

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKA İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**FİRDEVS GÖKÇE HERECE**

**ŞUBAT 2016**

Tez Başlığı: **Duygusal Zeka İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki:  
Kamu Sektöründe Bir Uygulama**

Tezi Hazırlayan: **Firdevs Gökçe HERECE**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



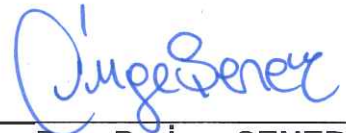
**Prof. Dr. Mehmet YAZICI**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.



**Prof. Dr. Mete DOĞANAY**  
**İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı**

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



**Doç. Dr. İrge ŞENER**  
**Tez Danışmanı**

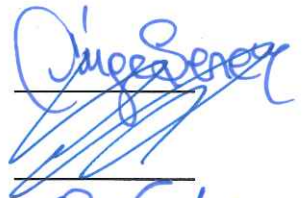
**Tez Jüri Tarihi: 03.02.2016**

**Tez Jüri Üyeleri:**

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Yasemin ABAYHAN (Hacettepe Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Orçun SAKARYA (Çankaya Üniversitesi)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: F. GÖKGE HERBECE

İmza: 

Tarih: 08.03.2016

## ÖZET

### DUYGUSAL ZEKA İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

HERECE, Gökçe

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Şubat 2016, 129 sayfa

Çalışanların duygusal zekalarının yüksek olması işyerlerinde birçok olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Tükenmişlik ise çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biridir ve çözümlenememesi durumunda maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Duygusal zeka ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda çoğunlukla sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlara odaklanılmış olup, kamu kurumlarında yapılan çalışmalar az sayıdadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı, kamuda çalışanların duygusal zeka boyutlarının tükenmişlik seviyeleri üzerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu çalışma ile Ankara ilinde yer alan köklü bir kamu kurumunda çalışanların duygusal zeka ve tükenmişlik seviyelerinin, cinsiyet ve meslek ile ilgili özelliklere farklılığı ve duygusal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kurumda çalışan 343 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre duygusal zeka seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır; ancak çalışanların mesleklerine göre duygusal zeka seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekanın alt boyutlarından iyimserlik ile duyguların kullanımının, tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal Zeka, Tükenmişlik, Kamu Çalışanları

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND BURNOUT: A RESEARCH IN THE PUBLIC SECTOR

HERECE, Gökçe

M.Sc., Department of Business Administration

Supervisor: İrge ŞENER, Assoc. Prof. Dr.

February 2016, 129 pages

Employee's high emotional intelligence level reveals many positive results in the workplace. In the case of burnout, the performance of employees is affected in a negative way and may lead to material and spiritual losses. For this reason, identification of the factors affecting burnout is important. The studies about the relationship between emotional intelligence and burnout are mostly focused on the employees working in health and education sectors instead of employees in public institutions. In this context, the aim of this study is to investigate the effects of the dimensions of emotional intelligence levels of employees on burnout levels in the public sector. In this study, for the employees working in a long-established public Institution located in Ankara, the differences of emotional intelligence and burnout levels related to gender and occupational characteristics and the impact of emotional intelligence on burnout are investigated. A survey was conducted with 343 employees of the Institution. According to the findings of the research, there exists no significant difference of emotional intelligence level of public employees in terms of gender; whereas there exists a significant difference between employees' levels of emotional intelligence according to the employees' professions. In addition, it is determined that the emotional usage of optimism, a subdimension of emotional intelligence, has a meaningful and positive effect on the feeling of personal accomplishment, a subdimension of burnout.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Burnout, Public Employees

## TEŞEKKÜR

Tez yazım sırasında ve tamamlanmasında desteklerinden dolayı değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. İrge ŞENER'e çok teşekkür ederim.

Araştırmanın yapıldığı kamu kuruluşundaki araştırmaya katkısı olan ve anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

Veri toplama çalışmalarım esnasında bana her konuda sabırla yardımcı olan ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim annem Mebrure HERECE'ye, babam Erdal HERECE'ye ve kardeşim Burak HERECE'ye desteklerinden ve gösterdikleri anlayıştan dolayı teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. DUYGUSAL ZEKA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Duygu Nedir?.....	6
2.2. Temel Duygu Çeşitleri.....	8
2.3. Zeka Nedir?.....	11
2.4. Zeka Türleri.....	13
2.5. Duygu ve Zeka İlişkisi.....	15
2.5.1. Klasik Yaklaşımlar.....	15
2.5.2. Modern Yaklaşımlar.....	16

2.6. Duygusal Zekanın Tarihi.....	19
2.7. Duygusal Zeka Kavramı.....	23
2.8. Duygusal Zeka Kavramının Anlaşılması.....	25
2.9. Duygusal Zekanın Gelişmesi.....	25
2.10. Duygusal Zekanın Unsurları.....	27
2.11. Duygusal Zekanın Sınırları.....	30
2.12. Duygusal Zekanın Modelleri.....	31
2.12.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	31
2.12.3. Bar-On Modeli.....	34
2.12.3. Cooper ve Sawaf Modeli.....	35
2.12.4. Goleman Modeli.....	36
2.13. Duygusal Zeka Modellerinin Genel Değerlendirilmesi.....	38
2.14. Duygusal Zekanın Ölçülmesi.....	40
2.14.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Ölçümleri.....	40
2.14.2. Karma Duygusal Zeka Ölçümleri.....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. TÜKENMİŞLİK.....</b>	<b>44</b>
3.1. Tükenmişlik Kavramı.....	44
3.2. Tükenmişlikle İlgili Bazı Kavramlar.....	48
3.2.1. Stres.....	48
3.2.2. İş Doyumu.....	50
3.3. Tükenmişliğe Yol Açan Faktörler.....	50
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	50
3.3.1.1. Kişilik Özellikleri.....	51
3.3.1.2. Beklenti Düzeyi.....	52
3.3.1.3. Bakış Açısı.....	53
3.3.1.4. Kişisel Yetersizlik Duygusu.....	53
3.3.1.5. Demografik Özellikler.....	53
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	56
3.4. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	56
3.5. Tükenmişliğin İş ile İlgili Sonuçları.....	57



3.6. Tükenmişliğin Aile ile İlgili Sonuçları.....	58
3.7. Tükenmişliğin Ölçülmesi.....	58
3.8. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik.....	60

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>65</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	65
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
4.3. Araştırmanın Modeli.....	69
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	70
4.4.1. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği.....	71
4.4.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	72
4.5. Verilerin Analizi.....	74

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>75</b>
5.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Özellikleri.....	75
5.2. Duygusal Zeka İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	77
5.2.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Seviyeleri ile ilgili Bulgular ve Yorumlar.....	78
5.2.2. Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Cinsiyetlerine göre Farklılığı ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	80
5.2.3. Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Mesleğe göre Farklılıkları ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	81
5.2.4. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Cinsiyetlerine göre Farklılığı ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	83
5.2.5. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Mesleğe göre Farklılığı ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	84
5.2.6. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Kıdeme göre Farklılıkları ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	86

5.3. Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisi.....	87
--	----

## ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	90
------------------------------	----

BİBLİYOGRAFYA.....	98
--------------------	----

### EKLER

EK.1. ÖZGEÇMİŞ.....	112
---------------------	-----

EK.2. ARAŞTIRMA ANKETİ.....	113
-----------------------------	-----

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Temel Duygular.....	9
<b>Tablo 2.</b>	Mayer ve Salovey Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli.....	32
<b>Tablo 3.</b>	Duygusal Zeka Modelleri.....	39
<b>Tablo 4.</b>	Duygusal Zeka ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ile İlgili Türkiye'de Yapılan Çalışmalar.....	63
<b>Tablo 5.</b>	Çalışanların Mesleki Dağılımları.....	70
<b>Tablo 6.</b>	Örnekleme Dağılımı.....	71
<b>Tablo 7.</b>	Duygusal Zeka Ölçeğinin Boyutları.....	72
<b>Tablo 8.</b>	Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları.....	73
<b>Tablo 9.</b>	Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	74
<b>Tablo 10.</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	76
<b>Tablo 11.</b>	Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri.....	77
<b>Tablo 12.</b>	Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler ile İlgili Bulgular.....	78
<b>Tablo 13.</b>	Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyeleri.....	79
<b>Tablo 14.</b>	Katılımcıların Tükenmişlik Seviyeleri.....	80
<b>Tablo 15.</b>	Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması.....	81
<b>Tablo 16.</b>	Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Mesleğe Göre Karşılaştırması.....	82
<b>Tablo 17.</b>	Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Arazide Çalışma Durumuna Göre Karşılaştırması.....	83
<b>Tablo 18.</b>	Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması.....	84
<b>Tablo 19.</b>	Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Mesleğe Göre Karşılaştırması.....	85
<b>Tablo 20.</b>	Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Arazide Çalışma Durumuna Göre Karşılaştırması.....	86

<b>Tablo 21.</b>	Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Kıdeme Göre Karşılaştırması.....	87
<b>Tablo 22.</b>	Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisi.....	88
<b>Tablo 23.</b>	Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumlarının Özeti.....	89



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	Bir Duygunun İşlevi.....	10
<b>Şekil 2.</b>	Maslach Tükenmişlik Modeli.....	44
<b>Şekil 3.</b>	Araştırma Modeli.....	69





## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Duygusal zeka, kişinin duygularını tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir; bu yetenek kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmemizi kolaylaştırır. Duygusal zeka ile birey kendini tanıyarak, çevresinde olan olayların farkında olur, iç dengesini korur ve çevresine pozitif bir enerji yayarak yaşamın anlamını fark etme şansı yakalar. Duygusal zekası yüksek olan kişiler iş arkadaşları ile dayanışma ve uyum içinde çalışırlar, sosyal olmayan iletişim kurmakta zorlanan çalışanların tersine hedeflerine çok daha kolay ulaşabilirler. Bireylerin isteklerini, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını duygularını değerlendirerek onları anlamaya çalışan kişilerin duygusal zekaları yüksektir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler tükenmişlikle, stresle ya da diğer başka olumsuz duygularla daha iyi baş edebilme yetisine sahiptirler. Duygusal zekası düşük olan kişilerin hiçbir içsel motivasyonu kalmadığından, bu kişilerin tükenmişlik yaşama olasılığı yüksektir. Böyle kişiler olaylar karşısında kendilerini yetersiz hisseder, duygularını hafifletmek için kaçış yolları arayarak çevreye karşı empati kuramadığından giderek duyarsızlaşırlar.

Tükenmişlik her çalışanda, özel sektör veya kamu sektörü çalışanı olsun her kesimde görülebilir. Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar genelde özel sektör çalışanları üzerine yoğunlaşmıştır. Eğitim sektörü, sağlık sektörü, turizm sektöründe yapılan bu çalışmalarda öğretmenler, hemşireler ve turizm çalışanları yer almaktadır. Kamu kurumlarında tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışma sayısı azdır.

Genelde kamu çalışanlarının yaptığı işlerle ilgili kontrol kişinin kendisinde değildir. İşe gidiş geliş saatleri belirlidir, verilen görevde ne kadar çalışacağı ve hangi işleri yapacağı kişinin kendisine bağlı değildir. Kısaca görev tanımı net olmayıp kişiden beklenenler ve sorumluluklar belirsizlik içerisindedir. Çalışan işine karşı isteksiz olur, yaptığı işin bir işe yaradığı konusunda emin değildir, işin önemi ve gerekliliği hakkında şüpheleri vardır; böyle bir durumda her gün işe giderken enerjisi düşüktür ve sürekli bir yorgunluk içindedir. Kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biri olan tükenmişlik, engellenemez ise maddi ve manevi kayıplar oluşturmaktadır. Tükenmişlik insanlarla birebir hizmetin yoğun olduğu

meslek gruplarında daha çok görülmektedir. Yaşamın herhangi bir döneminde farkında olmadan ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik içerisinde olan bireyler hayattan zevk almazlar, yaşamlarında verimlilikleri yoktur, üretken değillerdir, kendilerine ve çevrelerine sürekli sorun oluştururlar. Bu nedenle, tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar önemlidir.

Duygusal zeka tüm iş alanları için önemli bir etken olmasına rağmen özellikle insan ilişkileri yüksek olan mesleklerde çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır. İnsan ilişkilerinin yoğun olmadığı alanlarda çalışan mühendisler ile ilgili olan çalışma sayısı azdır. Halbuki, bu mesleklerde çalışanların duygusal zeka seviyelerinin yüksek olması, işyerlerinde karşılaştıkları sorunlarla daha kolay baş etmelerini sağlayabilir. Çalışanların iş yerlerinde başarılı olmalarında sadece bilgili olmaları bir avantaj sağlasa da, yeterli değildir. Başarıda en önemli etken kişinin duygularını ve iç dünyasını yönetmesini bilmesi, iş arkadaşlarına, yöneticilerine karşı empati ile yaklaşarak onların duygularını ve düşüncelerini anlayabilmesidir. Eğer kişi böyle bir durumda ise hem kendisi başarılı olur, hem de çalıştığı kurumu başarıya götürür. Birçok işyerinde, bilgisi çok olan çalışanlar değil, çevresi ve iş arkadaşları ile iyi ilişki kurabilen, takım çalışmasına yatkın olanlar, performansın yükselmesini sağlamaktadır.

Bu kapsamda, bu araştırmada çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma yapılan kurum 13 daire başkanlığından oluşan büyük bir kamu kuruluşudur. Çalışanlar arasında iletişimin kurulabilmesi, araziye çıkan çalışanların takım çalışması içerisinde birbirlerini desteklemeye yatkın olmasının verimliliği artıran bir faktör olduğu düşünülmektedir. Çalışanların takım halinde birbirleri ile uyum içinde çalışabilmeleri için de duygusal zekalarının yüksek olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kamu kurumunda çalışan mühendisler ve diğer çalışanların duygusal zeka ve tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi ve farklılığı inceleyen bu çalışma giriş bölümü ile birlikte altı bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm olan bu Bölüm de, çalışma ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde duygusal zeka ile ilgili literatür incelenmektedir. Bu Bölümde, duygunun tanımı, zekanın tanımı, duygu ve



zeka arasındaki ilişki, duygusal zeka kavramı, duygusal zekanın tarihi, duygusal zeka kavramının anlaşılması, duygusal zekanın gelişimi, unsurları, sınırları, duygusal zeka modelleri, duygusal zeka modellerinin genel değerlendirmesi ve duygusal zekanın ölçülmesi ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde, tükenmişlik kavramı, tükenmişlik ile ilgili bazı kavramlar, tükenmişliğe yol açan kavramlar, tükenmişliğin kişisel sonuçları, tükenmişliğin iş ile ilgili sonuçları, tükenmişliğin aile ile ilgili sonuçları, tükenmişliğin ölçülmesi, duygusal zeka ve tükenmişlik konuları incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin analizleri ile ilgili bilgiler; beşinci bölümde, istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular ile ilgili yorumlar yer almaktadır. Altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek, sonuçlar ve önerilere değinilmiştir.

### **1.1.Araştırmanın Problemi**

#### **Problem Cümleleri:**

1. Kamu çalışanlarının, duygusal zeka seviyeleri arasında cinsiyete ve mesleğe göre farklılık mevcut mudur?
2. Kamu çalışanlarının, tükenmişlik seviyeleri arasında cinsiyete ve mesleğe göre farklılık mevcut mudur?
3. Kamu çalışanları için duygusal zeka seviyeleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, kamuda çalışanların duygusal zeka boyutlarının, tükenmişlik seviyeleri üzerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmada tükenmişliğe etki eden etkenlerden duygusal zekanın alt boyutlarından iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, cinsiyet ve mesleki değişkenlere göre duygusal zeka ve tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Kurumda kendi duygularını tanıyan, empati kurma yeteneğine sahip olabilen, karşısındakinin duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine duyarlı olan çalışanlar karşılıklı olarak güvene dayalı bir ilişki kurar, birbirlerine karşı açık hareket ederek yapılan işte motivasyonun artmasını sağlarlar. Bu da kurumda verimliliği artıran bir etkidir. Kurumda kişilerin duygusal zekaları ile tükenmişlik ilişkisi incelenerek, çalışma ortamının getirdiği sorunlara değinilecektir. Çalışanların çalışma şartları, sosyal farkındalıklarının artırılması, maddi olanaklarının yeterli seviyede olması, takım çalışmasında birbirlerine karşı uyum içerisinde çalışarak inisiyatif alabilme yeteneğine sahip olabilmeleri, meslek içi eğitimlerle mesleki değişimlere ayak uydurabilmeleri için gerekli çalışmaların yapılabilmesini sağlamak kurum tarafından önemlidir. Bu çalışma kapsamında anket sonuçları değerlendirilerek bu konular değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın daha önce yapılan araştırmalardan farklılığı, bilindiği kadarıyla kamu sektöründe çalışan mühendisler üzerinde yapılmış olan böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olmasıdır. Bu çalışma ile kamu sektöründe çalışan mühendisler ve diğer çalışanlar arasında duygusal zeka boyutlarının ve tükenmişlik seviyelerinin farklı olacağı da varsayılmıştır.

### **1.4.Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma evrenini belirlenen kamu kurumunda çalışanlar oluşturmaktadır. 343 çalışandan oluşan örneklem gurubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Ankete katılan katılımcıların anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, öncelikle 343 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, varsayımların karşılandığı veri analizi teknikleri ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.



## BÖLÜM 2

### 2. DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. Duygu Nedir?

Duygu, “Belirli nesnelere, olayların veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Saroğlu (2003:31) duyguyu “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlamıştır. Latince’de ise duygular, “motus anima” yani “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir. Duygular, “derinlik ve güce sahip olan unsurlar” olarak görülmüşlerdir (Cooper ve Sawaf, 2000:14). Duygu genel anlamda; “birine veya bir şeye yöneltilen yoğun hisler olarak” tanımlanmaktadır (Yelkikalan, 2006:3).

Duygu kavramıyla ilgili olarak geçmişten günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmıştır. Aristoteles’e göre duygular, “neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla ortaya çıkan refakatçilerdir”. Duygular herhangi bir konu hakkında istek uyandırabilirler ama kendi başlarına davranış biçimi oluşturamadıkları için zihin ile birlikte hareket ederler. Descartes’a göre, duygular “davranışların nasıl bir duruş sergilediklerinden yola çıkarak oluşmuşlardır” (Aktaran: Kondrad ve Hendl, 2003:22). Feldman’a göre (1996) duygu, “mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörler”dir.

Duygusal Zekayı ilk defa tanımlayan Mayer ve Salovey (1997) duyguları; “fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içinde bulunduran uyum sağlayıcı tepkilerdir, bu fizyolojik tepkiler gibi bir çok alt sistemi koordine eden içsel olaylara etki ederler” şeklinde ifade etmişlerdir (Aktaran: Çakar ve Arbak, 2004:27). Duygusal zeka ile ilgili önemli çalışmaları bulunan, Daniel Goleman (2001) ise duyguyu, “kişinin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan, soru sormaya yönlendirerek merak uyandıran, bilinmeyeni aramaya yönlendiren, kapasitesini geliştirip öğrendiklerini pratiğe dökmesini ve böylece davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü” şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran: Yelkikalan, 2006:3).

Duygu, sadece, kişinin uyarıcıya tepkisinin ilk basamağı değil, aynı zamanda bellekteki yeni düzenlemelerde de ilk elementtir. Kişi, bir olayı, başka bir kişiyi ya da ismi hatırladığında, zihinde ilk oluşan duygular, bellekteki yeni düzenlemelerdeki ilk unsur olarak meydana gelmektedir. Zajonc'a göre (1984), "duygusal kararlar kısa zamanda değişmeme" eğilimi göstermektedir. Kişi, objeyle ilgili bilgileri kabul etmese de, onu kabul etmeye hazırdır ve bunun nedeni, kişinin duygularını yargılamamasıdır (Aktaran: Ülgen, 1997:92).

Duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, memnuniyet duygusu deneyimin pekiştirilmesine olanak verirken, yanlış kararlar sonucunda oluşan kötü duygular, bu hataların tekrarlanmamasını sağlar (Acar, 2001:18). Rasyonel düşünceler ve sağlam değerlendirmelerin, duygusal göstergelerin sonucunda oluştuğunu söylemek mümkündür. Kişinin düşünce süreçleri, duygusal sinyaller olmadan çok sığ ve katıdır. Cooper ve Sawaf (2000:14) duyguları, günümüzdeki tanımların aksine "insanların hayatlarına zekice, duyarlı, yararlı ve seyrek olarak müdahil oldukları, çoğu kez de mantık ve sağduyulu düşünme ile çelişmedikleri, tam tersine bunları zorladıkları, harekete geçirdikleri ve başarıya ulaştırdıkları" şeklinde tanımlamışlardır.

Görüldüğü gibi duygu ile ilgili olan tanımlar büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Mayer ve Salovey (1990), bu çeşitlilikten dolayı geniş bir tanım yapmışlar ve duyguları "fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler" olarak tanımlamışlardır. Kişinin gösterdiği fizyolojik tepkileri "çok sayıda psikolojik alt sistemleri de düzenleyen içsel olaylar olarak etki gösterdikleri" belirtilmiştir (Mayer ve diğerleri, 1999:267-298). Kişinin duyguları ruh hali ve hislerden oluşur. Duygu, kişinin ya birisine ya da herhangi bir objeye duyduğu ve gittikçe artan hisleridir. Ruh halinde ise duygu tam tersine herhangi bir uyarıcıdan etkilenmediği için daha az hissedilir (Mayer ve diğerleri, 1999).

Kişilerarası ilişkilerde duygular yol göstericidir, duygular olumlu-pozitif ve olumsuz-negatif olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Bu kapsamda; neşe, coşku, iyimserlik, mutluluk gibi duygular "pozitif"; endişe, kıskançlık, üzüntü, şiddet, öfke gibi duygular ise "negatif" olarak tanımlanabilir. Olumlu duygular amaca dönük davranışları güdüler ve güçlendirir, olumsuz duygular ise baskın olduğunda entelektüel zekayı engeller, isteksizlik, verimsizlik, dikkat kayıpları, amaca

yönelememek, anlama bozuklukları gibi problemler oluşturarak kişinin başarılı olmasına engel olur (Goleman, 2012).

Baltaş (2006), duyguların önemini aşağıdaki kapsamda belirtmektedir:

- Duygular insanlara yardım edecek gizli güce sahiptir.
- Duygular iyi kararlar almanın temelidir.
- Duygular kişinin sınırlarını korumasına yardım eder.
- Beden dili duyguları yansıtır. Beden dilimiz insanlarla iletişim kurarak karşımızdakine neye ihtiyacımız olduğunu söyler.
- Kişi karşısındakilerle ne kadar iyi iletişim kurarsa, kendisini o kadar iyi hisseder.
- Duygular insanları birbirine bağlama gücüne sahiptir.

