetmektedir.[139]

3.1.2.5. Thorndike'in Zekâ Kuramı

Thorndike zekâ kavramına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Zekânın birbirinden farklı bileşenlerden oluştuğunu açıklamıştır. Ona göre zekâ; soyut, sosyal ve mekanik olmak üzere üç boyuta ayrılır. Soyut zekâ; rakam ve işaretleri, mekanik zekâ; araç gereç kullanma yeteneğini, sosyal zekâ ise insanları anlama ve onlarla ilişki kurabilme yeteneği olarak açıklanmıştır.[140]

İlk olarak Thorndike'in bahsettiği sosyal zekânın duygusal zekâ kavramının alt yapısını oluşturduğu vurgulanmaktadır.[141]

---

[136] H. Özmen, Fen Öğretiminde Öğrenme Teotileri ve Teknoloji Destekli Yapılandırmacı (Constructivist) Öğrenme. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 2004, s.100-111.
[137] W. Huitt, J. Hummel, **Piaget's Theory of Cognitive Development**. Valdosta, GA,2006,s.216.
[138] Binbaşıoğlu, s.86.
[139] C.M.Charles, **Piaget İlkeleri**, Gülten Ülgen(çev.), 4.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.2.
[140] A. Başbay, Çoklu Zekâ Uygulamasına Katılan Öğretmenlerin ve Öğrencilerin Uygulama Hakkındaki Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, s.189-206.
[141] R. Arslan, D. Efe, E. Aydın, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2013, s.169-180.

Sosyal zekâ, bireyin kendi davranışlarını ve karşısındaki insanın davranışlarını doğru bir şekilde algılama, yorumlama ve kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır.[142]

3.1.2.6. Cattell'in Akıcı Zekâ ve Kristalize Zekâ Kuramı

Raymond Cattell (1905-1998) psikolojik test kavramından bahseden ilk isimdir. Cattell zekâyı akıcı ve kristalize zekâ olarak iki başlık altında incelemiştir. Akıcı zekâ kavramları ve benzerlikleri tanımlama konusundaki yetenekleri içerir. Akıcı zekânın sezgisel özelliklerden beslendiği söylenir. Kristalize zekâ ise kelime testleri, sınıfta yapılan testler ve farklı sosyal konularla alakalıdır. Akıcı zekâ ancak ilk yetişkinlik zamanında en üst seviyeye çıkabilecekken, kristalize zekâ hayat boyu artarak ilerleyebilmektedir. [143]

3.1.2.7. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı

Çoklu zekâ kuramı ilk kez 1983 yılında Gardner tarafından birey temelli bir kuram olarak ortaya çıkmıştır. Zekânın birden fazla parçadan oluştuğunu savunan Gardner insanların farklı öğrenme tarzlarına sahip olduklarını vurgulayarak zekânın yeni ürünler oluşturabilme ve sorun çözebilme yeteneğiyle yakından ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Gardner'a göre 8 farklı zekâ türü vardır:[144]

1. Sözel/Dilsel Zekâ: Etkin düşünebilme ve anlatabilme, karmaşık ifadeleri çözümlendirip değerlendirebilme, kelimelerdeki ve cümlelerdeki ilişkileri takip edebilme, anlatım sanatlarına başvurabilme, dil bilgisi ve edebiyat gibi alanlarda kabiliyetli olma.

---

[142] Selen Doğan, Faruk Şahin, Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16,Sayı 1,2007,s.234.
[143] E. Gürel, M. Tat, Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**,2010, s.336-356.
[144] Mustafa Serdar Köksal, Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:14, No:2, 2006, s.474-475.

2. Mantıksal/Matematiksel Zekâ: Akıl yürütebilme, sayı ve rakamlarla ilişkide olabilme, hesaplamalar yapma, farklı tezler ortaya koyabilme, geometrik şekiller üzerinden soyut düşünebilme, parçaları birleştirebilme kabiliyetidir.

3. Görsel Zekâ: Resimler, şekiller ve imgelerle düşünebilme, üç boyutlu nesneleri zihinde canlandırabilme ve yorumlayabilme kabiliyetidir.

4. Bedensel Zekâ: Jest ve mimikleri etkin şekilde kullanabilme, düşünceler ile hareketlerin koordineli olarak kullanılabilmesi kabiliyetidir.

5. Müziksel/Ritmik Zekâ: Ses, nota ve ritimle düşünebilme, farklı sesleri ayırt ederek yeni sesler oluşturabilme kabiliyetidir.

6. Sosyal/Kişilerarası Zekâ: İş birliği içinde çalışabilme, sözlü ve sözsüz iletişim kurabilme, karşısındakinin düşünce ve davranışlarını anlayabilme ve paylaşabilme, gerektiğinde ise ikna edebilme kabiliyetidir.

7. Kişisel Zekâ: Bireyin kendi duygularını, olaylar karşısındaki tepkilerinin boyutunu ve düşünce biçimini tanıyabilme, öz değerlendirme yapabilme ve kendisine hedefler koyabilme kabiliyetidir. Diğer zekâ türlerini kapsayıcı niteliktedir.

8. Doğacı/Varoluşçu Zekâ: Bütün canlıları tanımaya, araştırmaya ve yaratılışları üzerinde düşünebilmeye odaklı bir kabiliyet türüdür.

3.1.2.8. Guilford'un Zekâ Kuramı

Guilford, Spearman'ın ve Thurstone'un zekâ teorilerinden yola çıkarak onların eksik bıraktığını düşündüğü alanlara yönelmiştir. Guilford üç yetenek üzerinde yoğun olarak durmuştur. Bu yetenekler işlemler, ürünler ve düşünme fiilidir. Bu teoriye göre tüm zekâ faaliyetleri sonuçta bir ürün oluşmasına katkı sağlayan düşünce eylemlerinden oluşmaktadır. Kitap okuyan birinin sırayla bellek, biliş ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunması buna örnek teşkil edebilir. Özetle kişinin zihinsel faaliyetleri sistematik bir süreçten geçmektedir.[145]

[145] Başbay, s.189-206.

Zekâyı kuramsal bir bakış açısıyla ilk kez çalışan Guilford bilişsel zekânın sistematik bir yapıdan oluştuğunu ve kişiler arasında zihinsel faaliyetler bakımından farklılıklar olduğunu öne sürmüştür.[146]

3.2. Duygusal Zekâ Kavramı

Bir takım problemler ve soru işaretleri akıl ve zekânın ışığı ile aydınlanamayınca farklı ve yeni duygu tanımları ortaya çıkmaya başladı.[147]

Örneğin; sıkılan dişler, kasılan kaslar, hızlı hızlı inip yükselen göğüs kafesi, genişleyen burun delikleri ve hızlı bir soluma öfke duygusunun dışa vurumunu ifade eder. Bu, düşüncenin duyguya dönüşmesi sürecidir. Bununla birlikte beynimizin bu işlevi yerine getirebilmesi için kullandığı hormonları ve kimyasalları etkin bir biçimde üretmesine, yönetmesine 'duygusal zekâ' denebilir.[148]

Hayatta başarılı ve mutlu olabilmek için ihtiyaç duyulan duygusal özelliklerin tümü duygusal zekâ çatısı altında toplanabilir. Hedef doğrultusunda ne yaptığı kadar nasıl yaptığıyla da ilgilenen, kendisiyle barışık olan, ümit duygusunu hiç kaybetmeyen insanlar duygusal zekâya sahip olduklarını göstermektedirler.[149]

3.2.1. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihçesi

Doğu medeniyeti yüzyıllardır duyguyu tanımlamış ve hayatlarına almışlardır. Batı medeniyetinin duygu kavramı ile olan ilişkisi ise duygusal zekâ kavramından sonra adlandırılmaya başlamıştır. Batı duyu organları ile algılayabildiği şeylerin varlığından ziyade aklı ön plana çıkarırken duygu denen gizli gücün kişi üzerindeki yansımalarını görmezden gelmiştir. İnsanlar arasında şiddet eğiliminin ciddi şekilde ileri boyutlara uzanması, depresyonun sık sık görülür hale gelmesi, intihar eden gençlerin sayısının artması batıyı duyguları da göz önünde bulundurmanın gerekliliği noktasında ikna

[146] Gürel, Tat, s.336-356.
[147] Nevzat Tarhan, **Duyguların Dili(Duygusal Zekâya Yeni Bir Yorum)**, 5.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları, 2008,s.19.
[148] Tarhan, s. 20.
[149] Tarhan, s. 22.

etmiştir. Akabinde duygu kavramı psikoloji adı altında batı kültüründe yer edinmeye başlamıştır.[150]

Duygu kavramı doğuda batıdan daha önce bilinip yaşanmasına karşın duygusal zekâ kavramının batı tarafından keşfedilmesinin nedeni batının aklını kullanarak duygularını bulmasından geçmektedir. Hayatında duyguya fazlasıyla yer veren doğu kültürü önemli kararlar verirken dahi düşünce yerine daha çok duygularıyla hareket etmekteydi. Aklı ön planda tutan batı ise duygu kavramı göz ardı edildiğinde yaşanan olumsuzluklardan yola çıkarak duygunun paha biçilemez değerini anlamıştır.[151]

Son yıllarda yapılan araştırmalar hayatta ne kadar başarılı ve mutlu olunabileceğinin IQ ile değil EQ ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim hayatında başarılı olan bir insanın sonraki hayatında başarısız, mutsuz, ümitsiz, yalnız olması da bununla bağlantılıdır. Çünkü eğitim hayatında bilişsel zekâ yeterliyken hayat başarısı için duygularını ve diğer insanlarla olan ilişkilerini yönetme olarak açıklanan duygusal zekâya da ihtiyaç duyulmaktadır.[152]

Duygusal zekâsı gelişmiş bir kişinin özellikleri şu şekilde belirtilebilir:[153]

-Duygularını tanır.
-Kendini doğru değerlendirir.
-Kendine güvenir.
-Kendini denetler.
-Güvenilirdir.
-Vicdan sahibidir.
-Uyumludur.
-Yenilikçidir.
-Başarılıdır, işine bağlıdır.
-Çatışmaları çözer
-Liderlik özelliği taşır

[150] Tarhan, s. 209.
[151] Tarhan, s. 211.
[152] Bircan Yıldırım, **Duygusal Zekâ**, 2. Baskı, İstanbul: Destek Yayınları, 2015, s.41.
[153] Fatih Kılıçarslan, **On Adımda Duygusal Zekâ**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.59.

-İyimserdir.
-İyi ilişkiler kurar.

3.2.2. IQ ile EQ İlişkisi

Duyguları zekâdan ayırmaya çalıştığımızda hem iş hem de özel hayatımızda büyük bedeller ödememiz kaçınılmaz olmaktadır. Iowa Üniversitesi Tıp Fakültesi Nöroloji Bölümü Başkanı Antonio Damasio "Beyindeki sistemler duygularla ve heyecanla ilintilidir. Duyguların ve heyecanın karar verebilme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu noktada duyguların öncelikli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Duygular zihinsel yaşantımıza egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedir." diyerek duygularla aklın ayrılmaz bir bütün olduklarını vurgulamaktadır.[154]

Duygusal zekâyı etkin bir şekilde kullanabilmek için bilişsel zekâyla birlikte kullanmak gerekir. Sadece bilişsel zekâ veya sadece duygusal zekâ tek başlarına mutluluk ve başarı sağlamakta yeterli olamayacaktır.[155]

3.2.3. Duygusal Zekânın Boyutları

Bireyin duygularının farkında olması, duygularını yönetebilmesi, kendini harekete geçirebilme potansiyeline sahip olması, diğer insanların duygularının farkında olması ve onları yönetmesi duygusal zekânın boyutları altında yer almaktadır.

3.2.3.1. Duygularının Farkında olma

Kişinin durumlar ve olaylar karşısında hissettiği duygularının farkında olmasıdır. Duygularının bilincinde olan kişi ruh durumunun da kontrolünü sağlayabileceği için sınırlarını doğru belirleyip doğru kararlar alır ve doğru davranışlar ortaya koyabilir.[156]

---

[154]Kılıçarslan, s.37.
[155] Murat Koçyiğit, **Etkili İletişim ve Duygusal Zekâ**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2016, s.220.
[156] Ceylan Tuğrul, Duygusal Zekâ, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 1999, s.12-20.

3.2.3.2. Duygularını Yönetebilme

Kişinin farkında olduğu duygularını en etkin biçimde yönetebilmesi sürecidir. Kişinin duygularıyla baş edebilmesi aynı zamanda duygusal zekânın en temel yapı taşıdır. Bireyi olumsuz ruh hallerine itebilecek negatif yönlü duyguların dinginleşmesini ve bertaraf edilmesini sağlar. Duygularını yönetme konusunda başarısız olan bireyler sık sık mutsuzluk halini üzerlerinde hissederken bu konuda başarılı olanlar ise umulmadık en zor ve karmaşık olaylar yaşadıklarında kısa bir sürede toparlanıp hayatlarına kaldıkları yerden devam edebilirler.[157]

3.2.3.3. Kendini Harekete Geçirebilme

Kişinin kendini en etkin biçimde motive edebilmesi için duygularının ona bir bütünlük içinde ve bir amaç doğrultusunda eşlik etmesi gerekmektedir. Duyguların denetiminin yapılabilmesi ve beklenmedik şekilde ortaya çıkabilecek davranışların önüne geçilmesi beraberinde başarıyı getirecektir. Kişilerin kendilerini çalışma hayatlarında daha mutlu, aktif ve verimli hissetmelerinin yolu kendilerini motive edebilme oranlarıyla doğru orantılıdır.[158]

3.2.3.4. Başkalarının Duygularının Farkında Olma

Empati kurabilme yeteneği ile duygusal zekâ bir bütün olarak düşünülebilir. Bu yeteneğe sahip olan kişiler karşısındaki insanın tam olarak neye ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyacını gidermede ondan ne tür bir yardım istediğini anlayabilirler. Bireyin, olayları karşısındaki insanın yerine geçip gözlemleyebilmesi, onun düşüncelerini doğru yorumlaması ve çıkarımlarını etkin biçimde karşısındakine aktarabilmesi empatinin önemli özelliklerindendir.[159]

---

[157] Tuğrul, s.12-20.
[158] Tuğrul, s.12-20.
[159] Tuğrul, s.12-20.

3.2.3.5. Başkalarının Duygularını Yönetebilme

Sosyal bir varlık olan insanın diğer insanlarla ilişki kurabilmesi ve bu ilişkilerini sürdürebilmesi duygusal zekâyla bağlantılı olan diğer bir özelliktir. Bu beceriye sahip olan insanlar aynı zamanda insanlar arasında tanınır olabilme fırsatı da yakalayabilmektedir.[160]

3.2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Uzun yıllar bilim adamları tarafından yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda duygusal zekâ ile ilgili olarak iki tür yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar yetenek ve karma yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Her bilim insanı konuya kendi uzmanlığı doğrultusunda baktığı için bu tür farklı yaklaşımların ortaya çıkması olağan bir durum olarak karşılanmaktadır. Bu yaklaşımların ve kavramların oluşmasında en büyük katkısı olan bilim adamlarından biri Daniel Goleman'dır. Goleman "Duygusal Zekâ, Neden IQ'dan Önemlidir?" isimli kitabıyla kamuoyunda oldukça ses getirmiş ve insanların dikkatlerini bu konu üzerine toplamayı başarmıştır. Yetenek ve karma yaklaşım şu şekilde tanımlanmaktadır:[161]

Yetenek Modeli: Duygusal zekânın bir takım yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluştuğu tezini savunmaktadır. Akıl yürütürken duygulardan da faydalanıldığını ifade etmektedir.

Karma Model: Yetenek modeline kıyasla daha yaygın bir modeldir. Duygusal zekânın sosyal hayattaki becerilerimizle, davranışlarımızla ilişkili olduğunu ve başarı elde edebilmek için bunlara ihtiyacımız olduğunu vurgulayan bir modeldir.

Duygusal zekâ kuramları olarak adlandırılan dört kuramdan sadece Mayer ve Salovey kuramı yetenek modeli altında tanımlanırken diğer üç kuram Bar-On, Cooper &

[160] Tuğrul, s.12-20.
[161] Çakar, Arbak, s.25.

Sawaf ve Goleman kuramları karma model altında tanımlanmaktadır. Salovey ve Mayer'e ait olan kuram yetenek modeli olarak adlandırılmakla birlikte, konuya karma modele kıyasla daha dar bir perspektiften bakmaktadır.[162] Karma model dendiğinde ilk aklan gelen kuram ise Daniel Goleman'ın kuramı olmaktadır.