Duygular bu anlatılanların yapılmasını sağlar ama tek başına herhangi bir duyguya sahip olmak yeterli değildir. Kişinin yaşadığı çevredeki bireylerin duygularını ve kendi duygularını tanıyabilmesi ve idare edebilmesi gereklidir (Baltaş, 2006).

## 2.2. Temel Duygu Çeşitleri

Caruso ve Salovey'e (2010) göre, temel duygu çeşitleri aşağıda belirtilmektedir:

**Öfkenin kapsadığı alanlar:** “Hınç, kızma, hakaret, sinirlenme, rahatsızlık, tükenme, içerleme, kin, alınganlık, hiddet, düşmanlık, patolojik olduğunda nefret ve şiddet”.

**Üzüntünün kapsadığı alanlar:** “Üzüntü, mutsuzluk, hüznün, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, ümitsizlik, acı, iç sıkıntısı ve patolojik olduğunda depresyon”.

**Korkunun kapsadığı alanlar:** “Endişe, huzursuzluk, tasa, ürkme, yığı, kuruntu, kuşku, şaşkınlık, vicdan azabı ve patolojik olduğunda fobi ve panik”.

**Zevkin kapsadığı alanlar:** “Heyecan, haz, tatmin, eğlenme, rahatlama, gurur, mutluluk, sevinç, hoşnutluk ve en uç noktada mani”.

**Sevginin kapsadığı alanlar:** “Güven, sadakat, aşk, yakın ilgi, iyilik, sadakat, kabul görme, dostluk, hayranlık, muhabbet”.

**Şaşkınlığın kapsadığı alanlar:** “Şaşkınlık, şok, afallama, kaygı”.

**İğrenmenin kapsadığı alanlar:** “Aşağılama, itici bulma, hoşlanmama, tikslenme, küçümseme, nefret etme, hor görme”.

**Utanmanın kapsadığı alanlar:** “Suçluluk, utangaçlık, düş kırıklığı, pişmanlık, üzülme, küçük düşme”.

Bireyler, çoğu zaman birçok duyguyu birarada yaşar; örneğin öfke; içerisinde kızgınlık, kin ve nefreti barındırır. Tomkins’in (1984), Izard’ın (1993), Plutchik’in (1994) ve Ekman’ın (1994) tariflerine dayanan temel duygular aşağıda belirtilmektedir (Aktaran: Caruso ve Salovey, 2010).

**Tablo 1:** Temel Duygular

Tomkins (1984)	Izard (1993)	Plutchik (1994)	Ekman (1994)
Zevk	Neşe	Neşe	Mutluluk
		Kabulleniş	
Korku	Korku	Korku	Korku
Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma	Şaşırma
Endişe	Endişe	Üzüntü	Üzüntü
İğrenme	Kızgınlık	İğrenme	İğrenme
Kızgınlık		Kızgınlık	Kızgınlık
Merak Utanç Hor görme	Hor Görme	Tahmin	

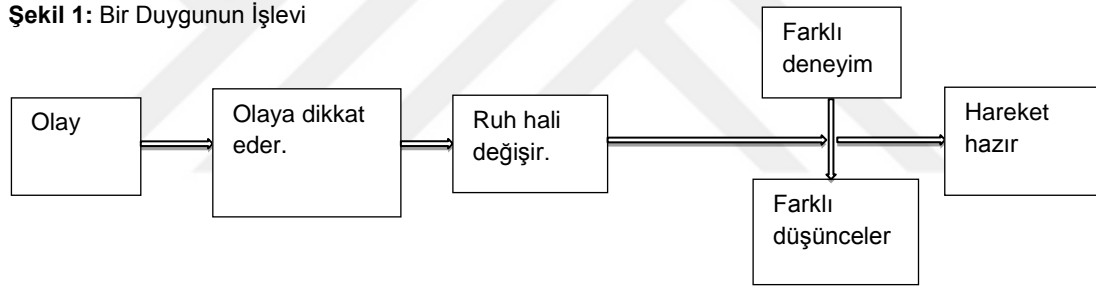
(Kaynak: Caruso ve Salovey, 2010:107)

İnsanların, endişe, öfke, kuruntu, utangaçlık, tikslenme gibi kendine has yaşadığı belirli duyguları vardır. Bu duygular, kültür ile ilişkilidir çünkü toplumda üretilen sanat ve edebiyat ile çeşitlenir. Türkçe’de tiksinti sözcüğünün karşılığı bulunmamakla beraber Avusturalya’da yaşayan Aborjinler “utanç” ve “korku” duygularını tek bir sözcükle anlatabilirler. Farklı toplumlarda kültür farklılığından dolayı psikiyatristler “depresyon” sözcüğünün Batı kültürlerine ait olduğunu ve diğer toplumlarda kullanılmadığını ön görmüşlerdir (Baltaş, 2006:13-14).

Beynimizin içerisinde yer alan limbik sistem duygularımızın sistematüğinden sorumludur. Duygularımızın oluşturduğu biyolojik kalıplar vardır. Bu kalıplar ve yapılar çevre tarafından uyarıldıkça kişinin düşünce ve davranışlarını etkilerler. Duygular her bireyin kendisine özgüdür. Duyguların beyin tarafından bedene iletilmesi düşünceye aksetmesinden daha hızlı olur ve birey beden diliyle duygularını açığa vurur (Baltaş, 2006:13-14).

Duygular insanlar için birer uyarandır. Bir duygunun ne tür bir uyarı oluşturduğuna dikkat edilirse, bu uyarı zor bir durumdan kurtarır, hayatı kolaylaştırır veya giderek yaşamı içinden çıkılmaz hale getirip zorlaştırır. Duygular kişinin yaşamını olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Şekil-1'de bir duygunun işlevi gösterilmektedir.

**Şekil 1:** Bir Duygunun İşlevi



(Kaynak: Caruso ve Salovey, 2010: 41)

Duyguların bir diğeri özelliği de bulaşıcı olmasıdır, duygularını daha güçlü ifade eden bireylerden etkilenen bireylere doğru duygular aktarılır. Ancak bazı bireyler hassas yapılarından dolayı kolaylıkla etki altında kaldıklarından duyguların bulaşmasına özellikle yatkındırlar (Goleman, 2012:159-161).

Bireyin var olan gücünü verimli kullanabilmesi için olumsuz duygularla baş edebilmesi çok gereklidir. Bu başa çıkma yolları, öfke, kızgınlık gibi olumsuz olan duyguların oluşturduğu yüksek enerjiyi daha yapıcı ve daha üretken hareketlere dönüştürmesidir. Bunlar, sanatsal ve kültürel faaliyetler, spor, el işleri ve benzeri aktivitelerdir. Bunun sonucunda, neyi yapabileceğini keşfeden birey, uyguladığı bu yöntemlerle olumsuz duygularından uzaklaşarak tekrar yaşam gücünü kazanır ve hayatına devam eder (Goleman, 2012).



Birey içinde bulunduğu olumsuz duyguları (kızgınlık, öfke, mutsuzluk gibi) kabullenerek onları hissetmek ve bu duygularla baş etmek durumundadır. Bu olumsuz duygularla birey beklentilerinde oluşan olumsuzlukları sorgulayarak kendi ilke ve hedeflerine uygun olan yapıcı bir karşılığı bularak enerjisini bu yöne doğru yönlendirmelidir. Kendi duygularının farkında olan bireyler iş ve özel yaşamlarında (eş, aile, arkadaş ilişkileri gibi) daha başarılı olmaktadır (Goleman, 2012).

Yaşanan deneyimlerden varılan sonuçlara göre verilen kararların ve yapılan hareketlerin çoğunluğunda duygular düşüncelerin önüne geçmektedir. Duygularıyla hareket eden bireyler, duygularını ve düşüncelerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade edebilirler. Bu kişilik yapısına sahip bireyler sadece duygularıyla hareket eder zeka kavramı ise ikinci planda kalır. Böyle durumlarda da “Duygusal Zeka (EQ)” kavramı ortaya çıkar (Goleman, 2012).

### **2.3. Zeka Nedir?**

Psikoloji alanında çalışan uzmanlar zekanın pek çok farklı tanımını yapmışlardır (Sutarso, 1998; Budak, 2000; Rau, 2001). Bu tanımlamalar yapılırken yaşanılan dönem, kültür ve çevresel faktörleri dikkate aldıkları gibi beynin işleyişi ve beyin hakkında yapılan bilimsel çalışmaları da göz önüne almışlardır. Zeka tanımı yapılırken içinde yaşanılan dönemden etkilenen uzmanlar zekayı tanımlayabilmek için 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış iki çalışmayı kullanmışlardır (Sutarso, 1998).

Rau'nun (2001) araştırmasında, 1921 yılında uzmanların yaptığı çalışmaların sonuçları “zekayı oluşturan temel yeteneklerin problem çözme-karar verme gibi üst bilişsel aktivite, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu”, 1986 yılındaki çalışmada ise “zekayı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetim süreçleri” olarak sıralanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere zekanın tanımı üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içine alsın da diğer boyutlar açısından zamanla birbirinden ayrılan özellikler gösterebilmektedir. Benzer zekada olan kişiler, içinde yaşanılan toplumun kültüründen etkilenmekte ve değişmektedir. Batı kültüründe “hızın zekanın temel bir ögesi” olduğu düşünülürken, Çin kültüründe “kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekanın temel bir ögesi olarak” ele alınmaktadır (Rau, 2001).

Beyin ve beynin çalışması konusunda yapılan çalışmalar, zekanın bir bütün olduğunu; fiziksel süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağını göstermektedir (Damasio, 1999). Örneğin; zeka etkinliklerinin meydana geldiği yer olan zihin, klasik tanımda “canlının duygu ve davranışlar dışındaki ruhsal süreç ve etkinliklerinin bütünlüğü” (TDK, 2015) olarak belirlenmektedir. Fakat Damasio (1999) zihni “pek çok farklı parçaların etkinliklerinden ve bunların birleşerek oluşturduğu birçok sistemin birlikte işleyişinden doğan bir kavram” olarak tanımlamaktadır. Feldman’a göre, zekanın tanımını etkileyen unsurlar dikkate alındığında günümüze en uygun tanım Wechsler tarafından yapılmıştır. Wechsler’e (1997) göre zeka “dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisi” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Çakar ve Arbak, 2004).

Latince “intellectus”, “zeka” kavramının karşılığıdır; bu sözcük “algılama, tanıma, bilme, anlayış” anlamlarına gelmektedir (Saroğlu, 1995:42). İnsan davranışları incelenirken zeka üzerine pek çok araştırmalar yapılmıştır.

Damasio (1999), zekanın, “zihnin pek çok farklı parçasının birleşerek oluşturduğu sistemlerin birlikte işleyişinden doğan bir kavram” olduğunu belirtmekte ve bu süreçte nörolojik veriler ile duyguların önemini belirtmektedir. Daha genel bir ifade ile zeka; “yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru bir şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesi” olarak tanımlanabilir (Yelkikalan, 2006:2).

Bu tanımlara bakıldığında zeka kavramının farklı yönleri ortaya çıkmaktadır. Gardner’a (1999) göre, zekanın kültür ve biyolojik yapıyla ilişkisi çok önemlidir. Zeka, kültürel değerlerden etkilenecek farklılaşmaktadır, biyolojik olarak bakıldığında ise, beynin belli hücrelerinin, belli bilişsel fonksiyonlara sahip olduğu görülmektedir. Örnek olarak, beynin sol tarafındaki bir alanda meydana gelen hasar konuşma bozukluğuna, sağ tarafındaki bir alanda meydana gelen hasar, resimleri tanıma aksaklığına neden olur ve bu tıbben kanıtlanmıştır. Beyinde hasar oluşmasa da, bazı insanlarda beynin sol tarafı, bazılarında ise sağ tarafı güçlü olabilir. Her ikisinin

de aynı oranda güçlü olduğu kişiler de vardır. Beynin biyolojik yapısına göre, bireyin bazı alanlardaki yeterliliği ve kapasitesi bir ya da birkaç alanda güçlü olabilir, yani kişiden kişiye değişir. Matematik alanında güçlü olan bir kişiye zeki denirken, insan ilişkileri veya müzik alanında güçlü olan bir kişinin zeki olmadığını söylemek yanlış olmaktadır (Ülgen, 1997:27).

#### 2.4. Zeka Türleri

Gardner'a (1999) göre insanoğlu, beyninin farklı bölgelerinde yerleşmiş olan sayısız zekaya sahiptir. Gardner'ın bu görüşü, "Çoklu Zeka Teorisi" olarak bilinmektedir. Howard Gardner'ın "Çoklu Zeka Teorisi" insanın kendi kendine yeterli olması konusundaki düşünceleri tamamen değiştirmeye yardımcı olacak bir güce sahiptir. Gardner'ın bu konudaki düşüncelerinin amacı "zekanın tek bir yapıdan meydana gelmediğini ve insanların en az birbirinden bağımsız yedi ayrı zekaya sahip olduğunu ve bunların zaman içinde geliştirilebileceğini" insanlara anlatmaktır. Çoklu Zeka Teorisi "zeka"dan bahsetmektedir. Söz konusu zeka sayısı hala tartışılmaktadır. Bununla birlikte başarı ve başarısızlığın belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olan 6 zeka kategorisi üzerinde anlaşma sağlanmaktadır (Yelkikalan, 2006). Bu zeka türleri aşağıda kısaca belirtilmektedir.

- **Sözel Zeka**, "dil zekası" ya da "kelime aklı" olarak da bilinmektedir. Sözel zekanın olduğunu kanıtlayan güçlü nörolojik bulgular vardır (beynin sol tarafında konuşma alanında meydana gelen hasarın dil kurallarına uygun olarak sesleri formüle etmede güçlük yaratması ama diğer düşünme süreçlerini etkilememesi gibi) (Ülgen, 1997:28). Bu zeka türü hatırlama, düşünme, anlama, konuşma, okuma ve yazma gibi yetenekleri beyin vasıtasıyla kelimelerin kullanılması suretiyle ortaya çıkarmaktadır. İnsanların, sözel zekalarının %25'inden daha azını kullandığı, hatta sürekli sözel zekasını kullanan bazı meslek gruplarında (yazar, eleştirmen gibi) az olarak sözel zekanın %50'den fazlasını kullandıkları görülmüştür. Sözel zeka, "okuma, sesli kitap dinleme, kelime oyunları oynama ve yazı yazma gibi" çalışmalarla arttırılabilmektedir (Yelkikalan, 2006:2). Sözel zekanın kelime haznesini, sözcüklerin manalarını, açıklamalarını, sözcükler arasındaki

birden fazla anlamları hakkında bilgi sahibi olmanın, yapılan çalışmalarda ileri düzeydeki zekalardan birisi olduğu öngörülmüştür (Yelkikalan, 2006:2).

- **Görsel Zeka**, okuma ve hayalinde canlandırma suretiyle oluşan tüm görsel görüntüleri hikayeleştirme sürecine cevap veren beyin sistemidir. Diğer adı “resim aklı”dır. Görsel zekayı “yapboz tamamlama, bahçe düzenleme, sinema ve sanat sergileri izleme gibi” çalışmalar arttırabilmektedir (Yelkikalan, 2006:2).
- **Mantıksal Zeka**, “düşünme aklı, problem çözme zekası ve bilinçli karar verme” olarak da bilinmektedir. Mantıksal zeka “sayılarla düşünme, hesaplama, sonuca varma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, eleştirel düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle tanışma” araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçeklerin arasındaki ilişkileri kurma becerisidir. Mantıksal zeka geliştirmek için düzenli bir şekilde “iş programları veya hukukla ilgili programlar” izlenmesi önerilmektedir (Yelkikalan, 2006:2).
- **Yaratıcı Zeka**, “icat zekası ve fikir aklı” olarak da adlandırılmaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın temelini oluşturan bu zeka türü, sanatsal faaliyetlerde bulunuldukça arttırılabilmektedir. Yaratıcı zeka, kişinin kendine has bulduğu fikir ve yeni bakış alanlarına varan düşünce tarzına yönelmesidir (Yelkikalan, 2006:3).
- **Fiziksel Zeka**, “beden dili” ya da “beden-vücut aklı” olarak da bilinir ve her türlü içsel ve dışsal bedensel faaliyetleri içermektedir. Sportif etkinlikler ve dans etmek fiziksel zekayı arttırmaktadır (Yelkikalan, 2006:3).
- **Duygusal Zeka**, insanın tüm duygusal dünyasını kapsar ve “hissetme aklı” olarak da bilinmektedir. İnsan hayatı, duyguları olmadan hiçbir anlam ifade etmez. Örnek olarak işyerinde motivasyonu sağlamak, duygusal bir yüklemidir. En iyi düşünceler duygular yoluyla ortaya çıkmakta ve kararlar duygular yoluyla alınmaktadır. Sosyal içerikli toplantıların, grup oyunları gibi etkinliklerin duygusal zekayı arttırabileceği öne sürülmektedir (Yelkikalan, 2006:3).

## 2.5. Duygu ve Zeka İlişkisi

Tarih boyunca, duygu ve zeka arasındaki ilişki tartışılmıştır. Bu konudaki tartışmalar klasik ve modern yaklaşımlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmektedir.

### 2.5.1. Klasik Yaklaşımlar

Eski çağdaki felsefi görüşlere göre bilge kişi herhangi bir duygudan ve hislerden etkilenmeyen kişidir (Mayer ve diğerleri, 2000). Platon duyguların alt seviyelerde kendilerini idare edemediklerini mantık çerçevesinde idare edilmelerinin gerekli olduğunu varsaymıştır; Aristo ise duyguların, kişilerin bilinç özellikleri ile oluştuğunu ve birlikte hareket ettiklerini belirtmiştir (Aktaran: Konrad ve Hendl, 2001). Galen (II. yy, Yunan doktor, Lam, 1998) duyguyu bir ruh hastalığı olarak tanımlamıştır. Kişinin duyguları, Ortaçağ döneminde eski Hristiyan anlayışının etkisinde kalarak şeytani birer unsur olarak görülmüşlerdir. Kişilerde görülen “gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik” gibi yedi ölümcül günahta bu düşünceleri kuvvetlendirmiştir. Kötülük genelde kişinin kendi kendisinin duygularının etkisinde kalmasıyla oluşur. Yedi ölümcül günahın karşısında olan yedi doğruluk düşünceleri “basiret-sağgörü, ölçülülük, metanet-sebat-tahammül, adalet, inanç, umut, sevgi” gibi olgular duygu ile ilgili özellikler olsa da genelde duygularımız kötülüğe ve yok olmaya giden yolda önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Rönesansla birlikte tartışmaların boyutu değişerek “akıl iyiliğin, duygular da kötülüğün yerini almıştır” (Çakar ve Arbak, 2004:30).

Descartes’in döneminde ise “akılcılık yaklaşımının sistematik bir biçimde” ifade edildiği görülmektedir. Descartes’in “Cogito ergo sum” (düşünüyorum öyleyse varım) esas söylemi ile “duygular kişilerin düşüncelerine bağlı olarak” ortaya çıkmaktadır. Bir olay karşısında öfkeli olmaya geçeceği düşünüldüğünde birey öfkelenir (Konrad ve Hendl, 2001). Birey içinde bulunduğu duruma ve çevresinde oluşan olaylara göre duygu ve heyecanlarını yorumlayarak bir tepki oluşturur. Birey, bu tepkileri bilişsel zekası ile yorumlayarak fiziksel uyarılmaları harekete geçirir ve hangi tür duyguların ortaya çıkacağını belirler. Genelde de ortaya çıkan duygu ile düşünce birbiri ile uyumlu olabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Descartes’a

göre “aklın kaynağını oluşturan zihinle, duyguların kaynağını oluşturan vücut bir uçurumla ayrılmaktadır”. Bir diğer söyleyişle aklın işleyişiyle, biyolojik yapının işleyişini birbirinden ayırmıştır. Descartes’ın içinde bulunduğu dönemdeki akılcı akım “duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar” olarak ifade etmiştir (Graves, 1999).

Akılcı düşünce, sanayi devrimi ile beraber dünyada duygulardan arınarak ve de duygulardan etkilenmeyen hakim bir düşünce şekli olmuştur (Mount, 2000). 18. yüzyılda romantik akımın üyeleri “sezgi ve empatiye dayanan ve içinde duyguları içeren düşüncelerin gerekliliğini” savunmuşlarsa da akılcılık yine de ön planda yer almıştır (Mayer ve diğerleri, 2000). “Duygu ve biliş” konusunda ki Klasik Batı anlayışı bir örnekle açıklanacak olursa, “duygu ve biliş yağ ve su gibidir, duygu yağ gibi dokunduğu her şeye bulaşır, ancak biliş su gibi temiz ve saftır”; ikisi birbirine karıştığında ise duygu daha etken olduğundan bilişin değerini azaltacaktır (Graves, 1999).

Bütün bu düşüncelerin etkisiyle, akılcılığın hakim olmasından dolayı duyguların güçsüz olması, insanlar tarafından irdelenmeden gerçek olarak kabul edilmiştir (Graves, 1999).

### **2.5.2. Modern Yaklaşımlar**

Modern düşünceyle birlikte, akılcı düşüncenin duygulara hakim olması modeli; 1960’da, Kuzey Amerika ve Avrupa’da oluşan sosyal olaylar ile beraber tartışılmaya başlanmıştır. O dönemde insanlar, ön plana duygularını geçirmiş ve akılcılığı da sorgulamaya başlamışlardır (Mayer ve diğerleri, 2000).

Beyinle ilgili yapılan çalışmalar “akıl ve duygu” arasındaki ilişki konusuna yeni görüşler getirmiştir. Beyin hakkındaki bu çalışmaları daha iyi anlayabilmek için bu konudaki gelişmeleri özetlemek gerekir. Descartes’ın döneminde nöroloji profesörü Damasio “Descartes’in Yanılgısı” adlı çalışmasına karşı çıkmıştır. Damasio’nun bahsettiği Descartes’in Yanılgısı “akıl-duygu bölünmüşlüğüne ve aklın mutlak egemenliği”ne karşı çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 31-32).

Damasio'ya (1999: 247) göre, "insanlığın doğuşundan çok önceleri, varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlik başladı, bu temel bilinçlikle basit bir zihin oluştu. Zihnin daha karmaşıklaşması ile düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olasılığı belirlemiştir. Çakar ve Arbak'a (2004) göre, demek ki o zamanlar insan, önce varoldu, sonra düşündü. Şimdi biz, dünyaya geldiğimizde gelişimimizi tamamlarken, yine önce varoluyoruz, sonra düşünüyoruz. Düşünme varoluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için, önce varolur, sonra düşünürüz ve ancak varolduğumuz kadar düşünürüz...."