3.2.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Duygusal zekâ, duygu ile zekâ kavramlarının birbirlerinden karşılıklı olarak etkilenmeleri ve harmanlanmaları sonucu oluşmuştur.[163]

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler sahip oldukları duyguları tanıma ve anlamlandırma konusunda duygusal zekâsı düşük olan bireylere kıyasla daha başarılı olmakla birlikte farklı bir olay veya durumla karşılaştıklarında daha kısa sürede eskiye geri dönüş yapabilmektedirler.[164]

Bu kurama göre duygusal zekâ tüm zihinsel faaliyetlerle yakından ilgilidir. Yaş ile ve yaşanmış deneyimlerle doğru orantılı olarak da gelişme gösterir.[165]

3.2.4.2. Reuven Bar-On Modeli

Bar-on 1985 senesinde yazdığı doktora tezinde duyguları değerlendirmeye ve duyguların sosyal faaliyetlere etkisini incelemeye başladığında EQ kavramını ilk kullanan isim olmuştur. Bar-on' a göre duygusal zekâ, kişinin sosyal çevreden gelen istek ve zorlamalarla gerektiği gibi mücadele edebilmesi için ona destek sağlayacak kabiliyetler, yetkinlikler ve hünerler olarak tanımlamaktadır. Bu alanda yazdığı bir el kitapçığıyla da konunun derinlemesine incelenmesine olanak tanımıştır. Bar-on bilişsel zekâ ile duygusal zekânın birbirlerinin karşıtı olduğunu değil birbirlerini tamamlayan iki

---

[162] Doğan, Şahin, s.231-252.

[163] J.D. Mayer, P. Salovey, "**Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings**", Applied and Preventive Psychology, 1995, s.197-208.

[164] Mayer, Salovey, s.433-442.

[165] J.D.Mayer, P.Salovey, D.R. Caruso, "**Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications**", Psychological Inquiry, 2004, s.197-215.

farklı kavram olduklarını ileri sürmektedir. Zeki denebilecek bir insanın hem bilişsel hem de duygusal zekâya sahip olması gerektiğini savunur.[166]

Bar-On geliştirdiği "Duygusal Katsayı Envanteri" ile insanların başarı kapasitelerini ölçmeyi ve bilişsel zekâ testlerinin eksik kaldığı kısımları tamamlamayı amaç edinmiştir.[167]

Duygusal zekâ duygularımızı ve onlardan aldığımız enerjileri sosyal yaşantımıza ve çalışma ortamımıza etkili bir biçimde yansıtmamıza imkân sunar.[168]

Bar-On duygusal zekânın beş alt boyut altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. [169]

1. Kişiye Dönük: Duygusal benlik farkındalığı - Güvenli girişkenlik - Benlik saygısı - Kendini gerçekleştirme - Bağımsızlık

2. Kişiler Arası: Empati - Kişiler arası ilişkiler - Sosyal sorumluluk

3. Stres Yönetimi: Problem çözme - Gerçeklik testi - Esneklik

4. Uyumluluk: Strese dayanıklılık - Dürtü kontrolü

5. Genel Duygu Durumu: Mutluluk - İyimserlik

3.2.4.3. Robert K.Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı dört boyutta ele alarak incelediler. Modellerine 'Dört Köşe Taşlı Model' ismini verdiler.[170]

---

[166] Sibel Sü Eröz, Örgütlerde Duygusal Zekâ, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,s.216-217.
[167] Ali Çağlar Güllüce, Ömer Faruk İşcan, Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2010, s.7-30.
[168] Osman Emin, Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Eğitimdeki Rolü, **Uluslararası Hakemli İlmi Araştırma Dergisi**, s.95
[169] A. Esra İşmen, Duygusal Zekâ ve Problem Çözme, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** 2001, s.111-124.
[170] Robert K. Cooper-Ayman Sawaf, Emetional Intelligence in Leadership and Organizations, Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar(çev.), **Liderlikte Duygusal Zekâ (Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ)**, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Birinci Köşe Taşı-Duyguları Öğrenmek: Bireyin duygu kapasitesinin bilincinde olması ve bunu sosyal hayatta kurduğu ilişkilere yansıtabilmesi ile ilişkilidir. Duygularımızı doğru yorumlayabilmek ve akabinde doğru değerlendirmeye tabii tutabilmek ile ilgili süreçtir. Duygusal zekânın kendine has bir dili olduğunu ve hayata gelişimizle birlikte bize eşlik eden duygularımıza saygı duymayı içerir.

Alt bileşenleri; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgidir.

İkinci Köşe Taşı-Duygusal Zindelik: Gelişen güven duygusu ile birlikte duyguların tanınması yeteneğini ifade eder. Mücadele ruhunu kuvvetlendirerek bireyin güçlükler karşısında sağlam durabilmesini amaçlar. Birey stres ve sorunlarla yüz yüze geldiğinde zihinsel bir uyum sürecine girer ve bu problemlerle daha rahat mücadele edebilir.

Alt bileşenleri; duygusal zindelik, öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yinelemedir.

Üçüncü Köşe Taşı-Duygusal Derinlik: Kişiliğimizin ve bakış açımızın şekillenmesinde var olan yetenek ve yetkinliklerimizden güç alan kısımdır. Duygusal derinliğin sağladığı farkındalık ile önemli bir hedefe ulaşabilmek için atılması gereken küçük adımlara karar verebilme ve kişinin potansiyelini bu uğurda etkin şekilde kullanabilmesidir.

Alt bileşenleri; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etkidir.

Dördüncü Köşe Taşı-Duygusal Simya: Simya, düşük değere sahip bir maddenin değerinin artırılması olarak tanımlanır. Bununla doğru orantılı olarak da duygusal simya farkındalığımızın güçlendirilmesi anlamını taşır.

Alt bileşenleri; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatları yakalayabilmek ve geleceği oluşturmak

3.2.4.4. Daniel Goleman Modeli

Mayer ve Salovey'in kuramından yola çıkan Goleman kendi kuramını oluşturmuştur. Goleman kuramında duygusal zekâyı şu şekilde ifade etmiştir: kişinin kendi his ve duygularını tanıması-bilmesi, diğer insanların duygularını tanıması, kendini motive edebilmesi, sahip olduğu hisleri ve kurduğu ilişkilerdeki hisleri yönetebilme kabiliyetidir.[171]

Goleman "Duygusal Zekâ Modeli"ni iki grup altında incelemiştir:[172]

Kişisel Yeterlilik:

Goleman'a göre kişisel yeterlilik üç başlıktan oluşmaktadır:

1-Özbilinç, bireyin duygularının farkında olması, nelerle baş edip nelerle baş edemeyeceğinin ayırdına varabilmesi, sahip olduğu yetkinliklerinin, değerlerinin verdiği güçle özgüvenli bir birey olması

2-Kendini yönlendirme, olumsuz ve negatif yönlü olan duyguların kontrolünün sağlanması, sergilenen davranışların sorumluluğunu alabilme, güvenilir olma, yeni şeylere olumlu bakma, değişime direnç göstermeme, uyum gösterme

3-Motivasyon, başarılı olma isteğinin harekete geçirmesi, ait olduğu grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmek, başarısızlık karşısında ümitsizliğe kapılmak yerine ondan ders çıkarmak, karşımıza çıkan fırsatları iyi değerlendirebilmek

Sosyal Yeterlilik

-Empati; karşısındaki bireyin hislerini ve bakış açısını anlayabilmek, onu anlayabilmek ve ona yardımcı olabilmek için sorunlarıyla ilgilenmek, müşterilerin ihtiyaçlarını öngörebilmek ve karşılayabilmek için yollar araştırmak, başkalarının gelişime ihtiyaç duydukları alanları tespit edip bu konudaki farkındalıklarının arttırılması

[171] Çakar, Arbak, s.23-48.
[172] Danıel Goleman, Working With Emotional Intelligence, Handan Balkara (çev.), **İş Başında Duygusal Zekâ**, 12. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2014, s.38.

- Sosyal yetenek, ikna edebilme için kullanılan dikkat çekici söz ve üslup, etkin bir dinleme ile birlikte sağlıklı bir iletişim kurabilmek, bir grupta uyum ve etkileşim içinde çalışabilmektir. Ortak amaca ulaşabilmek için ilişkileri güçlü kılmak, değişimleri tolere edebilecek yeteneğe sahip olmak, fikir ayrılıkları söz konusu olduğunda uzlaşma sağlayabilme, bir gruba liderlik yapabilecek yetkinliklere sahip olabilmektir.

3.2.5. Duygusal Zekânın İş Hayatındaki Önemi

İşe alımlarda insanların artık sadece eğitim durumlarına ve aldıkları sertifikalara bakılmamaktadır. Bunların yanı sıra hobileri, aktiviteleri, çaldıkları enstrümanlar da kurumlar için önemli hale gelmiştir. Teknik bilginin yanında duygusal zekâ yönü de kuvvetli olan adaylar kurumlar için çok kıymetlidir. İşe alımlarda yapılan envanter testleri de duygusal zekâya verilen önemin göstergelerindendir. Kişisel gelişim eğitimleri başlığı altında yer alan etkili iletişim, empati bazlı iletişim, problem çözme ve karar verme, zamanı etkin kullanma, duyguları tanıma ve anlama konulu eğitimlerin gerçekleştiriliyor olması kurumların bakış açısının hangi yöne doğru eğildiğini kanıtlar niteliktedir. Bilişsel zekâ daha çok işe giriş süreciyle duygusal zekâ ise işte başarılı olup yükselmeyle ilgilidir. Yapılan bir araştırmaya göre kurumların çalışanlarında görmek istediği üç temel yetkinlik iletişim becerilerine sahip olma, kişilerarası ilişkilerde başarılı olma ve inisiyatif alabilmedir. Duygusal zekâsı yüksek kişiler için kullanılan diğer bir tabir ise sağduyudur. Aslında bu kelime tek başına duygusal zekânın kapsadığı tüm özellikleri anlatmaya yeterlidir. Yöneticilerin başarılı olabilme koşullarının anlatıldığı bir makalenin ana fikrine göre teknik bilgilerinin yanına (muhasebe, planlama, organizasyon vb.) insan ilişkilerinde ve sağlıklı iletişim kurma konularındaki başarısını da ekleyen yöneticiler diğerlerine kıyasla daha başarılıdır. Çünkü bu özellikler muhatap olunan kişiye güven verir ve onun daha kolay tatmin olmasını sağlar. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin işlerinde elde ettikleri başarıların tesadüf olmadığı birçok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir. Duygusal zekâ ile bilişsel zekânın örgütün başarısında ne derece etkili olduğu incelendiğinde %9'luk bir fark ile duygusal zekânın öne geçtiği görülmüştür. Özetle

başarı için duygularımızı yönetmedeki becerimizin yeri yadsınamayacak kadar büyüktür.[173]

4. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK, İŞ STRESİ ve DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKI İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, evren ve örneklemi, yöntemi, veri toplama araçları, hipotezleri ve bulguları detaylı bir biçimde incelenecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, duygusal zekânın ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu doğrultuda oluşturulan online anket formu Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenler arasından seçilen örneklem grup üzerinde uygulanmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye'de 2017-2018 döneminde akademisyen sayısı 158.098'dir. Akademisyenlerin 24.640'ı profesör, 14.456'sı doçent, 37.520'si doktor öğretim üyesi, 35.484'ü öğretim görevlisi, 45.998'i araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.[174]

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de 2017-2018 yılları arasında görev yapan 217 akademisyen oluşturmaktadır. Bu akademisyenlere ulaşmak için üniversitelerin internet sitelerinden akademisyenlerin mail adreslerine ulaşılmış ve tek tek iletişime geçilmiştir. Böylelikle çalışmanın bütünlüğü sağlanmış ve objektif bir veri tabanı oluşturulmuştur.

[173] Eröz, s.219-222.
[174] https://www.aa.com.tr/tr/egitim/yuksekogretim-istatistikleri-aciklandi/1133100

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların duygusal zekâ düzeylerini belirlemeye yönelik olarak 16 ifade, üçüncü bölümde iş stresini ölçmek üzere 4 ifade, dördüncü bölümde ise ankete katılanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için 22 adet ifade yer almaktadır.

Ölçümler yapılırken anket yöntemine başvurulmuştur. Özel ve kamu olmak üzere Türkiye geneli üniversitelerdeki akademisyenlerden ankete katılım sağlanmıştır. Online anket yöntemi ile akademisyenlerden görüşleri alınmıştır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Duygusal zekâyı ölçmek için 16 sorudan oluşan Chi-Sum Wong'un Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır.[175] Tükenmişliği ölçmek için ise Maslach tarafından geliştirilen 22 ifadeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.[176] İş stresini ölçmek üzere ise Keller (1984)'in İş Stresi ölçeği kullanılmıştır. [177]

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

İş stresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik yapılan çalışmalarda genellikle iş stresinin tükenmişlik üzerinde etkili önemli bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. 2014 yılında sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada başa çıkılamayan stresin bir müddet sonra tükenmişliğe dönüştüğü sonucuna ulaşılmıştır.[178] Eğitim sektöründe 2013 yılında yapılan başka bir çalışmada öğretmenlerin mesleki tükenmişlik seviyeleri ile iş stresi arasındaki ilişki

[175] Melike Kıvanç Sudak-Cemal Zehir, Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 22, 2013, s.152.
[176] Sema Polatçı, Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, (**Yüksek Lisans Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2007.
[177] Keller (1984), The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover, **Academy of Management Journal**, Vol: 27, 176-183.
[178] Demet Yüce, Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları, (**Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi,2014), s. 82.

incelenmiştir. Çalışmada öğretmenlerin algıladıkları stres düzeyinde meydana gelen bir artışın, tükenmişlik düzeylerinde de artışa neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. [179]

Diğer yandan duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında da bu iki kavram arasında ilişki olduğuna dair çalışmalara ulaşılmaktadır. Güllüce ve İşcan tarafından 68 işletmede 122 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmada duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır[180]. Aslan ve Özata tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre de duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ilişkiler tespit edilmiştir.[181]

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi'nin akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre de duygusal zekâ ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[182] Pishghadam and Sahebjam'ın 147 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir.[183]

Yapılan literatür araştırması ışığında araştırma hipotezlerimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

H_1: Bireylerin iş stresi düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Bireylerin duygusal zekâlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.6. Araştırma Bulguları

[179] Simge Yalçın, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Stres, Psikolojik Dayanıklılık Ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki,(**Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi,2013), s. 66.
[180] Güllüce-İşcan, s.7-29.
[181] Şebnem Aslan-Musa Özata, Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 30, 2008, s. 77-97.
[182] Mustafa Taşlıyan-Bengü Hırlak-Gamze Ebru Çiftçi, Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, 2014, s. 63-80.
[183] Reza Pishghadam and Samaneh Sahebjam, Personality and Emotionel Intelligence in Teacher Burnout, **The Spanish Journal of Psychology**, Vol: 15, No: 1, 2012, s.227-236.

Bu kısımda araştırmaya ilişkin bulgular temelinde katılımcılara ilişkin demografik bulgular, veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizleri ve çoklu regresyon analizlerine yer verilecektir.

4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan 217 kişinin demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Analizleri

Değişkenler	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	95	44.5
	Erkek	122	55.5
Medeni Durum	Bekâr	50	24.1
	Evli	167	75.9
Yaş	18-25	1	0.01
	26-35	80	37.7
	36-45	70	31.8
	46-55	41	18.6
	56 ve üstü	25	11.8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	1.8
	1-5 Yıl	43	20
	6-10 Yıl	86	40
	11-15 Yıl	23	10.5
	16+ Yıl	61	27.7
Unvan	Profesör	36	17.7
	Doçent	34	15.5
	Yardımcı Doçent	71	32.3
	Öğretim Görevlisi	16	7.3
	Araştırma Görevlisi	60	27.3

Yukarıdaki tabloda 217 akademisyenden alınan bilgiler incelendiğinde yaklaşık %55 katılımcının erkek, %45 katılımcının kadın; %76'sının evli %24'ünün bekâr; %68'inin 25-45 yaş ortalaması aralığında olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda ise %60'lık kısmın 10 seneden az

çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Akademisyenler unvanları açısından değerlendirildiğinde ise büyük çoğunluğun yardımcı doçent ve araştırma görevlisi olduğu görülmektedir.

Çalışmanın demografik özelliklerini göstermek ve daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla frekans verileri yukarıda yer alan tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Çalışmada dikkat çeken bir özellik katılımcıların çoğunluğunun evli ve erkek olmasıdır. Yaklaşık %10'luk bir fark ile kadın katılımcıların daha az olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %40'ına yakın bir oranda 35 yaş altı olduğu görülmektedir. Ayrıca yaş ortalamasının 28 olmasından yola çıkarak katılımcıların çoğunlukla genç akademisyenlerden oluştuğu yorumu yapılabilir.

Unvanlar açısından değerlendirildiğinde her pozisyondan akademisyenin ankete katıldığını fakat çoğunluğun araştırma görevlileri ve yardımcı doçentlerden oluştuğu görülmektedir.

4.6.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan ankette 3 farklı ölçek için toplam 42 soru sorulmuştur. Veri setinin analiz edilebilmesi için sorulan soruların belirli başlıklar altında toplanması gerekmektedir. Buradaki amaç veri setini küçülterek anlaşılabilir ve analiz edilebilir hale getirmektir. Araştırmada faktör analizi yapmadan önce değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bu değerin 1 olması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde tahmin edebileceğini göstermekteyken kabul edilen alt sınır ise 0,50'dir.[184] Barlett testinde ise p değerinin 0,05 anlamlılık

[184] Beril Sipahi-E. Serra Yurtkoru-Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008, s.80.

düzeyinden düşük olması beklenmektedir.[185] Araştırmada ankete verilen cevapların iç tutarlılığını öçmek için ise Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır.