Beyin ile ilgili yapılan çalışmalarda, beynin biyolojik gelişimi bu düşünceleri desteklemektedir. İnsanı içinde bulunduğu diğer primatlardan ve memelilerden ayıran, insan beyninin yapısıdır. İnsanın beyninin oluşumu, oluşum süreci içerisinde içten dışa doğru bir gelişme göstermiştir. İlk önceleri ilkel beyin, vücudu kontrol etmeye ve etrafına tepki vermeye başlamıştır. Bunun üzerine duyu merkezleri oluşarak limbik sistemi oluşturmuştur. Bu sistem insanın ilkel beyin korteksinin sınırı kabul edilmiştir ve öğrenmek, hatırlamak ile ilgilidir. Limbik sistemin oluşturduğu hızlı tepki verme sayesinde atalarımız ayakta kalmıştır ve bu temellerin üstüne de oluşan evrimler sonucu üst düzey bölüm olan neokorteks (yeni kabuk) oluşmuştur. Limbik sistemler insanoğlunun güdüsel oluşumunu ortaya çıkarırken neokorteks ise mantıksal ve toplumsal oluşumu ortaya çıkarmıştır (Goleman, 2001). Tehlike anında denetim neokorteks'ten limbik sisteme geçebilmektedir, ancak limbik sistem daha eski olup hızlı tepki verebilmektedir ve güdüsel bir yapıya sahiptir (Saroğlu, 2003:33). Kişi tehlike anında neokorteks'ten limbik sisteme kolaylıkla geçebilmektedir. Bunun nedeni ise limbik sistemin daha eski olması, içgüdüsel tabanlarının olması ve hızlı tepki verebilmesidir. Bu esnada beyin gücünü acil durum haline getirerek güdüsel tepkisini verir. Doksanlı yılların başında beyinle ilgili yapılan çalışmalarda duygularımızın oluşturduğu mesajların, neokorteksin duygusal hafızayla en yoğun ilişkisi olan beyin amigdala bölgesinden geçtiği bulunmuştur (Çakar ve Arbak, 2004:32). Bu yüzden bazı duygusal tepkilerin kendiliğinden oluştuğu bunun da duygusallığı güçlendiren bir durum olduğu görülmüştür. "Duygusallık kişiyi öfkeden çıldırtarak diğer bir kişiye fiziki bir saldırı ile bir anda ortaya çıktığı gibi, kişinin kendisini alamayıp bir kahkaha krizine girmesine de neden

olabilir” (Goleman, 2001). Eğer bir kişide amigdala zarar gurirse o kişinin duygusal varlığı da zarar gurur. Sonuç olarak Damasio’nun (1999) da belirttiği gibi “insan önce varolmuş ve etrafını algılamaya ve hissetmeye başlamış, sonra dönüşmüştür” (Aktaran: Çakar ve Arbak, 2004).

Sosyolojik açıdan incelendiğinde, duygu ve zeka arasındaki ilişki duygusal ve akılcı oluşumların birlikte hareket ettiği sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar yapıları gereği akılcı varlıklardır, bunun yanısıra da duygusaldırlar. İnsanlık tarihinin 6 milyon yıllık dönemi incelendiğinde, modern ve akılcı olan insanın, “prefrontal korteks”e sahip “homo sapiens” 150.000 yıl önce oluşmuştur (Saroğlu, 2003). İnsanları insan yapan duşune önce den oluşmuş olan duygusal tabanın üzerine akılcı bir zekanın eklenmesidir. Buradaki en önemli husus yerine geçme değil, eklenmedir. Zira akılcı duşune önce den olmuş olan ve gelişmeye devam eden duygusal yeteneklerle birleşmiştir. Daha da önemlisi, bu oluşum incelendiğinde eski oluşmuş olan duygusallığın etki ve zaman açısından akılcı duşuncenin yerini alma eğiliminde olduğu görülmektedir; bunu göz ardı eden duşunceler hatalıdır (Saroğlu, 2003:33).

Yapılan araştırmalarda duygusal duşuncenin olaylar üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmalarda duygusal algı merkezi zarar gören kişilerin düşünsel açıdan yetersiz kaldıkları görülmüştür. İncelenen olayların en önemlilerinden biri “Phineas Gage” sosyal olaydır. 1848 yılında geçirdiği bir kaza sonucu beyin travması geçiren Gage, esas akıl unsurlarında bozulma olmadığı halde, sosyal çevreye uyum sağlama yeteneğini kaybetmiştir (Damasio, 1999; Greenfield, 2000). Diğer bir başka olayda ise Eliot, geçirdiği beyin ameliyatı sırasında frontal loba zarar verilmesi sonucu kişilik farklılığı yaşayarak uzun süreli plan yapma ve karar verme yetisini kaybetmiştir. İlginç olan boye hastaların gösterdiği yetersizliklerin standart zeka ve beceri testlerinde ortaya çıkmamasıdır. Yapılan laboratuvar çalışmalarında, boye hastaların zeka bolumu puanları (IQ) testlerinden geçtiği, hareketlerinin rahat olduğu ama gerçek hayatta sorunları ozme konusunda başarısız oldukları gözlemlenmiştir (Damasio, 1999).

Sonuçta; klasik anlayışa göre beyin konusunda, aklın duyguları kesinlikle kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir unsur olduğu duşuncelerinden vazgeiliyor



olmasıdır. Kişinin duygu ve düşünceleri birbirinden ayrılmaz, ikisi bir bütün olarak algılanır (Segal, 1997; Carney, 1999; Graves, 1999; Jones, 2000; Goleman, 2001). Duygu ve düşünceler zihnin ölçütü olan zeka bölümü puanları (IQ) ve duyguların belirleyicisi olan duygusal zeka (EQ) birbirini destekleyen ve güçlendiren kavramlardır. Lam ve Kirby (2002) “duygusal zekaya ilişkin becerilerin de bilişsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu” söyleyerek bu düşünceleri desteklemektedir. Duygular yaratıcılığı, birlikte iş yapabilme ve kendi kendine karar verebilme yeteneğini harekete geçirir; mantıksal düşünce ise maceracı güdüleri engeller ve hedefleri düşüncelerle uyumlu hale getirerek bir bütünlük sağlar (Cooper ve Sawaf, 2000). Sonuçta duyguların iyi ya da kötü oluşumlar olmayıp, varolan bir kavram oldukları görülmektedir (Carney, 1999).

## **2.6. Duygusal Zekanın Tarihi**

1920’lerin başından itibaren zeka ve duyguların farklı iki oluşum olduğu konusundaki genel yaklaşıma karşın, duygular zeka literatürüne dahil olmuştur (Mayer ve diğerleri, 2000:399). Bazı araştırmacılar, bireyin duygularının düşünce ve hareketlerine rehberlik edebileceği ve bireyin dikkatini sorun çözmede yoğunlaştıracağı üzerine bir yaklaşıma varmışlardır (Mayer ve Salovey, 1997:6).

Araştırmacılar, duygusal zeka üzerine yaptıkları çalışmalarda, duygusal zekanın içeriğini sosyal zeka olarak tanımlanan zeka kavramı ile karşılaştırmışlardır. Yapılan bazı çalışmalarda ise duygusal zeka ve sosyal zeka kavramları zekanın tek bir türü olarak ele alınmıştır (Salovey ve Mayer, 1990:187).

Son dönemdeki araştırmalarda, bireyin iş ve özel hayatında mutlu ve başarılı olmasında etken olan esas faktörün bilinenin aksine duygusal zekanın, zeka bölümü puanları’ndan (IQ) daha çok etkili olduğu görülmüştür. Duygusal zeka; duyguları algılama, duyguya erişme ve üretme, düşünceleri destekleme, duyguları ve duygusal anlamları anlama, iyi duygu ve düşünceyi teşvik edecek şekilde duyguları karşılıklı olarak düzenleme yeteneğini ifade etmektedir (Salovey, Brackett ve Mayer, 2004:46).

Sosyal zeka duygusal zekanın ana ögesidir. Duygusal zeka kavramı, psikolog Peter Salovey ve psikolog John Mayer tarafından 1990 yılında ilk defa

tanımlanarak literatürdeki yerini almıştır. Mayer ve Salovey (1997) yaptıkları araştırmalar sonucunda duygusal zekâyı, “bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmesi, onları ayırt edebilmesi ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilgiyi kullanabilmesi” olarak tanımlamışlardır. Yapılan bir diğer çalışmada ise Mayer ve Salovey’e (1997) göre “duygusal zeka, duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgilendirme anlama yeteneği ile duygusal ve entellektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneği”dir (Sirer, 2009:3).

Yaptığı çalışmalar sonucu Thorndike (1920) zekayı üç bölümde incelemiştir. Bunlar “soyut zeka: düşünceleri yönetme ve anlama”, “mekanik zeka: somut cisimleri yönetme ve anlama” ve “sosyal zeka: insanları yönetme ve anlama” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Mayer ve Geher, 1996:90). Sosyal zeka, sosyal durumlarda kişinin kendisinin ve karşısındakilerin hareketlerini idrak ederek başarılı bir şekilde bilgisini ifade etme yeteneğidir (Atkinson ve Hilgard, 1995:502). Kişinin sosyal olaylara uyum sağlaması ve sosyal bilgilerini kullanarak olaylara karşı uygun hareket etmesi sosyal zekayı oluşturur (Mayer ve Salovey, 1993:435). Sosyal kurallar bilgisi ile başkalarıyla iyi geçinme yeteneğine sahip olan kişiler için sosyal zeka öne çıkmaktadır (Mayer ve Salovey, 1993).

Zeka ile ilgili yeni bir tanımlama yapılırken, halen kullanılan zeka tanımlamalarından bir farkının olup olmadığı önem kazanır (Mayer ve Salovey, 1997:5). Diğer zeka türlerinden kolayca ayırt edilemeyen sosyal zeka çok eleştirilmiştir. Bunun bir sebebi de tanımının çok geniş bir anlam içeriyor olmasıdır. Ayrıca sosyal zekanın ölçülmesi konusunda çok az çalışma yapılmış ve bu çalışmalarda başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Mayer ve Salovey, 1997:7). Yapılan araştırmalarda sosyal zeka kavramının mutlak olarak tanımlanamaması ve ölçülememesi yüzünden bu konu hakkında yapılan çalışmaların gereksiz olduğu fikrine varılmıştır (Mayer ve Salovey, 1997:7).

Mayer ve Salovey (1997:8), “duygusal zeka yapısının sosyal zekâ yapısı gibi aynı problemlerle karşı karşıya kalmayacağını” söylemişlerdir. Duygusal zeka sosyal zekayı oluşturan sosyal, siyasi ve eylemsel davranışlardan çok duygusal sorunları çözmek üzerinde durmuştur (Mayer ve Geher, 1996:90). Howard Gardner (1999)

“Çoklu Zeka Teorisi”nde ifade ettiği gibi duygusal zekayı, “kişilerarası ve kişisel zekâ”lara da benzetmektedir (Dulewicz ve Higgs, 1999:251). Gardner (1999) “kişilerarası zekâyı başkalarını anlama yeteneği olarak ve kişisel zekâyı da kendi kendini anlama yeteneği olarak” ifade etmiştir (Aktaran: Atkinson ve Hilgard, 1995:507).

Duygusal zekanın oluşumuna yol gösteren kuram, duyguların güdülenmesi ve bilişle birlikte akılcı faaliyetlerden birisi olduğu düşüncesi ile oluşmuştur (Mayer ve diğerleri, 2000:397). Duygular farklı durumlara karşı gelişen reaksiyonların oluşturduğu bir durum olup olaylara karşı verilen hareketlerden oluşan tepkilerdir. Duygusal zeka, duygu ve biliş arasındaki karşılıklı etki sonucunda oluşmaktadır (Mayer ve Salovey, 1995:197). Kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum kişiyi olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Kişinin karar vermesi üzerinde içinde bulunduğu psikolojik durumunun etkisini inceleyen pek çok araştırma mevcuttur. Duyguların bilişten etkilendiği ve duygular için daha çok farkındalık oluşması gerektiği düşüncesi yani kişinin duygusal zekasının değerlerinin ve hedeflerinin kendisine nasıl yön verdiğinin farkında olmasıdır (Mayer ve Salovey 1997:5).

Duygusal zekanın popülerliği ve konu üzerine yapılan bilimsel çalışmalar 1990’lı yıllarda artmıştır. Bu süreçte, duygusal zeka seviyesi yüksek olan insanların iş ve özel yaşamlarında başarılı olabilmelerini önceden bilme konusunda iddialı düşünceler ortaya atılmıştır. Bu iddiaların çoğu kesin olmayıp sadece anlatılmış olan hikayelere dayandığı belirtilmiştir (Dulewicz ve Higgs, 2000:341-351). Duygusal zekanın popülerliği bilimsel çalışmalardan ziyade Daniel Goleman’ın 1995 yılında yazmış olduğu “Duygusal Zeka” ve de çalışma hayatında duygusal zekayı irdeleyen “İşbaşında Duygusal Zeka” (1998) adlı kitaplarının yayınlanması ile olmuştur. Reuven Bar-on adlı araştırmacı 1997 yılında “kendini rapor etme testi ile duygusal zekayı ölçen” ilk araştırmayı yaparak tanıtmıştır. Bar-on yaptığı çalışmalarla duygusal zekanın popülerliğini artırmıştır. Araştırmacılar, son on beş yıllık süreçte duygusal zekayı ifade etmek ve ölçmek için çok çalışsalar da bir düşünce birliğine varamamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997).

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı tam olarak açıklayabilmek için aşağıda yer alan beş bölümde incelemişlerdir:

**1. Duygularının farkında olma:** Duygusal zekanın ana unsuru olaylar karşısında kişinin ne hissettiğinin farkına varmasıdır. Duygusal zekada kendi kendini anlayabilmek ve tanımlayabilmek çok önemlidir. Duygularının farkında olan bireyler olaylar karşısında kişisel kararlarını verirken daha net olurlar, daha bireysel davranabilirler kendilerinden emindirler ve yaşama karşı bakışları daha olumludur (Mayer ve Salovey, 1997).

**2. Duygularla başa çıkabilmek:** Duygusal zekanın bir diğer özelliği de farkında olunan duygularla başa çıkabilme yeteneğidir. Kaygılardan, kötü düşüncelerden, gereksiz alınganlıklardan kurtararak, kendi kendini yatıştırma gibi yetenekleri içerir. Bunları yapamayan bireyler devamlı bir huzursuzlukla savaşırlar, daha yetenekli kişiler ise yaşamın her türlü olumsuz yönleriyle karşılaştıkları halde kendilerini daha kolayca düzeltebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1997).

**3. Kendini motive etmek:** Duygularını bir amaç etrafında toparlayabilen bireyler kendilerini daha iyi motive eden kişilerdir. Kendi duyguları ile baş edebilme yeteneğine sahip kişilerin daha iyi başarıya sahip oldukları tespit edilmiştir; böyle insanlar yaptıkları her işte daha üretken ve daha etkendirler (Mayer ve Salovey, 1997).

**4. Başkalarının duygularını fark etmek:** Duygusal zekanın en önemli özelliği karşısındakinin duygularını anlayarak empati kurabilmektir. Empati kurabilen bireyler karşısındaki kişinin ne istediğini, neye ihtiyacı olduğunu belirten işaretlere karşı hassas olurlar. Rogers (1970) empatiyi “bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi” olarak tanımlamıştır. Empatinin üç özelliği bulunmaktadır (Merleau-Ponty, 1973).

1. Empati yapabilen kişiler, kendilerini karşısındaki bireyin yerine koyarak bireyin ihtiyaç ve duygularını anlayarak onlara yardımcı olabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Başka bir söyleyişle karşısındaki bireyin duyuları ile hareket edebilmeyi bilmesidir. Fenomenolojik düşünceye göre her bireyin kendini ve çevresini kendine has bir biçimde düşünmesidir. Bu yaklaşım bireye özgüdür ve o bireyin duygusal alanını oluşturur (Merleau-Ponty, 1973).

2. Empati yapabilmek için bireyin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru algılaması gerekir. Araştırmacılar arasında empatiyi oluşturan etmenler konusunda farklı yaklaşımlar olsa da günümüzde empatinin zekanın işleyişi ve duyguların bileşenlerinden oluştuğu görüşü hakim olmuştur. Sonuçta empati sadece karşımızdaki bireyin duygu ve düşüncelerini algılamak değildir (Pecukonis, 1990; Poresky, 1990).
3. Kişi empati kurduğunda kafasında oluşan empatik anlayışı karşısındaki bireye hissettirmesi gerekir. Bu hissettirme olmazsa empati sağlanmamış olur. Empatik olarak karşılık vermenin iki yolu vardır. Bunlar bedenimizi ve yüzümüzü kullanmak ve de sözel anlatımlardan yardım almaktır. Bu iki yolu birlikte kullanmak empati kurmanın en etkili yoludur (Pecukonis, 1990).

**5. İlişkileri yürütebilmek:** Duygusal zekanın bir diğer özelliği de insani ilişkileri düzgün ve yeterli bir şekilde yürütebilmektir. Bu yetenek de herkesin tanıdığı bir kişi olmak, lider olmak ve kişileri etki altına alabilen bir yapıya sahip olmaktır (Mayer ve Salovey, 1997).

Kişiler yukarıda açıklanan özelliklerle ilgili olarak çeşitli farklılıklar gösterir. Bu kişiden kişiye değişir, bazıları endişeleri yatıştırma konusunda yetenekli olmasına rağmen aynı yeteneği kendi endişelerini yatıştırma konusunda gösteremez. Bazı kişiler ise yapıları gereği daha empatik olurlarken bazıları ise hem kendisinin hem de karşısındakinin farkındalığı konusunda kifayetsiz olabilirler (Mayer ve Salovey, 1997).

## **2.7. Duygusal Zeka Kavramı**

İki bin yıl önce, duygusal zeka ile ilgili araştırmalara bakıldığında Platon'un "tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" düşüncesi esas olarak alınabilir. O günden bugüne kadar birçok eğitimci, bilim adamı, felsefeci duygularımızın yaşantımızdaki yeri ile ilgili pek çok araştırma yapmışlardır. Duygusal zeka ile ilgili çalışmalar, 19. yüzyıldan itibaren hız kazanmıştır; bunun nedeni ise yapılan çalışmalarda zeka bölümü puanlarının (IQ) başarıda belirleyici bir unsur olmadığına anlaşılmıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Son yıllarda duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalarda bireylerin davranışlarının açıklanması araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiş ve bu konuda kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Duygusal Zekâ (DZ) (Emotional Intelligence – EI veya Emotional Quotient - EQ) kavramı, zeka ve duygu konusundaki araştırmaları gündeme getirmiştir. Duygusal zeka kavramını anlayabilmek için duygu ve zeka oluşumlarını incelemek gerekmektedir. Duygu kavramının psikoloji dalında da zeka kavramı gibi çok sayıda tanımı olduğu görülmektedir. Mayer ve Salovey (1997), duyguları “fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler” olarak tanımlamışlardır. Bireyin gösterdiği fizyolojik tepkiler bilişi, akli ve farkındalık gibi kavramları içeren birçok psikolojik sistemleri birleştiren duygusal olaylar olarak etki etmektedir (Çakar ve Arbak, 2004:27).

Zeka, duygusal zekanın bir diğer unsurudur. Genelde psikologlar zeka ile ilgili olan konularda aynı düşünce ve fikre ulaşmakta zorluk çekerler. Felsefede zeka kavramı, “durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayrıştırma, seçme yetisi olarak” tanımlanmıştır (Timuçin, 1994:262). Günümüzde zeka davranışlar için kullanılan bir özelliktir ve davranışları yorumlanmasına, anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Zeka teorileri de, zeki davranış teorilerini kapsar (Atkinson ve Hilgard, 1995:501). Entellektüel zeka ile ölçülen bilişsel zeka kişinin “anlama, öğrenme, hatırlama, akılcı düşünme, sorunları çözme ve öğrenmiş olduklarını uygulama” yeteneğini ölçmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995:500-504). Psikologlar 20. yüzyılda birçok zeka modelleri oluşturmuşlardır. Bu modelleri gerçekleştirirken hedefleri, “zekanın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemek” olmuştur (Çakar ve Arbak, 2004:28). Zekanın bilişsel ve bilişsel olmayan bölümleri ile ilgili ilk çalışmaları yapan araştırmacılar Edward Thorndike (1920), Howard Gardner (1983) ve David Wechsler (1997) dir. Bireyin kişisel duygularını, sosyal ve yaşama ait zekayı kapsayan bölüm bilişsel olmayan zekadır. Bu kapsamda günlük hayatın içinde bilişsel yön kadar hatta daha fazla önemli olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004).

## **2.8. Duygusal Zeka Kavramının Anlaşılması**

Duygusal zekanın kalıtsal bir özellik olduğu kabul edilmektedir. Fakat öğrenmenin de bu konuda önemli olduğu belirtilmektedir. Bu sebepten dolayı kişiler doğal yetenekleri açısından farklıdırlar, fakat ne olursa olsun insanlar kendi kendilerini geliştirerek öğrenebilirler (Barutçuğil, 2004:298).

Duygusal zekanın önemi gittikçe artmakta ve işletmelerde gösterilen üstün başarı, çalışanların duygusal zekalarını yükseltmeye; işe alınacak kişilerin de duygusal zekasının yüksek olmasına dikkat edilmektedir. Bu sebepten işletmelerdeki insan kaynakları bölümü duygusal zekayla ilgili çalışmalara yoğunluk vermeye başlamışlardır (Goleman, 2005).

Duygusal zeka yalnızca “iyi davranmak” anlamına gelmez. Duygusal zeka seviyesi yüksek olan insanlar zor olaylar karşısında doğru kararları vererek insanları ve çalıştıkları şirketleri bu sıkıntılı halden uzaklaştırabilirler. Duygusal zeka duyguları denetimsiz bırakmak demek değildir. Aksine, duyguları etkili ve uygun bir şekilde tanımlayarak yönetmek, insanların aynı hedef doğrultusunda beraberce uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaktır (Goleman, 1998:187).

Duygusal zekanın seviyesi kalıtsal olarak belirtilmediği gibi oluşumu da yalnızca çocukluğun ilk zamanlarında gerçekleşmez. Zekanın işleyişinin aksine duygusal zekanın öğrenilme ihtimali epeyce yüksektir. İnsanlar hayatlarını sürdürürken edindikleri tecrübelerden dersler alarak gelişmeye devam eder (Goleman, 2000).

Duygusal zekanın ortaya çıkmasının asıl sebebi kişinin mantıkla değil kalbi yani duyguları ile hareket etmesidir. Duygusal zeka güncel hayatımızda yaptığımız davranış ve olaylardaki durumlarla ilgili olmayıp kişinin menfaatine uygun yönlendirme ve kullanım psikolojisi ile de ilgili değildir (Acar, 2004:35-37).