4.6.3. İş Stresi Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İş stresi ölçeği için yapılan analizlerle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50'nin altında kalan, faktör yükü 0,50 değerinin altında olan ve birbiriyle yakın faktör yükleri olan ve faktör altında tek kalan maddeler araştırılmıştır. Analizler sonucunda iş stresinin tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. İş stresi ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: İş Stresi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,746
Bartlett Küresellik Değeri	Yaklaşık Ki Kare	244,898
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	0,000

Tablo 3: İş Stresi Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

Açıklanan Toplam Varyans: % 60,27	**Stres**
İşimden kaynaklanan gerginlikler yaşarım.	,812
İşimin birçok yönü benim için bir hayal kırıklığı kaynağıdır.	,719
İşimin gerginlik yaratan hiçbir yönü yoktur.	,853
İşimde kendimi asla baskı altında hissetmem.	,715

İş stresi ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alpha değeri 0.773 bulunmuştur.

4.6.4. Duygusal Zekâ Faktör ve Güvenilirlik Analizi

[185] Sipahi ve diğerleri, s. 79.

Çalışmanın ikinci ölçeği olan duygusal zekâ ölçeğinin öncelikle KMO analizi yapılmış ve değerin 0,864 olduğu görülmüştür.

Tablo 4: Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,864
Bartlett Küresellik Değeri	Yaklaşık Ki Kare	2288,707
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	0,000

Tablo 5' de verilen değerlere bakıldığında duygusal zekânın boyutlarının faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal zekânın dört boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 5: Duygusal Zekâ Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

	Duygu Düzenlemesi	Baskalarının Duygularının Farkındalığı	Kendi Duygularının Farkındalığı	Duygu Kullanımı
Açıklanan Toplam Varyans: % 73	18,894	18,668	18,295	17,675
Duygularımı kontrolde iyiyim	,889			
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım	,859			
Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim	,823			
Cok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim	,754			
Baskalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim		,868		
Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim		,854		
Arkadasımın duygularını, onların davranışlarından anlarım		,754		
Baskalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım		,725		
Duygularımı anlama konusunda iyiyim			,854	
Gerçekten ne hissettiğimi anlarım			,835	
Hissettiğim duyguların, sebebinin farkındayım			,767	
Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim			,693	
En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm				,851

Kendini motive edebilen bir kişiyim				,806
Daima, kendi amaclarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım				,799
Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim				,619

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Değerleri

Duygusal Zekâ Boyutları	**Cronbach's Alpha Değerleri**
Kendi Duygularının Farkındalığı	,896
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	,871
Duygu Kullanımı	,837
Duygu Düzenlemesi	,877

4.6.5. Tükenmişlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Tükenmişlik ölçeği analiz edildiğinde KMO değerinin kabul edilebilir limitinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7:Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,868
Bartlett Küresellik Değeri	Yaklaşık Ki Kare	1515,430
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	0,000

Tükenmişlikle ilgili tüm ölçek maddeleri faktör analizine tabi tutulduğunda Rotated Component Matrix'de 5 faktör ortaya çıkmaktadır. Burada 22. maddenin faktör yükü 0,50'nin altında olduğu için çıkarılmıştır. Devam eden analiz

çalışmaları esnasında 14. ve 16. soruların faktör yükleri de 0,50'nin altında kalmıştır. 4. soru boyut altında tek kaldığı için 4. soru da çıkarılmıştır. En son işlem olarak da 19. soru 0,50'nin altında kaldığı için bu soru da faktör analizinden çıkarılmıştır.

Son olarak 4 boyut oluşmuştur. Bu çalışmada Düşük Kişisel Başarı boyutu 'Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı ve Düşük Çözüm Bulma Başarısı' olarak iki boyut altında toplanmıştır. Soru ifadelerinin ne ile ilgili olduğuna bakıldığında aşağıda verildiği gibi bir ayrım yapılabilmektedir. Bu çalışmada da görüldüğü üzere faktörler orijinal ölçekteki şekliyle dağılmayabilir. Böyle bir durumda da boyutları ilişkili olduğu konuya göre adlandırma yoluna gidilmiştir.

Tablo 8: Tükenmişliğin Boyutları

Faktörler	Sorular	Boyutlar
1. Faktör	8,3,2,1,13,11,6,20,10. sorular	Duygusal Tükenme
2. Faktör	17,21,18. sorular	Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı
3. Faktör	7,12,9. sorular	Düşük Çözüm Bulma Başarısı
4. Faktör	5,15. sorular	Duyarsızlaşma

Yukarıda belirlenen boyutlara göre faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bütün yükler 0,50 değerinden yüksektir ve negatif bir değer yoktur.

Tablo 9:Tükenmişlik Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

	Duygusal Tükenme	Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı	Düşük Çözüm Bulma Başarısı	Duyarsızlaşma
Açıklanan Toplam Varyans: % 60.35	29,138	12,434	10,193	8,591
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,831			
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,805			
İs dönüsü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,798			
İşimden soğuduğumu hissediyorum	,785			
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,701			
Bu isin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,695			
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	,627			
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	,620			
Bu iste calısmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,598			
İsimin gereği karsılastığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.		,814		
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.		,699		
İsimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.		,715		
İsim gereği karsılastığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolarını bulurum.			,712	
Kendimi isimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum			,642	
Yaptığım is sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			,787	
İsim gereği karsılastığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.				,792
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu				,755

umurumda değil				

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 11' de görülmektedir.

Tablo 10:Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri

Tükenmişlik Boyutları	Cronbach's Alpha Değerleri
Duygusal Tükenme	,898
Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı	,723
Düşük Çözüm Bulma Başarısı	,656
Duyarsızlaşma	,504

4.6.6. Faktör Analizi Sonrasında Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Faktör analizi sonucunda ölçeklerin alt boyutları elde edildikten sonra aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_1: İş stresinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.1}$ İş stresinin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.2}$ İş stresinin düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.3}$ İş stresinin düşük çözüm bulma başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.4}$ İş stresinin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Duygusal zekânın tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

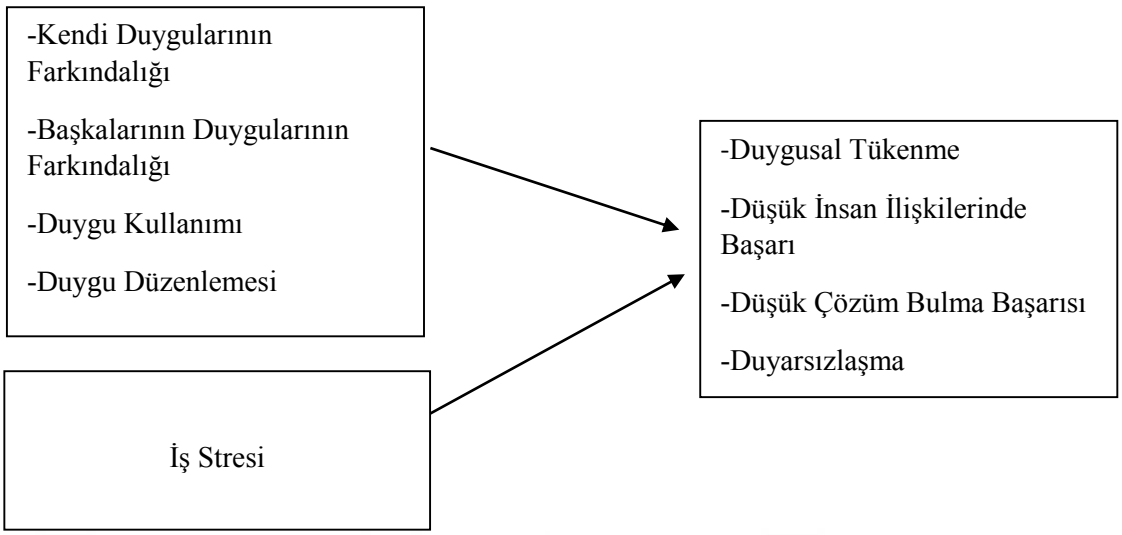
$H_{2.1}$ Duygusal zekânın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.2}$ Duygusal zekânın düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.3}$ Duygusal zekânın düşük çözüm bulma başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.4}$ Duygusal zekânın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Aşağıda faktör analizi sonrasında ortaya çıkan araştırma modeli görülmektedir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

4.6.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi kapsamında öncelikle 3 temel değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve şiddetine bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda SPSS yazılımında Pearson algoritmasına göre hesaplanmış korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 11: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

		Ortalama	Std Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	İş stresi	2,724	0,395	-								
2	Duyguların Düzenlenmesi	4,100	0,627	-.268"	-							
3	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	3,953	0,634	.060	.267”	-						
4	Kendi Duygularını Değerlendirme	3,809	0,721	-.021	.376"	.558"	-					
5	Duyguların Kullanılması	3,279	0,871	-.106	.350"	.420"	.557"	-				
6	Duygusal Tükenme	2,664	0,437	.556"	-.304"	.022	-.132	-.211‘	-			
7	İnsan İlişkilerinde Başarı	2,141	0,756	-.261"	.482"	.380"	.372"	.445"	-.342"	-		
8	Çözüm Bulma Başarısı	2,164	0,586	-.238"	.247"	.326"	.481"	.363"	-.343”	.402"	-	
9	Duyarsızlaşma	1,840	0,547	.005	.092	.270"	.093	.162'	.275"	.020	.020	-

N= 217, **p<0.01 , * p<0.05

Yukarıdaki tabloda iş stresi, duygusal zekâ ve tükenmişliğin boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Bu analiz yapılırken değişkenlerin tüm alt boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin korelasyonlarını detaylı incelemek amaçlanmıştır.