## **2.9. Duygusal Zekanın Gelişmesi**

Yaş, aile ortamı ve cinsiyet duygusal zekanın oluşması açısından dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerdir.

**Yaş:** Oluşum yönünden duygusal zekanın ele alınan ilk özelliği yaştır. Doğuştan itibaren gelişmeye başlayan duygusal zekada “6 aydan küçük bebeklerin öfke, zevk, rahatlık gibi daha az kişiselleşmiş duyguları, 6 aydan büyük bebeklerde ise kızgınlık, korku ve sevinç gibi çeşitli duyguları yaşadıkları görülmüştür” (Craig 1989). İki yaşındaki çocukların öfkelerini ve pozitif duygularını belirtebildikleri ifade edilmiştir (Crawford ve diğerleri, 1992).

Campos ve diğerleri (1983), yapılan araştırmalarda bebeklerin ilk aylardan itibaren annelerinin yüz ifadelerini algılamaya başladıklarını ifade etmişlerdir. “10 haftalık bebeklerin ise annelerinin yüz ifadelerinden, ses tonlarından onların ruh hallerini (mutlu, üzgün, kızgın) algılayabildikleri görülmüştür” (Haviland ve Lelwica, 1987). Diğer yandan 2-3 yaşındaki çocukların kızgın, öfkeli, neşeli, üzgün, mutlu duyguları algılayabildikleri fakat şaşkınlık, yalnızlık ve korku duygularını yüz ifadesinden algılamada başarısız oldukları belirtilmiştir (Walden ve Field 1982; Gross ve Ballif 1991; Laksman ve Whissel 1991; Arı ve diğerleri, 1995). Çeşitli çalışmalarda ise okul öncesi, ilkökul döneminde duygusal yüz ifadelerini algılama becerisinin ivme kazandığı görülmüştür (Camras ve Allison, 1985; Profyt ve Whissel, 1991; Boyatzis ve diğerleri, 1993; Sayıl, 1996).

**Aile ortamı:** Aile ortamı da duygusal zekanın gelişmesinde çocuk için diğer bir önemli faktördür. Aile ortamı çocuğun yetişmesinde ilk duygusal öğütlerin verildiği ortamdır. Bu duygusal öğütler ebeveynlerin çocuklarına doğrudan yaptıkları ve söyledikleri ile değil, kendi duygularını ifade etmeleri ile aralarında oluşan bir iletişim örneğini oluşturur (Goleman, 1996). Virginia Satir (1994) ‘Peoplemaking’ adlı kitabında, ‘aileyi insan üreten bir fabrikaya’ benzetmiştir. Ailedeki büyüklerin duygusal ortamının büyüyen çocuğu ne ölçüde etkilediği önemlidir. Aile içindeki ilişkilerde kendimizi ne şekilde göreceğimiz ve karşıdaki kişilerin bizim duygularımıza nasıl tepki vereceklerini, bu duygular hakkında ne düşünmemiz gerektiğini ve karşılık verirken nasıl bir yol izleyeceğimizi, beklentilerimizi ve endişelerimizi nasıl söyleyebileceğimizi öğreniriz. Bu konuda bazı aileler daha iyi duygusal yeteneğe sahip eğitici olurlarken, bazıları ise tamamen yetersiz kalmaktadırlar (Goleman, 1996).



**Cinsiyet:** Cinsiyet duygusal zekanın oluşması bakımından önemli bir konudur. Bireyin fizyolojik ve biyolojik özellikleri kadın ve erkek arasında eşitsizlik değil sadece cinsiyet farkını oluşturmaktadır. Kız ya da erkek olarak dünyaya gelmek kendi seçimimiz değildir; bizim biyolojik varlığımızın bir özelliğidir. Ancak toplumda doğum öncesinde kız çocuklarının eşyaları için pembe, erkek çocuklar için mavi rengin tercih edilmesi ile bireyler arasında yapay bir ayırım oluşturulur. Bundan dolayıda cinsiyetler arasında toplumsal yaşama katılma düzeyi açısından farklılıklar belirir. Genelde kadınlar ev gibi özel alanlarda kalırken erkeklerde dışarıda kamusal alanda daha çok kendilerini gösterirler (Brody ve Hall, 1993).

Aileler çocuklarını kız ve erkek olarak ayırarak değişik duygusal bakış açılarıyla eğitmektedirler (Brody ve Hall, 1993). Öyle ki ebeveynler çocuklarını severken bile kız ve erkek olmasına göre farklı şekillerde sevebilmektedirler. Buna örnek olarak, anneler kız çocuklarına hikaye okurken erkek çocuklarına göre daha çok duygulu ifadeler kullanmaktadırlar. Kız ve erkek çocuklarına duygusal olayların üstesinden gelebilme konusunda verilen dersler bile farklıdır. Yaptıkları bir çalışmaya göre Brody ve Hall (1993), ebeveynlerin duygularını dile getirirken kızları ile oğullarından daha çok konuştuklarını belirtmişlerdir. Genellikle erkek çocukları ile kızgınlık duygularının nedenleri ve sonuçları ile ilgili daha çok konuşulmaktadır. Aynı araştırmacılar kız çocuklarının dil yeteneğinin erkek çocuklardan daha önce oluştuğunu bunun da kız çocuklarının duygularını açıklamakta ve diğer kişilerin duygularını algılamakta daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Duygularını belirtmek için özendirilmeyen erkek çocuklar hem kendi hem de karşılarındaki kişilerin duygularını algılamada zorlanmaktadırlar. Duygusal oluşumla ilgili bu farklılıklar erkek ve kız çocuklarının arkadaş seçiminde de etken olmaktadır (Brody ve Hall, 1993). Duygusal zeka kavramına göre erkeklerin ya da kadınların birbirlerine karşı akıllı veya üstün olma gibi bir özellikleri yoktur. Herkes bu kavramlar açısından zayıf ve güçlü yanları olan kişisel özelliklere sahiptirler (Goleman, 2005).

## **2.10. Duygusal Zeka Unsurları**

Özbilinç, özyönetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşan duygusal zeka unsurları aşağıda belirtilmektedir.

Özbilinç, kişinin duyguları ve buna bağlı olan özellikleri ile güdüleri hakkında geniş kapsamlı bir anlayışa sahip olması demektir. Özbilinci kuvvetli olan kişiler kendilerini eleştirmezler ve de herhangi bir konu hakkında umutlanmazlar. Karşısındaki kişilere ve kendilerine karşı daima doğruluktan yanadırlar (Goleman, 2000). Özbilinçli insanlar genellikle sakin olarak, olaylar karşısında kendi kendilerine durum değerlendirmesi yaparlar, bu da içsel güdüleri ile tepki vermek yerine durum hakkında düşünmelerini sağlar (Goleman ve Boyatzis, 2000:51).

Özbilinç, duygusal bilinç, özgüven ve kendini doğru değerlendirme yeteneklerinden oluşmaktadır. Duygusal bilinç, insanın hangi duyguları hissettiğini ve bunların nedenini bilmesi, hisleri ile davranışları arasındaki bağların farkında olması, hislerinin performansını nasıl etkilediğini görmesi anlamına gelmektedir (Goleman, 2001:71).

Kendi değer ve yeteneklerini güçlü bir şekilde duyumsamak özgüven ile olur. Özgüveni yüksek insanlar, kendinden emin bir izlenim bırakırlar, kararlıdırlar ve belirsizliklere rağmen sağlıklı kararlar verebilirler. Özgüvenden yoksun olan kişiler, her başarısızlıkta yetersizlik hissi duyarlar. Özgüven eksikliği, kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkar ki bu, çaresizlik ve güçsüzlük demektir. Bunun yanında, aşırı özgüven ise, kibir gibi görünebilir. Özgüven, küstahlık ile karıştırılmamalıdır, olumlu bir etki bırakılması için özgüvenin gerçekle bağdaşması gereklidir (Goleman, 2001:88-89).

Özbilinçten, kendini yönetme yani kendini kurgulama doğar. İnsan hislerini bilmezse, onları yönetemez. Kişinin kendi kendisi ile konuşmasını çağrıştıran kendini kurgulama insanı duygularının esiri olmaktan kurtarır (Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2002:57). Coşku ve bir zorluğu yenme gibi keyfi olumlu duyguların sakıncası yoktur; ancak stres, hüsrana, hiddet, kaygı ve panik gibi bunaltıcı ve olumsuz duygular, beynin bir tehlikeye karşı dikkatin o tarafa doğru çekilme şeklidir. Bu duygular, beynin çözüm bekleyen bir işe yönelmesini engellemektedir. Duygusal zekası yüksek kişiler, doğru kişilere, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru tepkiyi verebilmektedirler (Acar, 2001:44-45).

Kendini kurgulama; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilikten oluşmaktadır. Özdenetim, kişiyi üzen duygu ve güdülerin denetlenmesidir. Güvenilen kişi olmak demek dürüstlüğü korumak ve kişisel performansın sorumluluğunu üstlenmektir. Vicdanlılık, verilen sözleri yerine getirmek ve bunları gerçekleştirmekten kendini sorumlu hissetmektir. Uyumluluk, olaylar ve düşüncelerin oluşturduğu değişimlerle baş edebilmek ve olaylara daha geniş açıdan bakabilmektir. Yenilikçilik, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmak, çeşitli kaynaklardan taze fikirler edinmek bunları uygularken de riskleri göze alabilmektir (Goleman, 2001:106-134).

Motivasyon, Latince “movere” kelimesinden türeyen ve “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamı taşıyan; istek, arzu, ihtiyaç, dürtüleri içine alan bir kavramdır. Dürtü fizyolojik kökenli olan açlık, susuzluk gibi güdülere verilen isimdir. Yalnızca insanlara ait olan başarıma arzusu gibi yüksek güdülere de ihtiyaç adı verilir. Motivasyon kavramını anlamada ihtiyaçların, güdülerin, ve teşvik edici uyaranların arasındaki ilişki ve bunların anlamı önem kazanır (Goleman, 2001).

Motivasyon kendi kendine karar verebilme becerisi ve iyimserlik, başarıma güdüsü ve kendini adanma yeteneklerinden ibarettir. Başarıma güdüsü, mükemmeliyetçiliği yakalamaya veya artırmaya çalışmak; kendi kendine karar verebilme becerisi, uygun şartları değerlendirebilmek; iyimserlik, olaylar karşısında pozitif olabilme; kendini adanma, içinde bulunduğu topluluğun veya kuruluşun amaçlarını benimseyerek hareket etmektir (Goleman, 2001:144-145).

Empati, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak kişileri anlayabilmek, bu anlayışla kişilerin gelişimine yardımcı olmak, farklılıklardan yararlanmayı bilmek, hizmete yönelik olmak ve politik bir bilinçten oluşur. Diğer kişileri anlayabilmek için onları iyi bir şekilde dinleyebilmek, duyarlılık göstermek ve başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını anlayarak onlara yardımcı olmak gereklidir. Diğerlerini geliştirebilmek için, insanları motive etmeyi bilmek yani başarılarını onaylamak ve ödüllendirmek, yararlı geri bildirimlerde bulunmaktır. Farklılıktan yararlanmak, farklı yapıda olan insanlara karşı saygı duymak, onların yardımı ile oluşan fırsatları değerlendirmek, gereksiz önyargı ve hoşgörüsüzlüğe meydan okumaktır. Müşterilerin gereksinimlerini tahmin ederek, onları kabullenmek ve karşılamak, sadakatlerini

artıracak yollar aramak, uygun olan yardımı sağlamak yetenekleri, hizmete yönelimli olmanın gerekleridir. Politik bilinç ise, hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfetmek, örgüt içindeki ve dışındaki gerçeklikleri doğru algılamak, anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlamak demektir (Goleman, 2001:185-203).

Sosyal yetenekler, insanlarla iyi ve etkili bir iletişim kurmayı sağlayan becerilerdir (Cameron, 2008:13). Sosyal yetenekleri az olan insanlar, yalnız çalışmaktan hoşlanmaz, içinde bulunduğu sosyal çevreden kaçmaz ve bu çevrelere adapte olamamaktadırlar. Sosyal yetenekleri çok olan insanlar ise, iletişimde ve grup çalışmalarında yetenekli olup bir araya geldikleri insanlarla olumlu ilişkiler içerisinde olurlar (Cameron, 2008:13).

Sosyal yetenekler, işbirliği, iletişim, etki, değişim sağlayan unsurlar, çatışma yönetimi, takım yetileri ve liderlikten oluşmaktadır. Etkilemek, insanların gönlünü kazanmak, sunumlarını dinleyenlere hitap edecek biçimde ve incelikle ayarlamak, fikir birliği için, dolaylı etkileme gibi karmaşık sistemler geliştirmek ve insanları ikna etmek için taktikler kullanmaktır (Goleman, 2001:214).

İşbirliği ve takım ruhu kişinin doğuştan gelen yeteneklerini sosyal hayatı ve çalışma hayatında kullanabilme özelliğidir. Son yıllarda, iş hayatında çok önemli bir yer tutan işbirliği ve takım ruhu, sinerji (görevdeşlik) oluşturmakta ve şirketleri başarıya götüren bir unsur haline gelmektedir (Arslan ve Sayılı, 2006:267-270).

## **2.11. Duygusal Zekanın Sınırları**

Zekanın karşıtı duygusal zeka değildir. Cooper ve Sawaf'a (2000) göre "duygusal zekasız bir zeka ya da entellektüel zekasız bir duygusal zeka çözümün sadece bir kısmı"dır. Beyin ile kalp birarada uyumlu bir şekilde çalışmadığı zaman bireyler oldukça zor bir hayat sürerler. Duygusal zeka kişinin duygularını özgür bırakabilmesi, ne istediği gibi davranması, ne de duygularını bastırmasıdır. Önemli olan duygularını doğru yerde ve ölçülü bir şekilde kullanabilmesidir (Cooper ve Sawaf, 2000:12). Duygusal zeka sadece iyi davranmak değildir. Stratejik olaylarda kişinin davranışlarının iyi olması önemli değildir. Sıkıntı oluşturan olayların sonuçları ile karşı karşıya gelmekten kaçınan kişiyi bu sıkıntılarla direkt olarak karşılaştırmaktır. Kişinin duygularını serbest bırakması ve içindeki duyguları dışa

vurması anlamına gelmediği gibi aksine duygularını daha etkili anlatarak insanların beraberce ve ahenk içinde çalışmalarını temin etmektir (Cooper ve Sawaf, 2000:12).

Uzun yıllardır “iyi kişilik, düzgün karakter, yeterlilik, esnek beceriler ve olgunluk” gibi farklı kavramlar ile belirtilen insana ait beceriler esasen “duygusal zeka”nın kendisini oluşturmaktadır (Goleman, 2000:10).

## **2.12. Duygusal Zeka Modelleri**

Duygusal zeka kavramı üzerinde önemli çalışmaları bulunan Mayer ve Salovey (1997), Cooper ve Sawaf (1997), Bar-On (1997) ve Goleman (1995), duygusal zeka yeteneklerini açıklayan modeller geliştirmişlerdir.

Duygusal zeka modellerinin ana unsurlarının, altındaki yetenek ve beceriler Tablo-3’de görülmektedir. Yetenek tabanlı duygusal zeka modelini “Mayer ve Salovey”; duygusal zekanın karma modelini ise “Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf” oluşturmuşlardır. Bu iki model karşılaştırıldığında çıkış noktalarının aynı olduğu görülmektedir. Ancak yetenek tabanlı modeller karma duygusal zeka modellerinden çok farklıdır. Karma modeller duygusal zekanın zihinsel yeteneklerini içerirler, bunun yanı sıra da kişilik özelliklerini tanımlayan öğeleri de vardır (Mayer ve diğerleri, 2000:402).

### **2.12.1. Mayer ve Salovey Modeli**

Duygusal zeka kavramı, duygunun ve zekânın birbiri ile karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşmaktadır (Mayer ve Salovey, 1995).

Duygusal zekası yüksek kişiler kendi duygularını çok daha iyi tanımlayabilmekte ve duygusal zeka seviyesi düşük olan kişilerden daha çabuk şekilde eski hallerine dönebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1993:437; Mayer ve Salovey, 1995:199). Bu model, duygusal zekanın bir zeka çeşidi olarak oluşturduğu özellikleri göstermektedir. Bu özellikler aşağıda belirtilmektedir:

- Ölçülen duygusal zekanın içeriğinde doğru ve yanlış cevaplar mevcuttur.
- Duygusal zeka diğer zihinsel oluşumlar ile doğru ilişkilidir.

- Duygusal zeka yaş ve tecrübe ile kazanılan becerilerle gelişir (Mayer ve diğerleri, 2004:209).

İlk defa “Duygusal Zeka” kavramını ortaya koyan “Mayer ve Salovey”in dört bölümden oluşan modeli ise Tablo-2’de yer almaktadır:

**Tablo 2:** Mayer ve Salovey’in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
<b>Bölüm 1:</b> Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi duygularını anlama ve ifade etme</li> <li>• Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme</li> <li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin İletimi</li> <li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme</li> </ul>
<b>Bölüm 2:</b> Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar</li> <li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.</li> <li>• Duygusal durumlar problem çözmeye yaklaşımlarını teşvik eder.</li> </ul>
<b>Bölüm 3:</b> Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li> <li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak</li> <li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak</li> <li>• Duygular arasındaki geçişleri anlamak</li> </ul>
<b>Bölüm 4:</b> Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak</li> <li>• Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek</li> <li>• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek</li> </ul>

(Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997:11)

Mayer ve Salovey’in (1997) yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini oluşturan dört esas yeteneği aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

**a) Duyguyu Algılamak:** Mayer ve Salovey’in (1997:11) modeline göre duygusal algılama en düşük seviyedir. Kişiler duygularını tesirli bir şekilde açıklayabildikleri zaman duygusal algılama oluşmaktadır. Daha ilerdeki bölümlerde önemli bir basamak teşkil eden kişinin kendisinin, başkalarının ve varlıkların “resim veya anlatılan bir hikayedeki duygu gibi” duyguları açıklamakta bu modeli oluşturur (Davis, 2004:14-22). Duygusal algılama ile bağlantılı olan diğer bir yetenek grubu da duygu ve duygulardan oluşan gereksinimlerin açıkça ifade edilmesidir. Temel olarak duygusal algılama kişinin yüz ifadelerindeki, beden dilindeki, varlıklardaki ve anlatılan hikayelerdeki duyguları ve içerikleri tam olarak anlamayı gerektirmektedir

(Caruso ve Salovey, 2004:36-38). Duygular değerlendirilirken önemli olan duygusal bilgi hakkında karar verebilmek ve bu kararı geliştirerek kullanılabilmesini sağlamaktır. Duygularını anlatmak ve ölçmek yeteneğine sahip kişiler daha iyi empati yapabilirler. İş yaşamında, aile içerisinde, çalışma arkadaşları ile iletişim gibi sosyal ilişkilerde duyguları algılama ve tanımlama yeteneği kişinin başarısını artıracak yol gösterici bir unsurdur (Mayer ve Salovey, 1997).

**b) Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme:** Duygusal bilgi ile muhakeme etmek ve duyguları anlamak yetenekleri duygusal anlamayı oluşturur (Caruso ve Salovey, 2004:55). Duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin bir özelliği de birbirine zıt olan duyguları aynı anda hissedebilmeleri ve kavramalarıdır. Bu kişiler çeşitli duyguların etkileşimlerini anlama konusunda yeteneklidirler (Mayer ve Salovey, 1997:12). Ek olarak duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerin bir özelliği de değişken şartlarda duygusal oluşumların gelişebileceğini anlamaktır. Örneğin; üzüntü mutluluğa dönüşebilir. Ayrıca duygusal zeka seviyesi yüksek kişiler olacak olan olayların fayda ve zararını daha iyi anlayabilmektedirler. Böyle kişilerin diğer bir özelliği de, genel ruh halini ve bunun sonucu oluşan duyguları daha iyi anlayabilmeleridir (Davis, 2004:36-37).

**c) Duyguların Kullanımı:** Bu konuda duyguların ne şekilde kullanıldığı, düşünmenin oluşum şekli veya sorunları çözmeye yardımcı olabilmek için zekayı nasıl etkilediği anlatılmaktadır. Kişi duyguları ile düşünmeye öncelik verecek şekilde hareket edebilmekte veya düşünmenin oluşumuna engel olabilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004:43-44). Duygularımız düşüncelerimizin nasıl ve ne şekilde olacağını etkiler ve önemli durumlarda dikkatimizi o yöne çeker. Bizi bu durumlara hazırlarken problemlerin çözülme aşamasında düşüncelerimizin nasıl oluşacağı konusunda bize yol gösterir (Caruso ve Salovey, 2010:11). Davis'e (2004:91) göre, negatif düşünen bir kişi karamsar davranırken, pozitif düşünen bir kişi daha iyi bir davranış biçimi gösterir. Bu durum kişinin olaylar karşısında farklı bakış açısından bakarak düşünmesi ile oluşmaktadır. Kişinin dikkati sorunları çözme durumuna yöneldiği zaman duygusal zekanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bir olayda karşındakinin ne hissettiğini bilebilmek duyguları kullanma konusunda kişinin ne kadar yetenekli olduğunu gösterebilmektedir. Bu kişiler olası olaylarla alakalı

duyguları önceden bilebilmekte veya bu duygu ile ilgili düşünceleri çoğaltabilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997:12).

**d) Duyguları Düzenleme ve Yönetme:** “İyimserlik / ruh halinin düzenlenmesi, özyönetim ya da duyguları yönetme” olarak da ifade edilmektedir. İyimserlik kişinin hayatına umut getirir, problemlerle baş edebilme becerisi arasında sıkı bir bağ oluşturur (Mayer ve diğerleri, 2000).

“Yetenek tabanlı model”in gelişen duygusal yeteneğinin en önemli unsuru, kişinin kendisinin ve karşısındakilerin duygularını kontrol ederek idare etmesidir. Duygusal yönetimin bir örneği de kişinin düşmanca hareket ederken bile sakin kalma becerisini gösterebilmesidir (Mayer ve diğerleri, 2000:399-400). Duygusal sorunlara karşı türlü seçenekler oluştururken bilinçli düşünmeyi ve bunun yanı sıra da en iyi yolu seçerek tepki vermek de duygusal yönetimin diğer bir özelliğidir. Duygusal yönetim konusunda yetenekli kişilerin bir özelliği de, kişilerin duygularını hareketlerinden ayırt etme özelliğidir. Duygularını idare etmede başarılı olan kişiler, oluşabilecek hareketleri önceden algılayabilmek için kendi kişisel duygularını ve içinde buldukları ruh hallerini düşünerek hareket edebilmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004:65-66). Duygusal zekası yüksek olan kişiler, negatif duyguların oluşturduğu etkileri kontrol ederken, pozitif duyguları oluşturarak karşısındaki kişilerin duygularını kontrol etme becerisine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997:14).