İş stresi ile duyguların düzenlenmesi arasında (r= -0.268) negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki varken; iş stresi ile başkalarının duygularının değerlendirme arasında (r= 0.060)pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

Kendi duygularını değerlendirme alt boyutu ile duyguların düzenlenmesi ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler saptanmıştır.

Duyguların kullanılması alt boyutu ile duyguların düzenlenmesi, kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler vardır.

Duygusal tükenme ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, duyguların düzenlenmesi ve duyguların kullanılması arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur.

Düşük insan ilişkilerinde başarı alt boyutu iş stresi ve duygusal tükenme ile negatif yönlü güçlü bir ilişkiye sahipken duygusal zekânın bütün alt boyutları ile pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkiye sahiptir.

Düşük çözüm bulma başarısı alt boyutu, duygusal zekânın bütün alt boyutları ve düşük insan ilişkilerinde başarı alt boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahipken iş stresi ve duygusal tükenme alt boyutu ile negatif yönlü güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Duyarsızlaşma alt boyutu ile sadece başkalarının duygularını değerlendirme ve duygusal tükenme alt boyutları arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır.

4.6.8. Hipotez Testleri: Regresyon Analizi

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere regresyon ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. İlk hipotezimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H_1: İş stresinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.1}$ İş stresinin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.2}$ İş stresinin düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.3}$ İş stresinin düşük çözüm bulma başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1.4}$ İş stresinin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.6.8.1. İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek üzere iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 12: İş stresinin Tükenmişlik üzerindeki Etkisi

Duygusal Tükenme

	β	**Sig.**
İş Stresi	0,556	0,000
Adjusted R	0,075	
N	217	
F	18,548	
Sig	0,000	
S.E.	0,727	

Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı

	β	**Sig.**
İş Stresi	-0,040	0,561
Adjusted R	-0,003	
N	217	
F	0,340	
Sig	0,561	
S.E.	0,718	

Düşük Çözüm Bulma Başarısı

	β	**Sig.**
İş Stresi	-0,055	0,416
Adjusted R	-0,002	
N	217	
F	0,664	

Sig	0,416
S.E.	0,587

Duyarsızlaşma

	β	Sig.
İş Stresi	0,152	0,025
Adjusted R	0,019	
N	217	
F	5,084	
Sig	0,025	
S.E.	0,686	

Sonuçlara göre iş stresinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde (β= 0,556; Sig=,0000) pozitif yönlü; düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde (β= -0,-040; Sig=0,561) negatif yönlü; düşük çözüm bulma başarısı üzerinde (β= -0,055; Sig=0,416) negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş stresinin, duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde (β= 0,152; Sig=0,025) pozitif anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_1 hipotezini test etmek üzere iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde iş stresi ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanırken iş stresi ile tükenmişliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İş stresi ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren değerlere bakıldığında iş stresinin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü, düşük insan ilişkilerinde başarı ile düşük çözüm bulma başarısı üzerinde ise negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. İş stresinin duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif bir bulunmaktadır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.6.8.2. Duygusal Zekânın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızın ikinci hipotezi duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda

verilmektedir. Bu hipotezde tükenmişliğin alt boyutları bağımlı değişken olarak verildiği için modelde duygusal zekâ alt boyutları bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

H_2: Duygusal zekânın tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.1}$ Duygusal zekânın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.2}$ Duygusal zekânın düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.3}$ Duygusal zekânın düşük çözüm bulma başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2.4}$ Duygusal zekânın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 13: Duygusal Zekânın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

Duygusal Tükenme

		β	**Sig.**
H2.1	Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,037	0,669
H2.2	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,190	0,016
H2.3	Duyguların Kullanılması	-0,172	0,031
H2.4	Duyguların Düzenlenmesi	-0,280	0,000
	Adjusted R	0,114	
	N	217	
	F	7,967	
	Sig	0,000	
	S.E.	0,712	

Sonuçlara göre duygusal zekânın alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirmenin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü (β= 0,190; Sig=0,016), duyguların kullanılması (β= -0,172; Sig=0,031) ve duyguların düzenlenmesinin (β= -0,280; Sig=,000) duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kendi duygularını değerlendirme alt boyutunun duygusal tükenme üzerinde (β= -0,037; Sig=0,669) anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 14: Duygusal Zekânın Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı Üzerindeki Etkisi

İnsan İlişkilerinde Başarı

	β	**Sig.**

Kendi Duygularını Değerlendirme	0,004	0,953
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,182	0,008
Duyguların Kullanılması	0,245	0,000
Duyguların Düzenlenmesi	0,346	0,000
Adjusted R	0,334	
N	217	
F	28,118	
Sig	0,000	
S.E.	0,585	

Yukarıdaki sonuçlara göre duygusal zekânın alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme (β= 0,182; Sig=0,008), duyguların kullanılması (β= 0,245; Sig=0,000) ve duyguların düzenlenmesinin (β= 0,346; Sig=,000) insan ilişkilerinde başarı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Fakat kendi duygularını değerlendirme alt boyutunun duygusal tükenme üzerinde (β= 0,004; Sig=0,953) anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 15: Duygusal Zekânın Düşük Çözüm Bulma Başarısı Üzerindeki Etkisi

Çözüm Bulma Başarısı

	β	**Sig.**
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,361	0,000
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,061	0,401
Duyguların Kullanılması	-0,117	0,115
Duyguların Düzenlenmesi	-0,054	0,408
Adjusted R	0,235	
N	217	
F	17,611	
Sig	0,000	
S.E.	0,556	

Tablo 16 da verilen sonuçlara göre duygusal zekânın alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirmenin çözüm bulma başarısı üzerinde negatif yönlü (β= -0,361; Sig=0,000) bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer tarafta başkalarının duygularını değerlendirme (β= -0,061; Sig=0,401), duyguların kullanılması (β= -0,117; Sig=0,115)

ve duyguların düzenlenmesinin (β= -0,054; Sig=0,408) çözüm bulma başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 16: Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

	Duyarsızlaşma	
	β	**Sig.**
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,115	0,215
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,055	0,511
Duyguların Kullanılması	0,072	0,399
Duyguların Düzenlenmesi	-0,024	0,747
Adjusted R	-0,009	
N	217	
F	0,495	
Sig	0,739	
S.E.	0,696	

Tablo 17 de verilen sonuçlara göre duygusal zekânın alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme (β= -0,115; Sig=0,215), duyguların kullanılması (β= 0,072; Sig=0,399), başkalarının duygularını değerlendirme (β= 0,055; Sig=0,511) ve duyguların düzenlenmesinin (β= -0,024; Sig=0,747) duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

H_2 hipotezini test etmek üzere duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde duygusal zekâ ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken duygusal zekânın

boyutları ile tükenmişliğin diğer alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmada yeralan tüm bağımsız değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki toplu etkisini test etmek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları da aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

	Duygusal Tükenme	
	β	**Sig.**
İş Stresi	0,265	0,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,001	0,995
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,121	0,117
Duyguların Kullanılması	-0,135	0,080
Duyguların Düzenlenmesi	-0,300	0,000
Adjusted R	0,178	
N	217	
F	10,359	
Sig	0,000	
S.E.	0,685	

Tablo 18: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı Üzerindeki Etkisi

	Düşük İnsan İlişkilerinde Başarı	
	β	**Sig.**
İş Stresi	0,133	0,055
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,054	0,552
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,087	0,300
Duyguların Kullanılması	-0,128	0,125
Duyguların Düzenlenmesi	0,095	0,199

Adjusted R	0,038
N	217
F	2,716
Sig	0,021
S.E.	0,429

Tablo 19: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Düşük Çözüm Bulma Başarısı Üzerindeki Etkisi

	Düşük Çözüm Bulma Başarısı	
	β	**Sig.**
İş Stresi	0,034	0,562
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,316	0,000
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,056	0,438
Duyguların Kullanılması	-0,204	0,005
Duyguların Düzenlenmesi	-0,098	0,124
Adjusted R	0,282	
N	217	
F	17,928	
Sig	0,000	
S.E.	0,497	

Tablo 20: İş Stresinin ve Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

	Duyarsızlaşma	
	β	**Sig.**
İş Stresi	0,078	0,255
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,050	0,587
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,207	0,014
Duyguların Kullanılması	0,031	0,710
Duyguların Düzenlenmesi	-0,074	0,315

Adjusted R	0,044
N	217
F	2,994
Sig	0,012
S.E.	0,535

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan iş stresi ve duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki birarada etkilerinin sonuçları değerlendirildiğinde; iş stresinin duygusal tükenme üzerinde pozitif, duyguların kullanımının duygusal tükenme üzerinde negatif; kendi duygularını değerlendirmenin düşük çözüm bulma başarısı üzerinde negatif, duyguların kullanılmasının düşük çözüm bulma başarısı üzerinde negatif; başkalarının duygularını değerlendirmenin duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Bu araştırmada iş stresi ve duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırmada ilk olarak iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde iş stresinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde pozitif, düşük insan ilişkilerinde başarı ve düşük çözüm bulma başarısı üzerinde ise negatif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Çalışma hayatında insanlar stres yaratacak küçüklü büyüklü birçok olayla karşı karşıya kalırlar. Kontrol edilebilir iş stresi bireyi olumlu yönde etkilerken kontrolünü sağlamanın mümkün olmadığı stresler kişiyi adım adım tükenmişliğe doğru götürmektedir.

İş stresi arttıkça bunun doğal bir sonucu olarak kişilerin duygusal tükenme düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte iş stresinde yaşanan artış bireylerin düşük insan ilişkilerinde başarı ve düşük çözüm bulma başarısını negatif yönde etkileyebilmektedir. Çünkü içinde bulunduğu stresi henüz tam olarak yönetemeyen bireyin insanlarla sağlıklı iletişim kurması ve etrafındaki problemlere çözüm alternatifleri sunması kendisi için zorlayıcı olacaktır.

Araştırmada sonraki aşamada duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Duygusal zekânın alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme boyutunun tükenmişliğin alt boyutlarından düşük çözüm bulma başarısı üzerinde negatif; başkalarının duygularını değerlendirmenin duygusal tükenme ve düşük insan ilişkilerinde başarı üzerinde pozitif; duyguların kullanılmasının duygusal tükenme üzerinde negatif, insan ilişkilerinde başarı üzerinde pozitif; duygu düzenlemesinin ise duygusal tükenme üzerinde negatif, insan ilişkilerinde başarı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın tükenmişliğin alt boyutları ile kuvvetli bağ oluşturması bu kişilerin sahip oldukları iç donanımları ile ilişkilidir. Duygularının farkında olduğu kadar düşüncelerini de yönetebilen duygusal zekâ sahibi birey, içinde bulunduğu durumun tespitini net bir şekilde yapabileceği için çözüme bir adım yaklaşmış olacaktır. Kendi duygularını ve çevresindeki insanların duygularını anlayıp davranışlarını sergilerken ve kararlarını verirken bunları dikkate alan birey ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütecek ve alternatif yollarla çözüm üretebilecektir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması ve duyguların düzenlenmesi ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Aralarındaki ilişkinin anlamlılığının en kuvvetli olduğu alt boyut ise duyguların düzenlenmesi alt boyutudur. Bu sonuçlara göre, duyguları değerlendirmede ve onların kontrolünü sağlamada başarılı olan insanlar duygusal anlamda tükenme yaşayıp kendilerini olduklarından farklı tanımlama (yetersiz, yıpranmış, sıradan, durağan vb.) eğiliminde olmayabilecektir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından duyguların kullanılması ve duyguların düzenlenmesi ile tükenmişliğin alt boyutlarından insan ilişkilerinde başarılı olma arasında oldukça güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Duygularını kullanma ve düzenleme yetkinliğine sahip olan bireyin sosyal hayatta iletişim halinde olduğu insanlarla başarılı ilişkiler kurması muhtemeldir.

Duygusal zekânın kendi duygularını değerlendirme boyutu ile tükenmişliğin düşük çözüm bulma başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre değerlendirildiğinde, insanlar kendi duygularının öz denetimini yaptıklarında sorunlara, olaylara ve durumlara çözüm odaklı yaklaşacaklar ve süreçleri kolaylaştırabileceklerdir.

Bu çalışmada duygusal zekâ ile iş stresi bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. Bu iki kavramın tükenmişlik üzerindeki etkilerinin anlamlı ve olumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili literatürde yer alan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırıldığında sonuçların benzer ve birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırırken iş stresinin moderatör ve mediatör değişken olup olmadığı diğer çalışmalar için temel teşkil edebilir. Bu çalışma 217 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Örneklem genişletilerek akademisyenlerin branşları ile iş stresi ve tükenmişliği algılama düzeyleri arasındaki ilişki incelenebilir.

Araştırmayı farklılaştıran alanlardan biri akademisyenler üzerinde üç farklı değişkeni detaylı bir şekilde irdelemek ve birbirleri üzerindeki etkilerini görmeyi amaçlamaktır. Literatürde iki değişkeni esas alan araştırmalar (örneğin duygusal zekâ ve tükenmişlik, tükenmişlik ve iş stresi vb.) ağırlıklı olarak yer alırken bu üç değişken üzerinde duran araştırmalara rastlanmamış ve bu açıdan literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Akademisyenlerle ilgili yapılan çalışmalar genellikle bölge, herhangi bir üniversite veya vakıf/kamu olmak üzere belli kriterler altında yapılmıştır. Ancak bu çalışma Türkiye geneli vakıf ve kamu olmak üzere tüm üniversitelerden katılımcılar ile gerçekleştirildiği için bu alandaki sayılı çalışmalardan biri olma özelliğini kazanmıştır. Ancak Türkiye geneli için belli bir genelleme yapılabilmesi için daha geniş örneklem grupları üzerinde araştırmanın tekrarlanması gerekmektedir.

EKLER

EK 1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,
Bu çalışma akademik amaçlı olarak yapılmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar gizlilik prensibi içerisinde değerlendirilecektir. Zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

KATILIMCI BİLGİLERİ

Yaşınız? *
18-25
26-35
36-45
46-55
56 ve üstü

Cinsiyetiniz? *
Erkek
Kadın

Unvanınız? *
Profesör
Doçent
Yardımcı Doçent
Öğretim Görevlisi
Araştırma Görevlisi

Medeni Durumunuz? *
Bekâr
Evli

Bu iş yerindeki çalışma süreniz? *
1 yıldan az
1-5 Yıl
6-10 Yıl
11-15 Yıl
16 + Yıl

STRES İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda verilen yargılara ilişkin görüşünüzü, “Kesinlikle Katılmıyorum(1) ”, “ Katılmıyorum(2)”, “ Kararsızım(3)”, “Katılıyorum(4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum(5)” seçeneklerinden en uygun olanını işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
1	İşimden kaynaklanan gerginlikler yaşarım.					
2	İşimin birçok yönü benim için bir hayal kırıklığı kaynağıdır.					
3	İşimin gerginlik yaratan hiçbir yönü yoktur.					
4	İşimde kendimi asla baskı altında hissetmem.					

DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda verilen yargılara ilişkin görüşünüzü, “Kesinlikle Katılmıyorum(1) ”, “ Katılmıyorum(2)”, “ Kararsızım(3)”, “Katılıyorum(4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum(5)” seçeneklerinden en uygun olanını işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
1	Duygularımı anlama konusunda iyiyim					
2	Gerçekten ne hissettiğimi anlarım					
3	Hissettiğim duyguların, sebebinin farkındayım					
4	Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim					
5	Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim					
6	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim					
7	Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım					
8	Arkadaşımın duygularını, onların davranışlarından anlarım					
9	Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim					
10	Kendini motive edebilen bir kişiyim					
11	En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm					
12	Daima, kendi amaçlarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım					
13	Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim					
14	Duygularımı kontrolde iyiyim					
15	Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım					
16	Çok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim					

TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda verilen yargılara ilişkin görüşünüzü, “Hiçbir Zaman(1)”, “ Çok Nadir(2)”, “ Bazen(3)” , “ Çoğu Zaman(4)” ve "Her Zaman(5)” seçeneklerinden en uygun olanını işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.					
17	İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.					