### **2.12.2. Bar-On Modeli**

Bar-On (1997), duygusal zekayı “insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yetenekler” olarak değerlendirmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir. Bar-On’un modeli karma bir model olup “kişinin kendisinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen özellikleri” birleştirir (Çakar ve Arbak, 2004:37). Bar-On’un 1997’de oluşturduğu bu model beş boyuttan oluşmaktadır:

**a) Kişisel Boyut:** Kendine saygı, duyguların farkında olunması, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendini ifade edebilme yeteneklerinden oluşmaktadır.



- b) Kişiler Arası Boyut:** Sosyal sorumluluklar, insanlarla ilişkiler, empati yeteneklerinden oluşmaktadır.
- c) Uyumluluk:** Problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik yetenekleridir.
- d) Stresle Başa Çıkabilme:** Tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans gösterebilmektir.
- e) Genel Ruh Durumu:** Mutluluk ve iyimserliktir.

Bu yetenekleri ölçülebilmesi için Bar-On tarafından Duygusal Katsayı Envanteri geliştirmiş ve bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ve IQ testlerinin ölçemediği yetenekleri ölçmeyi hedeflemiştir. Güvenirlik ölçümlerini, 1985–1997 yılları arasında, Kanada, A.B.D, Almanya, Arjantin, İsrail ve Güney Afrika’da yapmıştır. Bunun yanında, bu envanterin, aynı anda çok farklı kavramları ölçmek gibi bir sakıncası olduğu için Bar-On, modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Bu düzenlemeye göre, 1997 yılında beş boyutta incelediği yetenekleri, aşağıda belirtilen iki grupta toplamıştır (Çakar ve Arbak, 2004):

- Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Unsurları: kendine saygı, duyguların farkında olunması, kendini ifade edebilme, bireylerle ilişkiler, empati, problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik, tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans yeteneklerinden oluşmaktadır.
- Duygusal ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Önemli Unsurları: sosyal sorumluluk, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, mutluluk ve iyimserliktir.

### 2.12.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Bar-On’un modeli gibi Cooper ve Sawaf’ın (1997) modeli de zihinsel yeteneklerden oluşup bunların dışındaki bazı kavramları da içerdiği için, karma bir modeldir. Duygusal zekayı, örgüt ortamında inceleyerek, liderlik ilişkisi ve özellikle de duygusal zekanın kendisini ön plana çıkaran bu model, dört ana unsurdan oluşmaktadır: (Çakar ve Arbak, 2004).

- a) Duyguları Öğrenmek:** İnsanın içindeki içsel gerçeği dinleyerek onunla uyumlu hareket edebilmesi olan duygusal dürüstlük, kendi enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması olan duygusal enerji, duyguları pratik olarak sezebilmesi olan pratik

sezgi, duyguların verdiği mesajları algılaması olan duygusal geri bildirimde dayanmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

**b) Duygusal Zindelik:** Bu unsurun oluşabilmesi için, kişinin duygusal açıdan özvarlığına, oluşturduğu güven alanı olan güven çemberine, olumsuzlukların yapıcı bilgi ve hareket haline getirilmesi olan yapıcı olumsuzlukları yeniden gözden geçirmeye gereksinimi vardır (Çakar ve Arbak, 2004).

**c) Duygusal Derinlik:** Üçüncü boyut olan duygusal derinlik, insanın özgün potansiyelini, amaçlarını bilmesi ve bunlara kendini adayarak dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde yaptırım uygulamadan bir etki uyandırması anlamına gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2004:39-41).

**d) Duygusal Simya:** Simya, “değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi, daha değerli birşey haline dönüştürme işlemi ya da gücü” şeklinde tanımlanabilir (Cooper ve Sawaf, 2000). “Duygusal simya” insanın geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre beyinde canlandırması anlamına gelen düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezme, geleceği yaratma ve sezgisel akışı içermektedir. Sezgiler, belirsiz durumlarda karar vermeye ve başkalarının göremediğini görmeye yardımcı olmaktadır. Çok önemli olan sezgisel akış kavramı ise, kişinin, başkalarının göremediği fırsatları değerlendirip, en az çabayla en çok işi yapma ve bunu yaparken de farkında olmadığı bir verimlilik elde etme durumudur (Cooper ve Sawaf, 2000:285-288).

#### **2.12.4. Goleman Modeli**

Mayer ve Salovey’in modelinden etkilenen Goleman (1995) kendi modelini geliştirerek, duygusal zekayı “insanın kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, içindeki duyguları ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yetenekleri olarak” tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004:41). Goleman “Duygusal Zeka Modeli”ni iki gruba ayırmıştır:

##### **a) Kişisel Yeterlilik**

Goleman’a (2000:38) göre kişisel yeterlilik üçe ayrılmaktadır. Bunlar özbilinç, kendini yönlendirme ve motivasyondur.

- Özbilinç, kendi duygularını tanımak olan duygusal bilinç, kişinin kendi gücünün farkında olup neleri yapıp neleri yapamayacağını bilmesi olan özdeğerlendirme, kişisel yeteneklerini, değerlerini bilmek ve kişinin kendisine olan özgüveninden oluşmaktadır.
- Kendini Yönlendirme, yıkıcı dürtüleri ve duyguları kontrol etmek olan özdenetim, kişinin davranışlarının sorumluluğunu üstlenebilmek olan vicdanlılık, doğruluk ve dürüstlüğü korumak olan güvenilirlik, yeni fikirlere ve bilgilere açık olmak anlamında yenilikçilik ve değişime karşı esneklik anlamında olan uyumluluktan oluşmaktadır (Goleman, 2000:38).
- Motivasyon, mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme olan başarıma dürtüsü, grup veya kuruluşun hedeflerini benimsemek olan bağlılık, engeller ve yenilgilerden yılmamak olan iyimserlik, fırsatları değerlendirmek olan insiyatiften oluşmaktadır (Goleman, 2000:38).

#### **b) Sosyal Yeterlilik**

- Empati, karşısındaki kişinin duygularını ve görüş açısını anlamak, problemleriyle ilgilenerak karşıdaki kişiyi anlama yeteneği, müşteri gereksinimlerini önceden görmek ve karşılamak olan hizmete yönelik hareket etme yeteneği, başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek olan başkalarını geliştirme yeteneği, farklı insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak olan çeşitlilikten yararlanma yeteneği, bir grubun güç ilişkilerini ve duygusal akımlarını okumak olan politik bilinçten oluşmaktadır (Goleman 2000:39).
- Sosyal yetenek, karşısındakini ikna edebilmek için kullanılan etkileyici özellik, açık bir şekilde dinlemek ve iyi bir iletişim kurmak, aynı ortak amaç doğrultusunda karşılıklı uyum içinde çalışabilmek için ekip içi bir yeteneğe sahip olmak, aynı hedefe ulaşmak için ilişkileri geliştirecek güçlü bir bağ kurmak, değişimleri idare edecek olan beceriyi sağlamak, herhangi bir anlaşmazlık da ara yolu bularak çatışmaları yönetmek, kişileri, grupları bir arada tutabilecek bağı kurarak onlara yol göstererek liderlik yapmaktır (Goleman 2000:39).

### 2.13. Duygusal Zeka Modellerinin Genel Değerlendirilmesi

Mayer, Salovey ve Caruso (2000:401) tarafından özetlenen, duygusal zeka konusunda oluşturulan farklı yaklaşımlar, Tablo-3'de yer almaktadır:

Salovey ve Mayer (1990:5) duygusal zeka için yaptıkları asıl tanımında, “duygular ve içerikleri hakkında düşünme ve anlama yeteneği” olarak ifade etmişlerdir. Duygusal zeka, yetenek göz önüne alındığında kişinin özelliklerinden ayrı bir zeka olarak düşünülür. Farklı olarak Bar-On (2005:3) ve Goleman'ın (1998: 393-394) duygusal zeka tanımlamaları farklı kişilik özelliklerini kapsar ve daha geniş boyutludur. Ancak başarıyı ön plana çıkaran özellikleri olduğu için “Karma Duygusal Zeka Modeli” çok eleştirilmiştir (Antonakis, 2003:357). Duygusal zekanın karma modeli, duygusal zekanın doğru ölçülmesi konusundaki düşüncesi, değişik kişilik özellikleri ile zekanın yüksek oranı ve genel zekanın düşük oranı sebebiyle giderek zayıflamaktadır. Bunlardan farklı olarak, yetenek tabanlı duygusal zekanın genel zeka ile bağlantılı olduğunu belirten deliller bulunmaktadır. Bu yüzden, duygusal zekanın ölçümü sırasında yetenek tabanlı duygusal zekanın kullanılmasının daha iyi olduğu düşünülmektedir (Mayer ve diğerleri, 2001:232-242). Karma duygusal zeka modelinde ölçülen düşünceler önemli olmasına rağmen bu düşüncelerin zeka kavramıyla birlikte düşünülmemesi gerekmektedir (Mayer ve diğerleri, 2000:405). Duygusal zeka konusunun yeni olması sebebiyle, yetenek tabanlı duygusal zekanın ilk yaklaşımlarının, zekanın işleyişi ile ilgili olup olmadığı bilinmediğinden kişilik özellikleri konusunun daha çok incelenmesine gerek duyulmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2004:249-255). Cooper, Sawaf ve diğerleri (1997:10), yalnızca akıl ile ilgili olan yetenekleri test eden duygusal zeka testlerinin bir sınıflandırma içine alınması gerektiğini tartışmaktadırlar. Duygusal zeka konusu daha yeni olduğundan araştırılması gereken bir konu olup, yapılacak olan çalışmalarla içeriğinin en iyi şekilde tanımlanması ve ölçülmesi ile düzenlemelerde büyük fayda getireceği düşüncesinde hem fikir olunduğu görülmüştür (Cooper ve Sawaf, 1997).

**Tablo 3: Duygusal Zekâ Modelleri**

<b>Mayer ve Salovey (1997)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Goleman (1995)</b>	<b>Cooper ve Sawaf (1997)</b>
<p><b>Tanım</b> “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir” 1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme • Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme. • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi”. • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2. Duyguların Kullanımı • Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek • Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme • Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek</p>	<p><b>Tanım</b> “..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Beceriler • Duygusal benlik bilinci. • Kendine güven. • Kendine saygı. • Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler • Bireyler arası ilişkiler. • Sosyal sorumluluk. • Empati. 3. Uyumluluk Boyutu • Problem çözme. • Gerçeklik Testi. • Esneklik. 4. Stresle Başa Çıkma Boyutu • Stres toleransı. • Dürtü kontrolü. 5. Genel Ruh Durumu • Mutluluk. • İyimserlik.</p>	<p><b>Tanım</b> “..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Yeterlilik • Özbilinç (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven) • Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik) 2. Sosyal Yeterlilik • Empati(Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç) • Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri)</p>	<p><b>Tanım</b> “..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Temel Boyutları 1. Duyguları Öğrenmek • Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi. 2. Duygusal Zindelik • Öz varlık. • Güven Çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme. 3. Duygusal Derinlik • Özgün potansiyel ve amaç • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki. 4. Duygusal Simya • Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak.</p>
Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli

(Kaynak: Mayer, Salovey ve Caruso, 2000:401).

## 2.14. Duygusal Zekanın Ölçülmesi

Duygusal zekanın birbirinden farklı modellerinin olması nedeni ile duygusal zeka hakkında çok çeşitli ölçümler yapılmıştır. Bu ölçümler yöntem olarak, “kendini rapor etme, performans değerlendirme ve gözlemci değerlendirme (çoklu değerlendirme)” olmak üzere üç sınıfta toplanabilir (Davis, 2004:11). Kendini rapor etme ölçümlerinde, kişi yapılan ölçümde sorulara hangi katılım seviyesinde olduğunu belirterek cevap vermektedir. Performans ölçümünde, kişi ölçüm esnasında verilen bir örnek üzerinde herhangi bir olay karşısında neler hissedebileceği ya da yapabileceğini belirtilen yerleri işaretleyerek cevap vermektedir. Gözlemci değerlendirme ölçümlerinde ise ölçülmesi istenen kişiyi iyi tanıyan en az iki kişinin ölçümdeki sorulara katılım seviyelerini belirlemeleri ile oluşturulmaktadır (Davis, 2004:11).

Duygusal zeka kavramının ölçülmesi konusunda araştırmacılar henüz uygulanabilecek bir yöntem üzerinde anlaşmaya varamamışlardır. Duygusal zekanın değişik alt boyutlarını ölçebilmek için farklı ölçümler mevcuttur. Fakat varolan düşünce duygusal zekanın ölçülebilmesi için herkes tarafından bilinen ölçümlerden ileriye gidememektedir. Bu ölçümler birbiri ile farklılık gösteren duygusal zeka modellerini temsil etmektedirler (Davis, 2004).

### 2.14.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Ölçümleri

Yetenek tabanlı duygusal zeka ölçümlerinden biri, “Çoğul Faktör Duygusal Zeka Ölçeği”dir (Multi Factor Emotional Intelligenece Scale – MEIS). Çoğul faktör duygusal zeka ölçeği dört faktörü ölçmek için geliştirilmiştir (Mayer ve diğerleri, 2003:97). Bu faktörler aşağıda belirtilmektedir:

- “Duygusal algılama” (kişinin yüzündeki veya hikayelerdeki duyguları ifade etmek gibi),
- “Duyguları bütünleştirme” (tat ve renk duyuları gibi, duyuları duygularla ilişkilendirmek),
- “Duygusal anlama” (duygusal sorunları çözmek, aynı ve değişik duyguları algılamak gibi),

- “Duygusal yönetim” (kişinin kendisinin ve karşısındakinin duygularını kontrol etmesi gibi).

Kısaca “MEIS” ölçümlerinin içeriklerinin düşük olması ve ölçümlerin uzun olması sebebiyle üzerinde çalışılarak düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda ise “MEIS”, duygusal zeka testinin alt yapısını oluşturmuştur (Mayer ve Salovey, 1995).

Bir diğer duygusal zeka testi olan “MSCEIT”, Mayer ve Salovey’in (1995:206) geliştirdiği duygusal zeka modelinin dört bölümünü baz olarak almıştır (Mayer ve diğerleri, 2003:98). Bunlar, “duygusal algılama, duygusal bütünleşme/kullanma, duygusal anlama ve duygusal yönetim”dir. Mayer ve diğerleri (2003) duygusal oluşumların gücünü ölçmek üzere “Salovey Caruso Duygusal Zeka Testini – MSCEIT” oluşturmuşlardır. Örnek olarak MSCEIT’deki soruların bazılarında katılan kişilerin yüzlerinde oluşan ifadeleri tanımlamasını istemektedir. Mayer ve diğerleri (2003:98) MSCEIT’in güvenilir olmasının sebebinin asıl MEIS ölçeğinin geliştirilmesi ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu ölçümle genel duygusal zeka puanı ve dört alt ölçeğinin ayrı ayrı puanları hesaplanmıştır. Duygusal algılama alt ölçeğinin testinde uygulanan kişilerin yüzlerindeki, resimlerdeki ve oluşturulan organizasyonlardaki duygusal içeriğinin ölçümü konusunda sonuca varması istenmektedir. Duygusal bütünleşme/kullanma alt ölçeğinde, duygusal sorunları çözmeye duyguların kullanılması ve duyguları hissederek karşılıklı iletişim yeteneği ile beraber, duygularla duyularımız arasındaki özellikler de değerlendirilmektedir (koku ve işitme gibi). Duygusal anlama alt ölçeği kişinin duygusal yeteneklerini anlamaktır. Kişilere yapılan testlerde duygu değişimi ya da duygu yoğunlaşmaların da neler olduğu sorulmakta veya kendilerini genel olarak nasıl hissettiklerini tanımlamaları istenmektedir. Duygusal yönetim alt ölçeğinde ise, kişinin kendinin ve karşısındakinin duygularını kontrol etme yeteneği ile beraber duygulara açık olma yetenekleri değerlendirilmektedir. MSCEIT’in kişilere uygulanması kolay olmayıp yapan kişilerin bu konuda belli bir eğitimi almaları gerekmektedir (Mayer ve diğerleri, 2003:97-98).

### 2.14.2. Karma Duygusal Zeka Model Ölçümleri

Karma duygusal zeka modellerinin ölçümesi için “kendini rapor etme” testleri uygulanır (Salovey ve diğerleri, 1995:144; Davis, 2004:11). Kendini rapor etme testlerinden en çok uygulananı 1997’de Bar-On tarafından geliştirilen “Duygusal Bölüm Envanter – EQ” testidir. Bu test beş ana başlık üzerine kurulmuştur. Bunlar “kişisel işlev, kişilerarası iletişim, uyumluluk, genel ruh hali ve stres yönetimi”dir. Ayrıca kendini rapor etme testi on beş ölçeğin değerlendirilmesinden ve 133 sorudan oluşmaktadır. Kişisel işlev, özgerçekleştirme, bağımsızlık, özsaygı ve duygusal farkındalıktan oluşur. Uygulanan test de, sosyal farkındalık, kişilerarası iletişim, empati kurma yeteneği, genel olarak yetenek ölçme gibi konuları içerir. Uyumluluk ölçeği ise, sorunları çözme, doğruluk testi ve esneklikten oluşur. Stres yönetimi ölçeği, dürtü kontrolü ve strese dayanmayı içermektedir. Genel ruh hali ölçeği ise iyimserlik ve mutluluktan oluşur. Duygusal bölüm envanter testine katılanların “beş dereceli Likert ölçümü”ne göre cevap vermeleri gerekmektedir. Yapılan bu duygusal zeka (EQ) testi ile kişinin “iç tutarlılığı” görülmektedir (Bar-On, 2005:4-5).

Boyatzis ve Goleman (2000) tarafından geliştirilen ve karma modeller arasında yer alan “Duygusal Yeterlilik Envanteri – ECI” diğer bir değerlendirmedir. Duygusal yeterlilik envanterinin iki şekli vardır (Pérez ve arkadaşları, 2003:134). Bunlar, 360 derece değerlendirme testi 73 sorudan ve altı dereceli Likert ölçümünden, kendini değerlendirme testi ise 110 sorudan ve yedi dereceli Likert ölçümünden oluşmaktadır. Yeterlilik adı verilen yirmi boyuttan oluşan duygusal yeterlilik envanteri dört grupta toplanır. Bunlar duygusal farkındalık, duygusal yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal becerilerdir. Bu testler bilhassa hizmet sektöründe, insan kaynakları yönetiminde popüler olarak kullanılmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2000).

Cooper ve Sawaf, şirket yöneticilerinin duygusal zekalarını ölçmek için geliştirdikleri ve içinde de karma duygusal zeka modellerini bulunduran, ABD ve Kanada’da geniş çaplı olarak uygulanan ve sayısal değerlerin güvenilirliği sonucunda oluşan duygusal zeka soru formu değerlendirme ölçeğini oluşturmuşlardır. Yirmi bir aşama ve beş bölümden oluşan soru formu ve duygusal zeka ölçüm



öğeleri; “şimdiki çevre, duyguları öğrenmek, duygusal zeka yeterlilikleri, duygusal zeka değerleri ve inançları, duygusal zeka sonuçları”dır. Ancak bilimsel araştırmalarda bu soru ölçekleri ile ilgili yapılan çalışmalar azdır ve dolayısıyla güvenilirlikleri ve geçerlilikleri hakkında da herhangi bir bilgi yoktur (Cooper ve Sawaf, 1997:377-395).

Karma duygusal zeka modelinde, kişinin duygusal anlamda yeterli olması yanında, çevresel etkiler ile beraber kişisel özelliklerinin bir bölümünün de düşünülmesinin gerekli olduğu görülmüştür (Mayer ve diğerleri, 2000:402).

## BÖLÜM 3

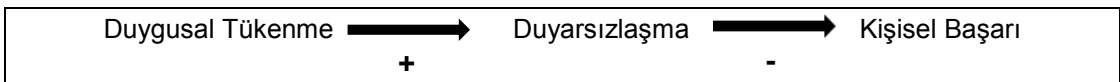
### 3. TÜKENMİŞLİK

#### 3.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, Freudenberg tarafından ilk defa 1974 yılında “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı üzerine günümüze kadar çok sayıda tanım ve araştırma yapılarak geliştirilmiştir. Günümüzde ise tükenmişlik için en çok kullanılan ve kabul edilen ölçek Maslach tarafından geliştirilmiş ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (MBI) olarak adlandırılmıştır. Christina Maslach’a (1981:99) göre tükenmişlik, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom”dur. Maslach (1982), tükenmişliği kısaca “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982:3).

Maslach’ın tükenmişlik modelinin birbirini izleyen aşamaları aşağıda Şekil-2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Maslach’ın Tükenmişlik Modeli



Tükenmiş olan kişi ilk olarak duygularını kaybetmekte, sonuçta da duygusal verimliliğini tüketmektedir. Duygusal verimliliğini kaybeden kişi daha sonraki aşamada etrafındaki insanlarla ilişkisini kısıtlayarak psikolojik olarak kendini çevreden soyutlar. Bunun sonucunda da kişide duyarsızlaşma baş gösterir. En son aşamada kişi olaylar karşısında daha önceki davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki farkı görür, toplum içerisinde çevreye karşı mesafeli davranmasının kendisini ve bulunduğu ortama katkılarının kısıtlandığını düşünür. Böylece kişi

çevresinde iş ve insani ilişkilerinde yetersizlik duygusuna kapılarak kendisini her konuda yetersiz görmeye başlamaktadır. Kişisel başarı boyutunda ise kişi kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde bulur (Maslach ve Zimbardo, 1982; Cordes ve Dougherty, 1993:624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:403). Tükenmişliğe sebep olan etmenler kişisel ve örgütseldir. Kişisel etmenler, kişinin çalıştığı ortam içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmişliğe sebep olan nedenlerdir. Çalışılan ortamdaki çalışan kişilerin kişilik özelliklerinin tükenmişlik yaşanmasında büyük bir etkisi vardır (Aktaran: Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:14). Tükenmişlik yaşayan kişilerin daha çok “A-tipi” kişiliğe sahip bireylerden oluştuğu gözlenmiştir. Bu “A-tipi” kişiliğe sahip bireylerin “empati kuramayan, öz yeterliliğe sahip olmayan, karşılanması güç beklentileri olan ve dış kontrol odaklı” olan kişiler olduğu belirtilmiştir (Lee ve diğerleri, 2003).