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.** 2.Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık, 2000.

Ak Sütlü, Seden. "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** Beykent Üniversitesi SBE, 2013.

Algül, Reyhan. **Bugün İşe Gitmesem: İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu.** 1. Baskı. İstanbul: Mitra Yayınları, 2014.

Altıntaş, Ersin. **Stres Yönetimi.** 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, 2014.

Arı, Güler Sağlam ve Emine Çına Bal. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2008.

Arpacı, Fatma. Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademelerine Göre Stres Kaynaklarının İncelemesi. **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,** Sayı:17, 2005.

Arslan Ramazan, Dilek Efe, Erhan Aydın. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,** 2013.

Artan İnci Erdem. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama.** İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986.

Aslan Şebnem, Musa Özata. Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı 30. 2008.

Aydın Kamile Bahar. **Stresle Başa Çıkma: Uygulamalı Grup Rehberliği Programları Dizisi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Balcı, Ali. **Öğretim Elemanının İş Stresi: Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Baltaş, Acar ve Zühal Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları.** Remzi Kitabevi: İstanbul, 1999.

Barutçugil İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.**1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başbay, Alper. Çoklu Zekâ Uygulamasına Katılan Öğretmenlerin ve Öğrencilerin Uygulama Hakkındaki Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 2005.

Biçki, Seda. "Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE, 2016.

Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Psikolojisi.** 9.Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1995.

Bozkurt Tülay, M. Uluğ, A. Turpoğlu Çelik, Z. Oktuğ, S. İçellioğlu, M.S. Özden, Ö. Soysal, **Stres,** İstanbul Kültür üniversitesi Yayınları, 2010.

Budak Selçuk, **Psikoloji Sözlüğü.** Ankara: Bilim ve Sanat Yayıncılık, 2000.

Charles, C.M. **Piaget İlkeleri.** Gülten Ülgen(çev.). 4. Baskı. Nobel Yayınları: Ankara, 2003.

Cooper Robert K., Ayman Sawaf. Emetional Intelligence in Leadership and Organizations. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sanca r(çev.). **Liderlikte Duygusal Zekâ (Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ).** 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Çakar Ulaş. Yasemin Arbak. Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 6, Sayı 3, 2004.

Çalık Temel, Figen Ereş. **Kariyer Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

Çam Olcay. "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması". **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları,** Hacettepe Üniversitesi, Ankara:

VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını,1992.

Sürgevil Dalkılıç, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.** 2. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.

Dinibütün, Sait Revda. "Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Marmara Üniversitesi SBE, 2013.

Doğan Selen, Faruk Şahin. Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 16, Sayı 1, 2007.

Elitok, Yavuz. "Duygusal Zekâ ile Algılanan Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Dicle Üniversitesi SBE,2016.

Emin, Osman. Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Eğitimdeki Rolü. **Uluslararası Hakemli İlmi Araştırma Dergisi.**

Zafer, Mehmet Fırat. "Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Haliç Üniversitesi SBE, 2015.

Freud, Sıgmund. **Endişe.** Leyla Özcengiz (çev.). 2. Baskı. İstanbul: Dergâh Yayınları, 1992.

Gezer, Engin. "Stres Veren Yaşam Olaylarının Öğretim Elemanlarının Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi". **Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Goleman, Danıel. Working With Emotional Intelligence. **İş Başında Duygusal Zekâ.** Handan Balkara (çev.). 12. Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları, 2014.

Güçlü Nezahat. Stres Yönetimi. G**.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001.

Güllüce, Ali Çağlar ve Ömer Faruk İşcan. Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** 2010.

Gümüştekin Gülten Eren, A. Bircan Öztemiz. "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015.

Gün Eroğlu Şeyma. "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Pamukkale Üniversitesi SBE, 2014.

Gürel, Emet ve Merba Tat. Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2010.

Herece, Firdevs Gökçe. "Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki", **Yüksek Lisans Tezi**. Çankaya Üniversitesi SBE, 2016.

Hughes, Beatrix ve Rodney Boothroyd. **Günlük Hayatın Stresine Son.** Işık Kusun(çev.). Ankara: Doruk Yayımcılık, 1997.

İşmen, A. Esra. Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** 2001.

Kaya, Ertan. "Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Sakarya Üniversitesi SBE, 2006.

Keller, The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover, **Academy of Management Journal**, Vol: 27, 1984.

Keser, Aşkı. **İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla.** 1. Baskı. Ankara: Türk Metal Yayınları, 2014.

Kılıçarslan, Fatih. **10 Adımda Duygusal Zekâ.** 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.

Kırlangıç M.Olcay Çam. **Tükenmişlik.** 1. Basım. İzmir: Sayar Medikal Yayıncılık,1995.

Koçel Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.

Koçyiğit Murat. **Etkili İletişim ve Duygusal Zekâ.** Konya: Eğitim Yayınevi, 2016.

Konakay, Gönül. "Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi", **Doktora Tezi**. Kocaeli Üniversitesi SBE, 2010.

Konrad Stefan, Claudia Hendl. **Duygularla Güçlenmek.** Meral Taştan(çev.). İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

Köksal Mustafa Serdar. "Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi". **Kastamonu Eğitim Dergisi,** Cilt 14, Sayı 2, 2006.

Losky, Bob. **Sakin Ol Sinirlerine Hâkim ol: Stresle Başa Çıkma Yolları.** Gülay Engin(çev.). İstanbul: MESS-Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2006.

Makin Peter E, Patricia A. Lindley. **Pozitif Stres Yönetimi.** Aysun Arslan(çev.), İstanbul: Rota Yayınları.

Maslach, Christina ve Michael P. Leiter. **The Truth About Burnout.** San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Mayer J.D. , P. Salovey. **"Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings",** Applied and Preventive Psychology, 1995.

Mayer J.D. , P.Salovey. D.R. Caruso, **"Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications",** Psychological Inquiry, 2004.

Morris, Charles. **Psikolojiyi Anlamak.** H. Belgin Ayvaşık (çev.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2002.

Morris, Charles. **Psychology An Introduction,** Sixth Edition, Prentice Hall, University of Michigan, United States of America, New Jersey,1988.

Örnek, Ali Şahin ve Şule Aydın. **Kriz ve Stres Yönetimi.** 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir: Etam Basım Yayın, 2001.

Özmen, Haluk. "Fen Öğretiminde Öğrenme Teorileri ve Teknoloji Destekli Yapılandırmacı Öğrenme", **Türk Online Eğitim Teknolojileri Dergis**i,2004.

Öztürk Ümit. **Performans Yönetimi.** 2.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

Phillips Holly. **Tükenmişlik Sendromu.** Nur Yener (çev.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2016.

Pishghadam Reza and Samaneh Sahebjam. Personality and Emotionel Intelligence in Teacher Burnout. **The Spanish Journal of Psychology**, Vol: 15. No: 1. 2012.

Polatçı Sema. "Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz", **Yüksek Lisans Tezi**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2007.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset, 2003.

Sipahi Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008.

Soysal, Abdullah. **İş Yaşamında Stres**. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2009.

Sternberg, R. J. **Handbook of Human Intelligence.** New York: Press Syndicate of The University of Cambridge, 1982.

Sudak Melike Kıvanç, Cemal Zehir. Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. **Yönetim Bilimleri Dergisi.** Cilt 11. Sayı 22. 2013.

Sü Eröz Sibel. Örgütlerde Duygusal Zekâ. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.**

Tarhan Nevzat. **Duyguların Dili(Duygusal Zekâya Yeni Bir Yorum).** 5.Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008.

Taşlıyan Mustafa, Bengü Hırlak, Gamze Ebru Çiftçi. Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Sayı 6. Cilt 3. 2014.

Tuğrul, Ceylan. Duygusal Zekâ. **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 1999.

W. Huitt, J. Hummel, **Piaget's Theory of Cognitive Development.** Valdosta, GA,2006.

Yalçın, Simge. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Stres, Psikolojik Dayanıklılık ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki", **Yüksek Lisans Tezi.** Gazi Üniversitesi SBE, 2013.

Yıldırım, Yunus. "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Doktora Tezi.** 19 Mayıs Üniversitesi SBE, 2010

Yıldırım, Bircan. **Duygusal Zekâ.** 2. Baskı. İstanbul: Destek Yayınları, 2015.

Yılmaz, Arif. "Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** İstanbul Üniversitesi SBE, 2016.

Yüce, Demet. "Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları", **Yüksek Lisans Tezi.** Beykent Üniversitesi SBE, 2014.