Öte yandan tükenmişlik üzerinde demografik özelliklerdeki farklılıklar da önemli bir etkidir. Bazı çalışmalar erkeklerin kadınlardan daha çok tükenmişlik duygusu ile karşılaştığını (Girgin ve Baysal, 2005:177; Polatçı, Ardiç ve Tınaz, 2007:9; Otacioğlu, 2008:110), bazıları ise kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını (Ergin, 1992; Örmən, 1993; Torun, 1997:48; Sürgevil, 2005:108), bazı araştırmacılar ise bu konuda kadınlarla erkekler arasında farklılıklar olmadığını belirtmişlerdir (Naktiyok ve Karabey, 2005; Şanlı, 2006; Gençay, 2007:772; Polatçı, 2007:121). Demografik özellikler içinde yer alan yaş ile ilgili ise mesleki tecrübe ve çalışma sürelerinin tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1981; Randall ve Scott, 1988; Ergin, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkiye, 1996; Izgar, 2001). Bekarların ve çocuk sahibi olmayanların daha çok tükenmişlik yaşadıkları gözlenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Özdemir (2001:25) araştırmacıların eğitim seviyesi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini belirtmiştir. Bazı araştırmalarda, üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıklarını ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır (Özdemir 2001:25). Kısaca aynı şartlarda bile, kişisel nedenlerden dolayı bazı kişiler tükenmişliği yaşarken bazılarının da bu durumu yaşamadığı gözlenmiştir.

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler ise aşağıda belirtilmektedir:

1. Çalışılan ortamdaki çatışmalar (Izgar, 2001:15),
2. Verilen kararları uygulayamama (Eisenstat ve Felner, 1984; Jackson, Turner ve Brief, 1987; Izgar, 2001:16),
3. İş yerindeki çalışma saatlerinin uzun olması (Freudenberger, 1974; Aslan, 1996),
4. Çalışma ortamındaki iletişim eksikliği (Miller ve diğerleri, 1990; Um ve Harrison, 1998),
5. Çalışanların birbirine destek olmaması (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Miller, vd, 1990; Sarros ve Sarros, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Schaufeli ve Greenglass, 2001; Srinivas, 2002; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004),
6. Kişilerin verilen görevlerde duyduğu sıkıntılar (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
7. Görev tanımlarının tam olarak yapılmaması (Eisenstat ve Felner, 1984; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
8. Çalışma ortamındaki olumsuz çalışma şartları (Nagy ve Davis, 1985),
9. Çalışma ortamındaki yükselme koşullarının olmaması (Meier, 1983),
10. Çalışma ortamındaki rahatsız edici davranışlar (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997),
11. Çalışma ortamında iş güvenliğinin sağlanamaması (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997),
12. Örgüt yapısına uygun olmayan yönetici davranışları (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995),
13. İşin belli standartlarda olmaması (Hsieh ve Hsieh, 2002),
14. İşletme içerisindeki amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir ortamın oluşturulmaması (Farber, 2000; Pines, 2003; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004; Savicki, 2006),
15. İş yerinin yeniden düzenlenmesi (Burke ve Greenglass, 2001; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001),
16. İş yerinde ekonomik olarak küçülmeye gidilmesi ve personel sayısının azaltılması (Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001).

Maslach ve Leiter (1997), “ne geleneksel anlayışın bireysel özellikler odaklı tükenmişlik anlayışı, ne de daha sonraları ortaya çıkan örgütsel faktörler odaklı tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli” olmadığını ifade etmişlerdir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach ve Leiter (1997), bireysel ve örgütsel unsurları birarada inceleyerek tükenmişliğe değişik bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Tükenmişliği oluşturan nedenler “çalışma hayatının alanları”dır. Bu alanlar irdelendiğinde yapılması gereken değişiklikler ortaya konulduğunda tükenmişlik engellenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bunlar ise aidiyet, kontrol, başarı karşısında verilen ödüller, ortamdaki kontroller ve kişilerin iş yükü gibi faktörlerden oluşur.

Tükenmişlik ansızın ortaya çıkan bir durum olmayıp, yavaş yavaş ve kişi farkında olmadan oluşan belirtilerle kendini gösterir. Belirtilerin dikkate alınmaması ise bu sendromun ilerlemesine ve içinden çıkılmaz hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin kişi farkında olmadan oluşan belirtilerinin iyi bir şekilde fark edilebilmesi ve zamanında teşhis konarak tedavi edilmesi önemlidir. Tükenmişliğin belirtileri herkese göre farklılık göstermekle birlikte genelde üç başlık altında toplanır. Bunlar psikolojik, fiziksel ve davranışsal belirtilerdir (Çam, 1992).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri önce hafif olarak başlar. Bunlar uyuşukluk, uyku bozuklukları, baş ağrısı, yorgunluk ve bitkinlik hissi şeklinde kendini gösterir. Eğer kişilerde önlem alınmazsa ileriki dönemlerde; sürekli olan soğuk algınlıkları, vücudun bağışıklık sisteminin bozulması, kilo kaybı, şişmanlık, sürekli olan ağrı ve sızılar, nefes almada zorluk, mide-bağırsak hastalıkları, tansiyonun ve kolesterolün yüksek olması, kaslarda kramplar, ciltte oluşan hastalıklar ve kalp çarpıntılarının oluşmaya başlaması ile kendini gösterir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Çam, 1992; Potter, 1995:10; Maslach ve Leiter, 1997). Bu rahatsızlıkların sürekli tekrarlanması durumunda hemen önlem alınmalıdır. Bu belirtiler tükenmişliğin olduğunu göstermektedir.

Tükenmişlik yaşayan insanlarda psikolojik belirtiler daha az görülebilir. Bunlar alınganlık, sebebi bilinmeyen huzursuzluk, sinirlilik, kendine güvenmemek, etrafa karşı düşmanlık, yorgunluk, hayata karşı ümitsizlik, depresyon, kuşku, çaresizlik, aile içindeki sorunlarda artış, hayattan zevk alamama gibi belirtiler olarak

ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin diğer psikolojik belirtileri arasında sık sık tekrarlayan işe gitme istediğinde azalma, işi bırakma gibi düşünceler baş gösterebilir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998 Tümkaya, 1999).

Kişinin davranışlarında oluşan tükenmişlik belirtileri psikolojik ve fiziksel belirtilere nazaran diğer bireyler tarafından kolayca gözlenebilir. Bu belirtiler işten uzaklaşma, çevreye karşı oluşan hoşnutsuzluk, iş performansında düşüş, kişilere verilen hizmet kalitesinde azalma, iş tatminsizliği, ağlama nöbetleri, unutkanlık, alınganlık, çabuk sinirlenme, sinir krizleri, örgüte olan bağlılıkta azalma, işe geç gelme, işten uzaklaşma, hırsızlık, evrakta sahtecilik, hastalıklardan kaynaklanan işe gitmeme, aile içi sorunlarda artış olarak sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).

## **3.2. Tükenmişlik ile İlgili Bazı Kavramlar**

### **3.2.1. Stres**

Günümüzde kullanılan stres kavramının tanımını ilk kez Fransız tıp doktoru Bernard 19. yüzyılın ikinci yarısında yapmıştır. Bernard, stresi çevredeki olumsuz değişikliklere rağmen kişinin kendi iç dünyalarındaki yapılarını korumaları gerektiğini savunmuştur. Bağımsız yaşamın ana unsuru olarak da “iç dünyanın dengeliliği”nin vazgeçilmez bir unsur olduğunu belirtmiştir. Kişilerin yaşamlarının sağlıklı olabilmesi için iç dünyalarının kendi kurallarından uzaklaşmasına izin verilmemelidir. Kişi kendisini bu kuralların dışında görürse yaşamla başa çıkacak gücü kendisinde bulamaz (Baltaş ve Baltaş, 2002:305).

Stres'in sözlük anlamı; 14. yüzyılda “güçlük, sıkıntı, kötü talih”; 17. yüzyılda “felaket, bela dert, keder”; 18. ve 19. yüzyıllarda ise “güç, baskı, zor” gibi durumlarda nesnelere, kişilerin iç dünyasındaki değişmelere bağlı olarak kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1997:298). Genelde anlam olarak durumlardan hoşnut olmamayı ifade etmek için kullanılır. Bu hoşnutsuzluk iki sebepten dolaydır. Bunlardan birincisi işten çıkarılma veya bir yakınının ölümü gibi, yaşadığımız çevre ile ilgili sebeplerdir. İkincisi ise, duygusal sebeplerdir (korku, düş kırıklığı, kaygı). Stres “bir eyleme,

duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlamaya karşı bir tepki”nin sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:142).

Güler, Başpınar ve Gürbüz’ün (2001) stres tanımlarına bakıldığında üçlü bir ayırım olduğu ortaya çıkmaktadır:

**Uyarıcı tanımında stres;** kişinin olaylardan uyarıcı bir etki olarak olumsuz yönde etkilenmesi ile gerilimli bir tepki oluşur. Bu durum da kişide mutlaka bir stres yaratır. Burada stres tamamen dış odaklıdır.

**Tepki tanımında stres;** kişinin istenmeyen olaylar ya da durumlar karşısında dışardan gelen bir strese karşı oluşturduğu psikolojik veya fiziksel tepkidir. Burada stres içsel bir tepki olup tamamen kişinin kendisine ait bir kavramdır.

**Uyarıcı-tepki tanımında stres;** burada kişinin hem çevresel dışarıdan gelen uyarıcılara, hem de kişinin kendi içinden gelen uyarıcılara verdiği bir etkileşimdir. Buradaki tanımın ana unsuru, kişilerle çevre arasındaki ilişkilere (Sürgevil, 2006:10).

Izgar’a (2001:5) göre, stresi oluşturan nedenler altıya ayrılmaktadır:

1. Fiziksel sebepler: Hem içsel hem çevresel olabilir (kalabalık, hava kirliliği, radyasyon).
2. Psikolojik sebepler: Zaman konusunda yapılan baskılar, her işin en iyisini ben yaparım düşüncesi, benim doğrumun dışında doğru yoktur düşüncesi, duyguları bastırma, batıl inanç, düşüncelerin hatalı olması gibi durumlar.
3. Toplumsal sebepler: Kişiler arasında oluşan problemler, az para ve sürekli yapılan aynı işler.
4. Ruhsal sebepler: Hayatın manasını yitirmesi, sağlıklı bir ilişkiye sahip olmamak ya da ilişkinin bitmesi.
5. İşle ilgili sebepler: Kişilerin iş yerinde çoğu zaman yaşadığı nedeni çokta belli olmayan çalışma ile ilgili stres sebepleri, alınan maaş, ast-üst arasında yaşanan sorunlar gibi.

6. Durumsal sebepler: Çalışma ortamında kişilerin yaşadığı olaylar ve davranışların tümü (mola sayılarının az olması, sosyal desteğin olmaması, psikolojik desteğin olmaması, kişilerarası iletişimin olmaması).

### 3.2.2. İş Doyumu

Çalışanların çalıştıkları kurum ve kuruma ait değişkenlerden biri de iş doyumudur. Yapılan çalışmaların çoğunda iş doyumunun tükenmişlik kavramı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çeşitli araştırmalarda bu iki değişken arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların kurumlarındaki görevlerinde elde ettikleri tatmin duygusu ne kadar yüksekse tükenmişlik yaşamalarının da o denli azaldığı görülmüştür (Çokluk, 2000:118).

Araştırmacılar çalışanların psikolojik yapısının iş hayatındaki önemine dikkat çekerek iş doyumunu “kişinin iş ile ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” şeklinde tanımlamışlardır (Telman ve Ünsal, 2004:12). Yapılan çalışmalar sonucunda iş doyumunu üzerinde, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi, çalışılan ortamdaki dayanışmanın artırılması ve işe devam etme gibi konuların davranışlarda etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak görmektedirler (Çokluk, 2000). Bazı araştırmacılar tarafından iş doyumunda kişinin tükenmişliğinin getirdiği duyarsızlaşma alt boyutunun etkili olduğu belirtilmiştir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 1998).

### 3.3. Tükenmişliğe Yol Açan Faktörler

Tükenmişliğin oluşmasına yol açan sebepler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.

#### 3.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişilerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olan çevresel (örgütsel) özelliklerden etkilenecek, tükenmişliği hem artıran hem de azaltan bir özelliğe sahiptir (Örmen, 1993:19). Çalışanları tükenmişliğe sürükleyecek etmenlerin hakim olduğu bir çalışma ortamı, farklı kişilik yapısına sahip olan kişileri farklı olarak etkileyecektir. Bazı çalışanlar, bu olumsuz etmenlerden kişisel özellikleri ve sosyal



destekleri sayesinde az etkilenir veya bu olumsuzlukları yok sayabilirler. Bazı kişilerin bu durumdan etkilenmesi daha güçlü olabilir ve kişi içinde bulunduğu ortamın özelliklerinden daha çok etkilenebilir (Sürgevil, 2006:50).

### **3.3.1.1. Kişilik Özellikleri**

İnsanlar kişilik yapıları nedeni ile beslenme alışkanlıkları, yaşları, sosyal destek olanakları, stresle baş etme yetenekleri, cinsiyet farklılıkları gibi nedenlerden dolayı başkası için stres oluşturan bir durumdan daha az etkilenecek daha az fiziksel ya da zihinsel bir problem yaşamaktadırlar. “A-tipi” kişilik olarak tanımlanan insanların hayatları telaş, baskı, gerilim, kavga üzerine kurulu olup bu kişiler mutsuz, dengesiz, sağlıksız bir yaşam sürerler. Bunun yanında, “B-tipi” kişiliğe sahip insanlar rahatlamayı bilirler ve stresten daha çabuk kurtulurken sağlıklı, mutlu, dengeli bir yaşam sürerler. Böyle kişilerin yaratıcılıkları, karşılıklı kişilerarası iletişim kurma becerileri ve espri anlayışları iyidir. İstek dolu çalışırlar, haklarını savunmayı çok iyi bilirler, buldukları ortamdaki insanlara ilgili ve saygılı davranmayı becerirler (Barutçugil, 2002:159).

“A-tipi” kişilik özellikleri şunları içermektedir; “kaygı düzeyi yüksek üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüyen, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan veya yarattıklarından mutluluk duymayan aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireyler” olup bu kişilerin strese daha çok yatkın oldukları görülmüş ve bu niteliklerinden dolayı “A-tipi kişilik özellikleri” olarak tanımlanmıştır (Altuntaş, 2003:60).

Bu kişilik yapısındaki kişilerin birinci özellikleri umutsuzca zamana karşı koyma ve kolayca harekete geçebilen düşmanlık güdüsüdür. “A-tipi” kişilik sürekli bir şekilde kısa zaman içerisinde çok daha fazlasını başarma isteği içerisinde, karşısındaki insanlara karşı daima bir gerilim, huzursuzluk ve sabırsızlık içindedir. Diğer bir özelliği ise kendine zarar verebilme isteği içinde olması, duygusal anlamda

tükenmesi, olaylar ve davranışlar karşısında tehlike ve risk almasıdır (Aydın, 2002:35).

“B-tipi” kişilik özellikleri şunları içermektedir; “iş konusunda çok rahat olmak, zaman ve başarı ile pek ilgilenmemek, işte kalite arayışı, başkalarıyla yarışmamak, sakin ve açık konuşmak, kendisinden emin olmak, sağlığına düşkün ve boş vakti çok olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven” gibi özelliklerinden dolayı “B-tipi kişilik özellikleri” olarak tanımlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1991:222; Pehlivan, 2002:33).

Çalışanlar “A-tipi” ya da “B-tipi” kişilik özelliklerinden birini veya karışık olarak her iki grubun özelliklerini de taşıyabilirler. Bu tipteki özellikleri taşıyan kişiler ‘karma tip’ olarak adlandırılır. Fakat asıl önemli olan kişilerin hangi tipteki kişilik özelliklerine daha yatkın hareketler gösterdiğidir. Örnek olarak kişiler ya çok mutlu ya da çok mutsuz olamayacağı gibi, beklenmedik zamanlarda oluşan durumlarda nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilemezler. Yapılan testlerde normal şartlarda bile kişilerin davranışlarında sürat, hırs, acele hakimse “B-tipi” kişilik özelliği ortaya çıksa bile, “A-tipi” kişilik özelliklerini taşıyabilir. Burada esas hedef, çalışanların kendilerine zarar vermeden çalışma ortamındaki insanlarla uyum içinde çalışmasını sağlamaktır (Aydın, 2002:35-37). Çalışanlar, kişisel özelliklerinden dolayı çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından farklı beklentiler içerisinde olmakta ve bu beklentilerin karşılanamaması durumunda da daha fazla tükenmişliğe maruz kalmaktadırlar (Koyuncu, 2005).

### **3.3.1.2. Beklenti Düzeyi**

Tükenmişlik üzerine etki eden bir diğer etken de kişilerin beklenti düzeyleridir. Eğer kişinin beklenti düzeyi gerçekçi ise, kişi kendisini daha iyi tanıyabilir ve çevresinin kendisine karşı oluşturduğu olumlu şartları daha iyi algılayabilir. Aksi takdirde kişiler yanlış anlamalar sonucu gerçek olmayan beklenti içine girebilirler. Bu koşullarda, ilk düşünülen çalışmaya yeni başlamış genç bireylerdir. Bu kişilerin kendilerine aşırı güvenmeleri, iş hayatına yeni başlamaları ya da çalışma hayatına karşı duydukları fazla beklenti, kişilerin beklenti düzeylerini artırıcı bir faktör oluşturur. Fakat çalışanların yetersizlikleri ya da çalışma

koşullarının ve imkanlarının gerektiği gibi olmaması sebebiyle zamanla düş kırıklığına uğrayabilirler, bu da kişilerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir (Sürgevil, 2006:54).

### **3.3.1.3. Bakış Açısı**

Çalışma ortamı iyi olan kişilerin “iş doyumları, örgütsel bağlılıkları ve işe bağlılıklarının” daha iyi olduğu bunun da iş gücünü pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Negatif değerlere sahip kişiler ise tamamen aksi bir durumu yaşayarak buldukları çalışma ortamı içerisinde sürekli olarak kendilerini olumsuzluk içerisinde hissedeceklerdir. Tükenmişlik, hem yapılan işe hem de çalışma hayatına etki eden bu negatif bakış açısından dolayı oluşabilmektedir. Kişi işine karşı istediği hedeflere ulaşamazsa çalışma ortamında tükenmişliği mutlaka yaşar (Burnak, 2007:88).

### **3.3.1.4. Kişisel Yetersizlik Duygusu**

Kişisel yetersizlik duygusu, tükenmişlik üzerinde etkili olan diğer bir unsur olup kişinin olumsuz davranışlar içerisinde olması ve bu yüzden de yeterlilik duygusunun eksik kalmasıdır. Kişinin kendi hakkındaki olumsuz düşünceleri, olumsuz olaylarla karşı karşıya kaldığında kişi savunmasız kalacaktır. Kendisine güveni olmayan kişiler, kişisel özelliklerinin ne kadar önemli olduğuna inanmadıkları için, herhangi bir olay karşısında başlarına gelen olumsuz etkenlerden dolayı daha da çaresiz kalarak tükenmişlik içine girebilirler (Sürgevil, 2006:53).

### **3.3.1.5. Demografik Özellikler**

Yapılan çalışmalara göre tükenmişliğin yaş ile zıt ilişkili olduğu görülmüştür. Kişiler ileriki yaşlarında kurdukları ilişkilerinde daha istikrarlı, daha tecrübeli ve tükenmişliği oluşturan şartlara daha güçlü karşı koyabilmektedirler. Sosyal hayatın içerisindeki etkinlikler (evlilik, çocuk sahibi olmak gibi) bireyi tükenmişliğe karşı daha güçlü konuma getirmiştir. Kişi problemler karşısında yakın çevresinden alacağı desteklerle daha iyi mücadele edebilmekte, aile içerisindeki endişe ve oluşacak olan durumlar kişinin çalışma hayatındaki davranışlarını etkilemektedir. Ailenin de kişiye

karşı takındığı olumsuz tavırlar, aile içindeki fikir ve görüş ayrılıkları tükenmişlik konusunda kişinin mücadelesini azaltmaktadır (Çokluk, 1999:117).

**Yaş:** Yaş ile tükenmişlik arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışma hayatında tükenmişlik oranı gençler arasında yüksek, yaşlılar arasında daha düşüktür. Kişinin yaşının tükenmişlik ile ters yönlü olarak ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda çok sayıda ortaya çıkmışken, yaşın tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edildiği çalışmalar az da olsa mevcuttur. Genç yaşta olan kişilerin daha çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları için, yaşın tükenmişlik üzerinde etkisi görülmüş, dolayısıyla da yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır (Çokluk, 1999:117).

Tükenmişlik ve yaş konusunda yapılan bir çalışmaya göre, çalışma hayatına yeni başlayan kişinin erken dönemlerde ortaya çıkan tükenmişliğinin uzun vadede olumsuzluklara sebep olduğu gözlenmiştir. Tükenmişliği düşük seviyede yaşayan kişilerin ileriki yaşlarda kısa bir zaman dilimi içerisinde ciddi boyutta olumsuz etkiler yaşadığı tespit edilmiştir (Çimen, 2000:11).

**Cinsiyet:** Genelde günlük hayatta kadınlar erkeklere göre daha “bütünsel” bir yaklaşıma sahiptir. Erkek yalnızca kendisi ile ilgili yaşadığı bir olayla ilgili stres yaşayabilir. Kadın ise kendisinin dışında gelişen olaylar ve insanlar için de endişe duyabilir (Cumhuriyet, 2005:8-9). Cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu tür çalışmalarda genelde erkeklerin duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik, kadınların ise duygusal tükenme alt boyutunda tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmiştir (Çokluk, 1999:117).

Tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma mevcuttur. Schwab ve Iwanicki (1982) tükenmişliğin “erkekler arasında daha yaygın olduğunu” belirtirken; Thompson (1980), Farber ve Heifetz (1981), Calabrese ve Anderson (1986), Etzion ve Pines (1986) ise “kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını” belirtmişlerdir. Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Rudisill (1987) “erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını” ifade etmişlerdir (Aktaran: Güllüce, 2006:35).

**Medeni Durum:** Yapılan çalışmalara göre medeni durum ve tükenmişlik arasındaki ilişkide bekar kişilerin evlilere oranla çok daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Boşanmış kişiler de bu grupta yer almaktadır. Ayrıca evli çiftlerin birbirlerinden sağladıkları maddi ve manevi desteğin de bu konuda önemli olduğu öne sürülmüştür (Çokluk, 2000:117-118).

Evli kişilerin daha az tükenmişlik yaşamalarının başlıca üç nedeni mevcuttur. Bunlardan birincisi evli kişiler daha kararlı, daha dengeli ve psikolojik açıdan daha hoşgörülüdürler. İkincisi, kişinin eşi ve çocuklarıyla ilgilenmesi hem kendini geliştirir hem de daha deneyimli olmasını sağlar. Üçüncüsü ise; aile bireyleri arasında karşılıklı oluşan sevgi ve birbirlerine verdikleri destek çalışanın tükenmişlik olgusu ile başa çıkmasına yardımcı olur. Ayrıca ailenin kişiyi motive etmesi ile kişi yaşamında daha güçlü olur. Evli kişilerin, kişilik yapısı çalışma hayatında iş güvenliği ve kazandığı maaş gibi konularda gerçekçi olmasını ve daha sağlam adımlar atmasını sağlar. Kişi, çalışma ortamında çevresinden gerekli olan desteği göremez ise başarısızlığa düşer bu da çalışma ortamında yaşadıklarından dolayı kişiyi tükenmişliğe götürür (Çimen, 2000:11).

**Eğitim Durumu:** Yapılan bazı çalışmalarda eğitim ve tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu tespit edilse de bazı çalışmalarda böyle bir ilişki olmadığı saptanamamıştır. Kişinin eğitim seviyesi ile beklenti düzeyi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Çokluk, 1999). Kişinin eğitim seviyesi arttıkça işi ile ilgili olan umutları daha çok olmakta, eğer bunlar karşılanamazsa tükenmişliği yaşama oranı artmaktadır. Kişinin kendi mesleğinin dışında farklı bir işte çalışması da tükenmişliğin oluşmasına neden olmaktadır (Çokluk, 1999:117).

Eğitim için yapılan harcama ve tüketilen zaman, çalışma şartlarındaki beklentileri artırmaktadır. Çalışma hayatı böyle kişiler için yalnızca çalışmak, para kazanmak değildir, toplum içinde edindiği pozisyon, saygın bir iş sahibi olma ve de sosyal hayatın getirdiği olanakların kazanımıdır. Bu nedenle bu kişilerin işleri ile ilgili yaptıkları çalışmalarda daha hassas davranmaları beklenir (Çakır, 2001:111).

**Mesleki Kıdem:** Yapılan bazı çalışmalarda tükenmişlik ve mesleki kıdem arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalarda kişinin iş hayatına

başladıktan beş yıl sonra tükenmişlik yaşama olasılığının giderek azaldığı, beş yıldan fazla çalışan kişilerin ise “kişisel başarı puan”larının daha fazla olduğu belirtilmiştir. Kişi mesleki olarak işinde ilerledikçe işine karşı olan davranışlarındaki değişimlerin var olduğu konusunda araştırmacılar görüş birliğine varmıştır (Çokluk, 1999:117).

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişliğin çeşitli sebepleri vardır. Çalışma ortamı ile ilgili olan olumsuzluklar uzun sürerse kişi duygusal olarak tükenmişlik yaşar ve işine karşı yabancılaşır. Bu durumda olan kişiler problemlerini dile getiremezler, kişiye karşı işi ile ilgili erişemeyeceği zor hedefler konulursa, kişi çok daha çabuk ve kolay tükenir. Çalışma ortamı ile ilgili olan tükenmişlik konusundaki sebepler Yöney ve Ünalan'a (2004) göre “kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması”dır (Aktaran: Koçel, 1989).

Kurumlardaki çalışma ortamı Koçel'e (1989) göre “insan ve makine arasındaki ilişkilere ek olarak, insan-insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kızgınlıklar, sevgiler”den oluşan çeşitlilik gösteren sosyal nitelikli bir varlıktır. Kurumları oluşturan çalışanların “hedefleri, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları” gibi oluşumlar her kurumun kendine ait bir özelliği olarak kazanımıdır (Koçel, 1989:37).

### **3.4. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları**

Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sonuçlarının ciddi boyutta olduğu belirtilmiştir. Verilen hizmetin kalitesinde azalma olması tükenmişliğin esas sonucudur. Tükenmişlik kişilerde “fiziksel ve zihinsel sorunlara neden olmakta, psikolojik nedenli fiziksel rahatsızlıklar, işten ayrılmalar, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile yaşamında olan sorunlar, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış olarak yansımakta”dır (Çokluk, 2000:115).

Maslach'a (1982) göre “psikolojik ve nörobiyolojik seviyelerde, tükenmişlik, kişinin entellektüel ve duygusal kapasitesi ile birleşir”. Tükenmiş kişiler karşılıklı

ilişkilerde başarısızdırlar, problem çözme yetenekleri azalmıştır, bu kişiler zihinsel yönden yetersizdirler. Böyle kişilerin kendini denetleyemeyen kişiler olduğu, düşüncelerinin basit, yüzeysel kaldığı görülmektedir. Çalışmalarda, tükenmişlikle başa çıkamayan zayıf ve güçsüz kişilerin olaylar karşısında güçlü tepkiler veremedikleri belirtilmiştir (Güllüce, 2006:28).

Kişisel sonuçların en önemli özelliklerinden birisi de kişide oluşan bıkkınlık ve yorgunluktur. Yorgunluk kolaylıkla algılanamayan bir kavramdır. Kişi fizyolojik olarak enerjisini çok çabuk tüketir bunun yanısıra da fizyolojik olarak eski enerjisine dönmesi daha yavaş olabilir. Bu durum devam ederse yorgunluk olduğu açıkça gözlemlenir. Kişinin çalışma ortamındaki yorgunluk kavramı ise işine karşı olan ilgisinin azalması, kaygısının ve huzursuzluğunun artması şeklinde ifade edilir (Izgar, 2000:36).

### **3.5. Tükenmişliğin İş ile İlgili Sonuçları**

Maslach (1982) ve Goppelt (1978) “tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu” ifade etmişlerdir. Kişinin kişilik özellikleri de bu düşüşün sebebi olup bunun sonucunda çalışma gücü azalır, öfke artar, iletişimde bozulmalar ortaya çıkar, kararsızdırlar fakat bu onlar için önemli değildir, kendilerini yenilemezler, oluşan değişimlere de direnirler ve uyum sağlayamazlar (Izgar, 2000:23).

Maslach ve Zimbardo (1982), kişinin tükenmişliği ile işten ayrılması arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Kişiler bazen işlerinden hoşlanmadıkları için tükenmişlik yaşarlar işten ayrılarak başka işlere yönelirler (günümüzde üst yöneticilerin şehir hayatı ve iş konusunda yaşadıkları tükenmişlikten dolayı sade bir hayatı tercih ederek çiftlik hayatına yönelmeleri gibi). Kişi işinden yönetici olabilmek için ayrılabilir. Bu kişiler daha saygın, daha zengin ve güçlü olmak için değil karşısındaki kişilerle sınırlı bir iletişime sahip olabilmek için yönetici olmak isteyebilirler. Yönetici pozisyonundaki kişiler genelde çalışanlarla yüksek iletişim içindeki mesleklerin oluşturduğu duygusal gerilimden bir kaçış olarak bu yolu seçebilirler (Sürgevil, 2006:9).

Kişi, çalışma ortamında çeşitli engellerden dolayı istediği hedeflere varamadığı için psikolojik olarak tatmin olamaz ve iş yerinde de düzgün olmayan hareketlerde bulunabilir. Ortam içerisinde psikolojik olarak tatminsizliğin oluşturduğu başlıca davranışlar aşağıda belirtilmiştir (Eren, 1993:153).

1. Çevreye karşı agresif davranışlarda bulunmak,
2. Geçmişe yönelik olarak hareket etmek,
3. Sürekli aynı davranışlar içerisinde bulunmak,
4. Kaderine razı olmak.

### **3.6. Tükenmişliğin Aile ile İlgili Sonuçları**

Maslach ve Zimbardo (1982) tükenmişlik yaşayan kişinin iş hayatının yanı sıra özel hayatında da çöküntüye uğrayabildiğini ifade etmişlerdir. Kişinin bu davranışları göstermesi iş ile ilgili olabilir, bu davranışlar çevre tarafından (aile, arkadaşlar gibi) kolaylıkla fark edilebilir. Böyle kişiler duygu yönünden yorgun oldukları için evlerine de kızgın, hasta ve fiziksel yönden yorgun gidecektir. Evdeki zamanının büyük bir bölümünde işinde yaşadığı sıkıntıları anlatacaktır. Ailenin kişiden beklediği ilginin azalması ile aile bireyleri kendilerini yalnız ve ilgisiz kalmış hissedeceklerdir (Sürgevil, 2006:93).

Tükenmişlik, kişinin yaşadıklarını ve hayatının belli bir bölümünü içeren bir sonuç değildir. Tükenmişlik yaşayan bireyler yaşadıkları problemlerin etkilerini gün içerisinde zorlanarak hissederler. Bunun sonucunda yaşadıklarının nedeni ile aile hayatında ve ailedeki kişilerle olan ilişkilerinde zor zamanlar geçirmektedirler. Kişinin içinde bulunduğu bu zor durum aile içerisindeki görevlerini aksatmalarına sebep olur. Bu öfke ve kızgınlıkların oluşturduğu kopukluk eşler arasında boşanmaya kadar giden sorunlara neden olabilir. Bu durumdan en çok çocuklar ve bunun yanı sıra da diğer aile bireyleri etkilenirler (Sürgevil, 2006:93).



### 3.7. Tükenmişliğin Ölçülmesi

Tükenmişliğin tanımı yapıldıktan sonra bu konuyla ilgili çalışmalar olmasına rağmen, detaylı ölçülememesinin başlıca sebebi deneysel çalışmaların yeterli sayıda olmamasıdır. 1981 yılında Maslach ve Jackson'ın geliştirdiği ölçeklerle deneysel uygulamalar yapılmaya başlanmıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:631). Tükenmişliğin ölçümünde kullanılan 'Maslach Tükenmişlik Envanteri - Maslach Burnout Inventory-MBI' Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Ölçekteki soruların dağılımı şöyledir; dokuz soru "duygusal tükenme" alt boyutu ile ilgilidir, kişinin mesleğine bağlı olarak yaptığı iş ile ilgili olarak tükenmişlik ve fazla iş yükü almış olma durumlarını içerir; sekiz soru ise "kişisel başarı hissi" alt boyutu olup, insanlarla çalışan bir kişide yeterlilik ve başarı ile üstesinden gelme duygularını içerir; kalan beş soru ise "duyarsızlaşma" alt boyutu olup kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak götürdüğü hizmete karşı, kişilerin kendi kişisel özelliklerine bağlı olduklarını dikkate almaksızın, duygusuz bir şekilde davranışlarını içermektedir. "Maslach Tükenmişlik Envanteri" toplam 22 adet sorudan oluşmaktadır (Çam, 1991:143). Ölçekler değerlendirilirken, tükenmişliğin alt boyutlarından "duygusal tükenmişlik" ve "duyarsızlaşma" alt boyutlarının puanlarının yüksek olması, "kişisel başarı hissi" alt boyutunun puanının düşük olması kişinin tükenmişlik yaşadığının belirtisidir. Tükenmişlik ölçeği daha çok insanlara hizmet sağlayan meslekler düşünülerek oluşturulmuş ve tükenmişliğinde bu mesleklere özgü bir problem olduğu yaklaşımı mevcuttur. Tükenmişlik ölçeğinin yeni bir oluşumuda insanlara hizmet götüren meslekler değil bunun haricindeki meslekler için oluşturulmuş olan "Maslach Burnout Inventory-General Survey" (MBI-GS) ölçeğidir. Bu ölçek ilk versiyonu ile, aynı içeriğe sahip olup insanlarla birlikte çalışmaya ait olan sorular yoktur (Maslach ve Jackson, 1981; Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007:240). Maslach ve Jackson'ın ölçeği dikkate alındığında, yapılan ölçümlerde tükenmişliğin tek bir sebep ve tek bir puan olarak algılanmasının yanlış olacağı, alt boyutlarının da birbirinden farklı yapı göstermesi, farklı sonuçlar nedeni ile ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği düşünülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993:627). "Maslach Tükenmişlik Envanteri"nin Türkiye'de de çeşitli mesleklerde kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliğini saptayan çalışmalar yapılmıştır (Çam, 1992; Ergin, 1993).

Tükenmişliğin ölçümlenmesinde kullanılan bir diğer ölçek ise Pines ve Aranson'un (1988) geliştirdiği "Tükenmişlik Ölçeği – Burnout Measure-BM" ölçeğidir. Bu ölçek ilk defa Pines ve Kafry' nin 1978'de yaptığı araştırma sonucunda kullanılmış, 1981'de de Aranson'un da içinde bulunduğu ve bu konuda yapılmış olan başka bir araştırmada da yer aldığı görülmektedir. Araştırmacılar tükenmişliğin alt boyutlarının birbirlerinden ayrı olduklarını belirtmiş olsalar da, ölçek tükenmişlik seviyesini belirleyecek şekilde bütün olarak tasarlanmıştır. "Tükenmişlik Ölçeği-Burnout Measure-BM" ölçeği 21 sorudan oluşmakta ve tükenmişliğin duygusal, zihinsel ve fiziksel öğelerini içermektedir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:635; Weisberg, 1994:8). Tükenmişlik ölçümünde kullanılan bu ölçeklerden günümüzde geçerli olan ve en çok tercih edilen "Maslach Tükenmişlik Envanteri"dir (Çam, 1992).

### **3.8. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

Günümüzde iş hayatında çalışanların çalıştıkları ortamda akıllarını, fiziksel ve duygusal güçlerini daha çok ve sıkı bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bundan dolayı karşımıza önemi her geçen gün artan duygusal zeka kavramı çıkmaktadır. Kişinin duygusal zeka seviyesi çalışma ortamında işteki başarısını ve kişisel doyumunu direkt olarak etkilemektedir (Baltaş, 2006:50). Kişiler duygularını iyi bir şekilde yönetirlerse, çalışma hayatında karşılaştıkları zorluklarda fiziksel güçlerini ve çalışma güçlerini iyi bir şekilde kullanmayı bileceklerdir.

Goleman (1997:76), duygusal zekanın çalışma ortamındaki kişilerin birbirleriyle yarışarak işlerinde daha başarılı olmalarına sebep olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmalarda duygusal zekanın çalışma hayatında uygulanması sırasında pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, duygusal zekanın çalışanların başarısını etkilediği, yaptığı işten tatmin olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların az olduğu ve farklı sonuçların tespit edildiği görülmüştür. Bu bilinmeyen sonuçlar araştırmacıların bazılarının duygusal zeka konusunda eleştiri yapmalarına sebep olmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008:174-190).

Sanayi sektöründe, çalışanlar oluşturulan çalışma şartları ve ruhsal sağlık şartları yönünden farklılık gösterirler. Bazı işletmeler çalışanlarına destek olabilmek

için kişilere götördükleri hizmetlere, yaptıkları programlara ve konu ile ilgili uzmanlara büyük yatırımlar yaparken, bazı işletmeler çalışma ortamındaki durumlarla ilgili olarak çalışanlarına destek olmayıp onları ihmal ederler. Her sektörün kendine has bir iş kültürü yani kişilerin birbirleriyle iletişim kurdukları ve çalıştıkları psikolojik bir ortamları vardır (Albrecht, 2006:197).

Yöneticilere düşen en zor iş, yetkisi dahilindeki çalışanları bir arada ve çalışma isteği içinde tutabilmektir. Bu durum, çalışma ortamında oluşan herhangi bir değişiklikte karışıklıklara yol açar. Yönetici, duygusal olarak bir plan dahilinde hareket ederek çalışma ortamının daha iyi nasıl çalışacağını anlamaya yardımcı olur (Caruso ve Salovey, 2007:62).

Duygusal zekanın beş ana unsuru, kişinin hem özel hayatını hem de iş hayatını doğrudan etkiler. Günümüzde yöneticiler iyi mal ve hizmet üretmeye bakmadan bu işleri en iyi şekilde yapabilecek kapasiteye sahip çalışanları bulma çabasındadır. Psikolojik olarak duygularını yönetebilen ve duygularını dengeleyebilen çalışanların oluşturacağı olumlu ortam ve kurum kültürü hem verimliliği artırır hem de çalışanların işlerini düzgün yapmaları açısından önemlidir (Canbulat, 2007:92).

Çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre kişinin duygusal zekasının iş hayatındaki mesleki başarısında, diğer faktörlerden (deneyim ve zeka) daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Langley, 2000). Kişiler içinde buldukları sosyal hayatta karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenirler, kişilerin hareketleri hakkında oldukça fazla bilgi sahibi olurlar ve bununla birlikte kendilerinin farkındalığını artırarak gelişmiş olurlar. Günümüzde iş hayatındaki kurallar değişmeye başlamıştır, çalışanların tecrübeleri, zeki olmaları, ne derece eğitim aldıkları önemli değildir, artık çalışanların kendilerini ve iş yerindeki çevrelerini idare etmedeki yetenekleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Kişiyi başarıya götüren bu özellik, kurumda yapılması gereken işe alınma, terfi, performansın getirdiği ilerleme gibi sorulara doğru cevap verilmesinde önemli bir katkıya sahiptir (Canbulat, 2007:92).

İş hayatındaki performansın ölçülmesinde duygusal zeka akılcı zekanın önüne geçmiştir. Dünya genelinde beş yüze yakın kuruluş üzerinde farklı uzmanların

yaptığı araştırmalarda da aynı sonuçlar elde edilmiş ve bu neticeler kişiler üzerinde ikna edici olmuştur. Yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre duygusal zekanın meslek hayatında başarıya etki eden önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Goleman, 1998:12).

Duygusal yetenek seviyeleri yüksek olan kişilerin yaptığı gibi, insan zaruri gereksinimlerini olumlu duyguları ile ne kadar artırır, hayattaki yaşam kalitesini de o kadar artırır. Yaşamın olmazsa olmazı olan dürtüler kişinin zaruri gereksinimlerini davranışlara yansıtan devamlılığı sağlayan güdüler olup, kişilere gereksinimleri doğrultusunda hareket etme yetisi verirler. Güdüler; “ihtiyaç - uyarılma - davranışa yansımaya – doyum” döngüsü ile canlılığın hayatını idame ettirmesini sağlar. Fiziksel ve kazanılmış gereksinimlerle bu döngünün sağlandığı görülür. Her gereksinim bir uyarıcıdır, bu uyarıcı güç kişinin tatminini sağlayacak hareketlerin kaynağıdır. Bu hareketler akılcı zeka ve duygusal zeka ile oluşurken bu esnada duygusal zekanın önemi daha iyi ortaya çıkar (Baltaş, 2006:51).

Kişinin çalışma ortamındaki hayal kırıklığı yaratan olaylar, duygusal eksikliklerin oluşturduğu ve kişiyi tahrip eden etkiler çevre tarafından anlaşılmadan devam eder. Bunların sonucunda oluşan iş tatminsizliği, performanstaki düşüş, işte çalışırken yaşanan aksaklıklar, eksiklikler gibi sorunlar kişinin daha iyi çalışma olanağı sağlayan kurumlara gitmesine neden olur. Sonuç olarak çalışma hayatında duygusal zeka seviyesinin düşük olması kurumu zarara sokan bir güç oluşturur. Bu durum çalışanlar arasında yaygınlaşırsa kurumun başarısı giderek düşer (Goleman, 1998:191-192).

Maslach ve Zimbardo (1982), tükenmişliğin, kişinin çalışma hayatında hizmet verilen insanlara (müşteri) gerekli olan ilgiyi göstermediği ve iyi davranmadığı için olumsuz bir etki oluşturduğunu belirtmişlerdir (Sürgevil, 2006). İnsanlarla birebir çalışan kişilerde oluşan duygusal gerilim kişinin insanlarla sınırlı iletişim kurmasına sebep olur. Kişi tükenmişlik esnasında bedensel olarak oradadır ama içsel olarak orada değilmiş gibi hareket eder. Her türlü fiziksel davranışlardan, çevreye karşı olan yaklaşım hareketlerinden kendini soyutlar. Bir müddet sonra psikolojik olarak herşeyden uzaklaşır. Giderek verdiği molaların süresi uzar (kahve molası, öğle yemeği gibi), eve bir an önce gidebilmek için de işten erken ayrılır (Sürgevil, 2006:

92). Bu şartlarda çalışan bir kişinin zaman içerisinde kendi içinde ve işinde oluşan zararları önlemek için duygusal zeka yeteneklerinin ne ölçüde geliştiği çok önemlidir. Tükenmişlik içine giren kişiye yapılan müdahaleler onu normal hale getirebilir. Ama bunun içinde duygusal zeka seviyesinin yüksek olması gerekmektedir (Sürgevil, 2006).

Türkiye’de duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar çoğunlukla sağlık sektörü ve eğitim sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları Tablo-4’de belirtilmektedir.

**Tablo 4:** Duygusal Zeka ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Yazar / Konu	Araştırma Bulguları
Güllüce (2006) / Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama.	Duygusal zeka ve tükenmişlik arasında ters yönde ilişki olduğu saptanmıştır.
Öztürk (2006) / Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zeka yetenekleri, iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi.	Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zeka alt boyutları ve tükenmişlik düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir.
Demirdiş (2009) / İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği).	İlköğretim okulu yöneticilerinin genel olarak duygusal zekalarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.
Konakay (2010) / Duygusal zekanın akademisyenlerde tükenmişlik ile ilişkisinin incelenmesi.	Duygusal zekâ yeterliliği ile akademisyenlerin ve Üniversitelerin tükenmişliği önleme politikalarının gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.
Önal (2010) / Eğitim İşgörenlerinin duygusal zekâları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkinin demografik değişkenler açısından incelenmesi.	Eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile tükenmişlikleri demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Adiloğulları (2013) / Muğla merkezdeki beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, tükenmişlik düzeyleri azalmakta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4'ün devamı**

Sütlü (2013) / Sağlık çalışanlarında duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi.	Sağlık çalışanlarında duygusal zeka ve tükenmişlik ilişkisinin, meslek gruplarına göre, demografik değişkenlere göre ve çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.
Çitil (2014) / Ebelerde mesleki tükenmişlik ve duygusal zekanın değerlendirilmesi ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi.	Ebelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri normal seviyede olduğu ve kişisel başarı yönünden tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Duygusal zekalarının iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.
Turan (2015) / Öğretmenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri ve bazı değişkenler ile arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Evli öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik düzeyleri arasındaki fark ise anlamlı değildir.

## BÖLÜM 4

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, kamuda çalışanların duygusal zeka boyutlarının, tükenmişlik seviyeleri ile olan ilişkisinin araştırılmasıdır. Literatür incelendiğinde, duygusal zeka ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan birçok araştırma mevcuttur Göçet (2006), Önal (2010), Aksu (2010), Adiloğulları (2013), Turan (2015) gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalarda daha çok sağlık sektörü, eğitim sektörü, halkla ilişkiler sektöründe çalışanlara odaklanılmıştır. Bu araştırmanın farklılığı daha önce kamu sektöründe çalışan mühendisler üzerinde yapılmış olan böyle bir çalışmanın bilindiği kadarıyla olmamasıdır. Bu çalışma ile kamu sektöründe çalışan mühendisler ve diğer çalışanlar arasındaki duygusal zeka ve tükenmişlik seviyelerinin farklı olacağı varsayılmıştır. Bu çalışmanın amaçlarından birisi de çalışanların duygusal zekalarını kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri için farkındalık yaratmak, tükenmişlik sendromu ile ilgili baş edebilmeleri için çözüm önerileri getirmektir.

Bu araştırmada tükenmişliğe etki eden etkenlerden duygusal zekanın alt boyutlarından iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, cinsiyet ve mesleki değişkenlere göre duygusal zeka ve tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırma, bu amaçlar doğrultusunda ülkemizde 80 yıldır faaliyet gösteren kamu kuruluşlarından birinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurum madencilik sektörünün gelişmesi için gerekli her türlü bilgiyi üreten, bu konuda her türlü araştırmayı yapan ve altyapı hizmetlerini de sunan köklü bir kamu kuruluşudur. Kurum bünyesinde farklı alanlarda

uzmanlaşmış 13 adet daire başkanlıkları bulunmaktadır. Dairelerin bir bölümü ülkemizin temel jeolojik sorunlarına çözüm üretmekte, diğer bazı bölümleri de endüstriyel hammadde yataklarını ve enerji kaynaklarının yerlerini, potansiyellerini araştırmakta ve gerekli olan sondajları yapmaktadır. Araştırma, mühendisler, teknik kadro (jeomorfolog, teknik ressam, sondör gibi), idari kadro (sekreter, arşiv elemanı, muhasebe elemanı gibi) arasında yapılmıştır. Kurumda çalışan birçok mühendisin meslekleri nedeniyle arazi çalışmalarından dolayı, çeşitli koşullarda Türkiye'nin her yerinde sürekli yaşadıkları şehrin dışında arazi çalışmaları yapmaları, bu nedenle yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin yeterli düzeyde sağlanamaması, kurumda mesleki bir hiyerarşinin olması ve çalışanlara yönelik yapılması gereken sosyal hizmetlerin (spor ve dinlenme alanları gibi) yeterli düzeyde oluşturulamaması ve bunun yanı sıra aile ortamından, evlerinden belli bir süre uzakta kalmaları gibi olumsuz nedenler mevcuttur. Özellikle yaz sezonunda yürütülen projeler kapsamında şehir dışında arazide çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, projelerin yürütülebilmesi ve içeriklerine göre arazi çalışmalarına bağlı olarak şehir dışı görev süreleri de değişmektedir. Arazide bu çalışmaları yapan çalışanlar kurumun sağladığı olanaklarla şehir dışında görev almakta ve çalışmalarını yürütmektedir. Bu arazi çalışmalarını yapan kişiler uzun süre ailelerinden ve yaşadıkları ortamlardan uzak kalmaktadırlar.

Arazide yapılan çalışmaların büyük bölümü yaklaşık 3 ay ve üzeri süreleri kapsamakta, sondajlı çalışmalarda ise bu süre 6 ayı aşabilmektedir. Bu nedenle, bu çalışanların tükenmişlik seviyelerinin yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışanlar, çalışma ortamı, şekli, ilişkileri, sosyalleşmeleri açısından tükenmişlik yaşasalar dahi, emekli olana kadar kurumlarından ayrılamamaktadırlar. Kamu görevlisi olarak 25.08.1999 tarihli ve 4447 sayılı Kanuna göre (Ek: 23.5.2002-4759/5 md.) yaş ve hizmet süreleri bakımından, kadın çalışanların 54, erkek çalışanların 58 yaşını doldurmuş olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışanların tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi önemlidir.

Duygusal zeka; çalışanların birbirleri ile olan iletişimini ve kişinin kendi kendini geliştirmesini sağlayan bir unsurdur. Günümüzde birçok yönetici de bunun farkına vararak çalışanlarını bu doğrultuda geliştirmeye başlamıştır. Tükenmişlik ise kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biridir ve



çözömlenemez ise maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bu kapsamda, bu araştırma, kamu sektöründe önemli bir çoğunluğunu mühendislerin oluşturduğu çalışanlar üzerinde yapılmış olup bu sektörde çalışanlar için duygusal zeka ve tükenmişlik kavramının etkisinin ortaya konulmasına çalışılmıştır. Duygusal zeka daha çok insanlarla iletişimi yüksek olan meslekler için araştırılmıştır (Ergün, 2011; Tosun, 2013; Kara, 2015; Soylu, 2015), mühendisler için yapılan bir araştırma bilindiği kadarıyla bulunmamaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, kamu sektöründe çalışan mühendis ile idari-teknik kadroda çalışanlar arasında duygusal zeka ve tükenmişlik düzeylerinde cinsiyete ve mesleğe göre anlamlı farklılık, ayrıca, duygusal zeka ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin farklılığı ile ilgili hipotezler:

**H1:** Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark mevcuttur.

**H2:** Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında mesleğe göre anlamlı bir fark mevcuttur.

Kamu çalışanlarının tükenmişlik seviyelerinin farklılığı ile ilgili hipotezler:

**H3:** Kamu çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark mevcuttur.

**H4:** Kamu çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri arasında mesleğe göre anlamlı bir fark mevcuttur.

Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler:

**H5a:** İyimserlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**H5b:** Duyguların değerlendirilmesi ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**H5c:** Duyguların kullanımı ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**H6a:** İyimserlik ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H6b:** Duyguların değerlendirilmesi ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H6c:** Duyguların kullanımı ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H7a:** İyimserlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

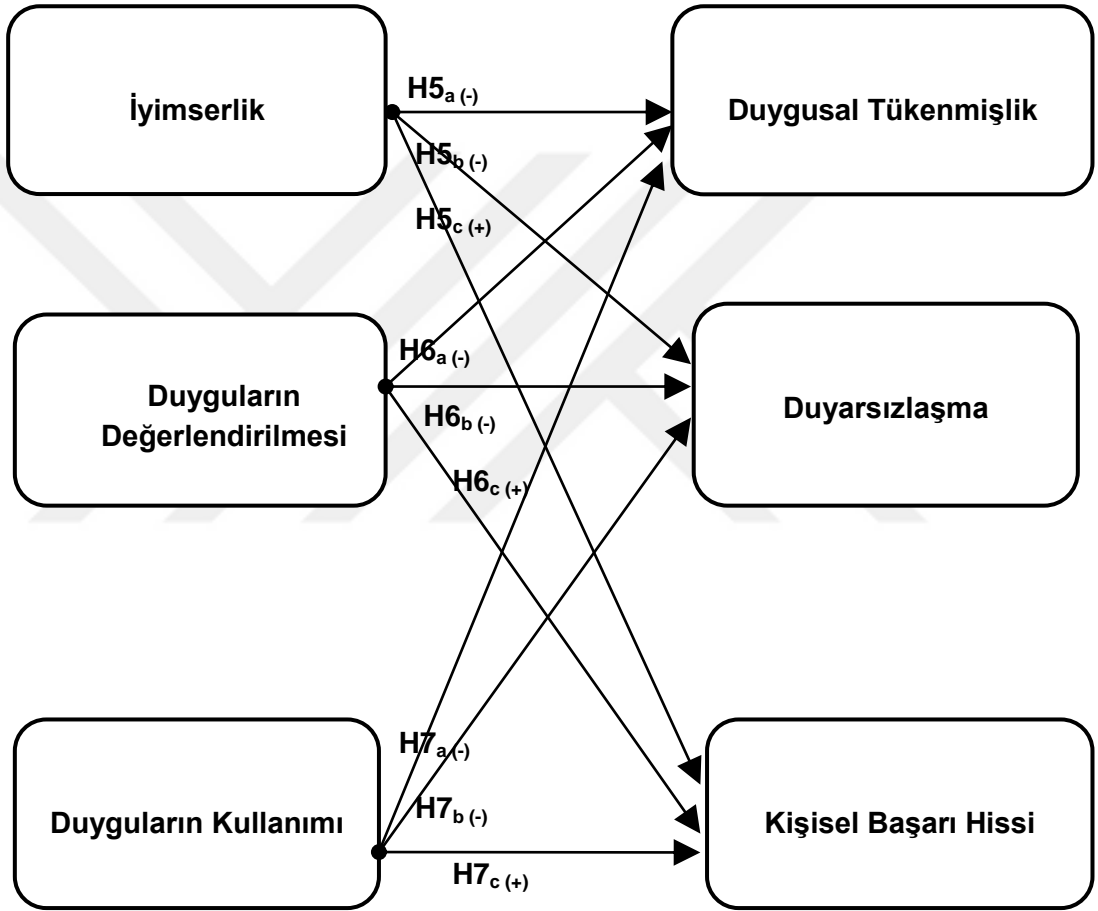
**H7b:** Duyguların değerlendirilmesi ile duyarsızlaşma hissi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**H7c:** Duyguların kullanımı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Duygusal zeka ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırmanın kavramsal modeli, Şekil-3'de yer almaktadır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



#### 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, belirlenen kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye genelinde 12 ilde bölge müdürlükleri olan kamu kurumunda Ankara ilinde, 1 Temmuz 2015 tarihi itibarıyla toplam 1.497 kişi çalışmaktadır. Bu çalışanların mühendis, idari ve teknik kadrodaki çalışma durumlarına göre dağılımları Tablo-5'de yer almaktadır.

**Tablo 5: Çalışanların Mesleki Dağılımları**

	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>%</b>
Mühendis	715	48
İdari	365	24
Teknik	417	28
<b>Toplam</b>	<b>1.497</b>	<b>100</b>

Araştırmada kullanılan güvenilirlik (z) ve duyarlılık (d) testleri için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Arıkan, 2004).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Formülde bulunan n, N, t, d, p,q;

n : Örneklemin büyüklüğü.

N : Evren büyüklüğü.

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer.

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası.

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı).

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı).

Yapılan araştırmada örneklemin büyüklüğünü hesaplamak için  $p+q=1$  koşulunu gerçekleştirmek amacıyla  $p=q=0,5$  kabul edilmiştir. Yapılan bu araştırmada %5 (0,05) dir. %95 güvenilirlik için de t değeri 1,96 alınmıştır.

Araştırmanın evreni için, aşağıda yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre örneklem büyüklüğü 306 olarak belirlenmiştir.

$$n = 1497 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot (1497-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) = 306$$

Belirlenen örnek sayısına ulaşmak amacıyla, Temmuz-Eylül 2015 döneminde kurum çalışanlarına 400 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler arasından eksik veya hatalı verilerden oluşan 57 adedi değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini 343 çalışan oluşturmaktadır ve bu örneklem evrenin %23'üne tekabül etmektedir. Tablo-6'da örneklemin mühendis, idari ve teknik kadroda çalışanlara göre dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 6:** Örneklem Dağılımı

	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>%</b>
Mühendis	223	65
İdari	74	21
Teknik	46	14
<b>Toplam</b>	<b>343</b>	<b>100</b>

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için tanımlayıcı istatistikler, faktör ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada örnekleme oluşturan bireylerin demografik ve meslek ile ilgili bilgilerini belirlemek amacıyla 8 sorudan oluşan "Bilgi Formu", çalışanların duygusal zeka seviyelerinin belirlenmesi amacıyla "Schutte Duygusal Zeka" ölçeği ve tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın anketi Ek-1'de yer almaktadır.

#### **4.4.1. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği**

Schutte duygusal zeka ölçeği 41 sorudan oluşmaktadır. Cevaplama seçenekleri 5'li Likert tipinde olup 1; kesinlikle katılmıyorum, 2; katılmıyorum, 3; kararsızım, 4; katılıyorum, 5; kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Schutte duygusal zeka ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu 21 maddedir. İkinci alt boyut 13 maddeden oluşan

duyguların değerlendirilmesi ve üçüncü alt boyut ise 7 maddeden oluşan duyguların kullanımınıdır. Tablo-7’de boyutların soru dağılımları belirtilmiştir. Her bir boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmış ve katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, her alt boyut için ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt boyuttan aldıkları puanlar belirlenmiştir.

**Tablo 7:** Duygusal Zeka Ölçeğinin Boyutları

İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi	1, 2, 5, 7, 9, 11, 15, 16, 18, 19, 21, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38
Duyguların Değerlendirilmesi	3, 6, 8, 12, 17, 22, 24, 26, 28, 35, 39, 40, 41
Duyguların Kullanımı	4, 10, 13, 14, 20, 23, 34

Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması Göçet (2006) tarafından yapılmıştır. Göçet (2006) ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik çalışmaları olarak yapı geçerliliği, kapsam geçerliliği ve uyum geçerliliğini araştırmıştır. Göçet’in (2006) çalışmasında, Cronbach Alfa katsayısı 0,79 olarak hesaplanmıştır (Göçet, 2006:55).

Bu araştırmada ise, duygusal zeka ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,695, alt boyutu olan iyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi 0,786, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu 0,787, duyguların kullanımı alt boyutu 0,649 olarak belirlenmiştir.

#### **4.4.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 sorudan oluşmaktadır, seçenekler 5’li Likert tipinde olup 1; Hiçbir zaman, 2; Çok nadir, 3; Bazen, 4; Çoğu zaman, 5; Her zaman şeklindedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, 9 maddeden oluşan duygusal tükenme, ikinci alt boyut 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma ve üçüncü alt boyut ise 8 maddeden oluşan kişisel başarı hissi alt boyuttur. Tablo-8’de boyutların soru dağılımları belirtilmiştir. Her bir boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmıştır. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve değişik fonksiyonları içerdiği için tek bir puanla ifade edilemez. Her üç alt ölçeğin birlikte

değerlendirilmesi ile mevcut durum anlaşılmaktadır. Sorulara verilen cevaplar, her alt ölçek için ve ayrı ayrı her birey için toplanarak, o kişinin ilgili alt ölçekten aldıkları puanlar belirlenir.

**Tablo 8:** Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları

Duygusal Tükenme	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarı Hissi	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Ölçeğin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ergin (1992) Cronbach Alfa katsayısını 0,79 olarak hesaplamış, üç boyuta ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarını duygusal tükenme için 0,83, duyarsızlaşma için 0,65 ve kişisel başarı hissi için 0,72 olarak tespit etmiştir (Ergin, 1992).

Bu araştırma sonucunda, tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,738, alt boyutu olan duygusal tükenmişlik için 0,791, duyarsızlaşma alt boyutu için 0,721, kişisel başarı hissi alt boyutu için 0,811 olarak bulunmuştur. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik sonuçları Tablo-9'da belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik değerlerinin 0,7'den büyük olması, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9:** Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

<b>Değişkenler</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>Tükenmişlik (Genel)</b>	0,738
Duygusal tükenmişlik	0,791
Duyarsızlaşma	0,721
Kişisel başarı	0,811
<b>Duygusal Zeka (Genel)</b>	0,695
İyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi	0,786
Duyguların değerlendirilmesi	0,787
Duyguların kullanımı	0,649

#### **4.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanan veriler SPSS 21 paket programında analiz edilmiştir. Öncelikle duygusal zeka ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden alınan verilere ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine ve mesleklerine göre duygusal zeka ölçeği verileri ve alt ölçek verilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılmış, bağımsız örneklem için ise t testi kullanılmıştır. Bu teknik iki gruba ait verilerin ortalamalarını karşılaştırmaya yarayan parametrik bir tekniktir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde 0,05 hata payı kabul edilmiştir.



## BÖLÜM 5

### 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde Duygusal Zeka Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin betimsel istatistiklere, veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. Ortaya çıkan korelasyonlar tablolar şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler özetlendikten sonra hipotezlerin testi ile elde edilen bulgular ve bu bulgular ile ilgili yorumlar sunulmuştur.

#### 5.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Özellikleri

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, %58,3'ü erkeklerden, %41,7'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %78,7'si evli, %21,3'ü ise bekaardır. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde %50,4'ü Üniversite mezunu, %24,2'si Yüksek Lisans mezunu, %9,6'sı Doktora mezunu, %15,7'si ise Üniversite ve Yüksek Lisans haricinde eğitim seviyesine sahiptir (ilköğretim, lise, yüksekokul). Katılımcıların %65'i Mühendis olarak (jeoloji mühendisi, maden mühendisi, fizik mühendisi, hidrojeoloji mühendisi), %13,4'ü Teknik Eleman kadrosunda (teknik ressam, biyolog, istatistik uzmanı, jeomorfolog), %21,6'sı İdari kadroda (sekreter, muhasebe elemanı, büro elemanı) çalışmaktadır. Katılımcıların arazide bulunma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %59,5'i araziye hiç çıkmamakta, %10,8'i araziye 1 aydan az çıkmakta, %13,7'si 1-3 ay araziye çıkmakta, %8,5'i 3-6 ay araziye çıkmakta, %7,6'sı 6 aydan fazla araziye çıkmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo-10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Ö</b>
Cinsiyet	Kadın	143	41,7	,494
	Erkek	200	58,3	
Medeni Durum	Evli	270	78,7	,410
	Bekar	73	21,3	
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	4	1,2	1,009
	Lise	20	5,8	
	Yüksekokul	30	8,7	
	Üniversite	173	50,4	
	Yüksek Lisans	83	24,2	
	Doktora	33	9,6	
Mesleği	Mühendis	223	65,0	,824
	Teknik Eleman	46	13,4	
	İdari Kadro	74	21,6	
Arazide bulunma süresi	Hiç	204	59,5	1,324
	1 aydan az	37	10,8	
	1-3 ay	47	13,7	
	3-6 ay	29	8,5	
	6 aydan fazla	26	7,6	
<b>Toplam</b>		<b>343</b>	<b>100</b>	

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş aralığı 18 ile 65 yaş arasında değişmektedir, yaş ortalaması 44'dür. Katılımcıların kıdem aralığı ise 1 ile 41 yıl arasında değişmektedir, kıdem ortalaması ise 18 yıldır. Tablo-11'de katılımcıların yaş ve kıdem bilgileri gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama (M)</b>	<b>Standart Sapma (σ)</b>
Yaş	343	18	65	43,75	11,198
Kıdem	343	1	41	17,98	11,578

## **5.2. Duygusal Zeka İle Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular**

Tablo-12’de duygusal zeka ile tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zeka ölçeğinin iyimserlik ve duyguların değerlendirilmesi alt boyutları ile tükenmişliğin her üç alt boyutu (duygusal tükenme, kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma) arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Ayrıca, duygusal zeka ölçeğinin “duyguların kullanımı” alt boyutunun tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından sadece “kişisel başarı hissi” alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Duygusal zeka ölçeğinin “iyimserlik” alt boyutu ile Tükenmişlik ölçeğinin “duygusal tükenme” alt boyutu arasında negatif yönde ( $r = -0,146$ ); “kişisel başarı hissi” alt boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,478$ ); “duyarsızlaşma” alt boyutu arasında negatif yönde ( $r = -0,189$ ) olan ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlıdır. Duygusal zeka ölçeğinin “duyguların değerlendirilmesi” alt boyutu ile Tükenmişlik ölçeğinin “duygusal tükenme” alt boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,272$ ); “kişisel başarı hissi” alt boyutu arasında ise negatif yönde ( $r = -0,345$ ); “duyarsızlaşma” alt boyutu ile arasında pozitif yönde ( $r = 0,281$ ) olan ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin “duyguların kullanımı” alt boyutu ile Tükenmişlik ölçeğinin “kişisel başarı hissi” alt boyutu arasında pozitif yönde ( $r = 0,215$ ) olan ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (Tablo-12).

**Tablo 12:** Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular

	İyimserlik	Duyguların Değerlendirilmesi	Duyguların Kullanımı
Duygusal Tükenme	-,146**	,272**	-,063
Kişisel Başarı	,478**	-,345**	,215**
Duyarsızlaşma	-,189**	,281**	,001

\*\* p <0,01

### 5.2.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Seviyeleri

Duygusal zeka ve alt boyutlarının ortalamaları Tablo-13'de belirtilmektedir. Katılımcıların geneli için duygusal zeka seviyesi ortalamasının biraz üzerindedir (3,15). Duygusal zekanın alt ölçekleri değerlendirildiğinde ise, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu (2,33), diğer boyutlara göre en düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Duyguların kullanımı katılımcıların geneli için ortalama seviyede (3,02) olup, iyimserlik alt boyutu (3,70) diğer boyutlara göre en yüksek seviyededir (Tablo-13).

Mühendis ve idari-tekni k kadrolarda çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, idari-tekni k kadroda çalışanların duygusal zeka seviyelerinin mühendislerin duygusal zeka seviyelerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Mühendislerin iyimserlik seviyesi idari-tekni k kadroda çalışanlardan daha yüksektir, idari-tekni k kadroda çalışanların duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutları ise mühendislerden daha yüksektir (Tablo-13).

**Tablo 13:** Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyeleri

	Genel		Mühendis		İdari-Teknik	
	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)
İyimserlik	3,70	,411	3,72	,418	3,65	,394
Duyguların Değerlendirilmesi	2,33	,572	2,24	,550	2,48	,581
Duyguların Kullanımı	3,02	,629	2,97	,670	3,11	,536
Duygusal Zeka	3,15	,229	3,12	,229	3,19	,224

Tükenmişlik ve alt boyutlarının ortalamaları Tablo-14'de belirtilmektedir. Katılımcıların geneli için tükenmişlik seviyesi ortalamanın altındadır (2,70). Tükenmişliğin alt ölçekleri değerlendirildiğinde ise, duyarsızlaşma alt boyutu (1,84), diğer boyutlara göre en düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenme alt boyutu katılımcıların geneli için ortalama seviyenin altında (2,35) olup, Kişisel başarı hissi alt boyutu (3,62) diğer boyutlara göre en yüksek seviyededir (Tablo-14).

Mühendis ve idari-teknik kadroda çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, idari-teknik kadroda çalışanların tükenmişlik seviyeleri ile mühendislerin tükenmişlik seviyelerinin birbirine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Mühendislerin kişisel başarı hissi idari-teknik kadroda çalışanlardan daha yüksektir, mühendislerin ve idari-teknik kadroda çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları birbirine yakındır. Tablo-14'de katılımcıların tükenmişlik seviyeleri yer almaktadır.

**Tablo 14:** Katılımcıların Tükenmişlik Seviyeleri

Tükenmişlik	Genel		Mühendis		İdari-Teknik	
	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)
Duygusal Tükenme	2,35	,684	2,33	,659	2,39	,730
Kişisel Başarı Hissi	3,62	,623	3,64	,562	3,58	,725
Duyarsızlaşma	1,84	,680	1,83	,672	1,86	,695
Tükenmişlik	2,70	,404	2,69	,391	2,70	,429

### 5.2.2. Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Cinsiyetlere göre Karşılaştırması

Katılımcıların duygusal zeka seviyelerinin cinsiyetlere göre farklılığı incelenmiştir. İyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyetlere göre duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları Tablo-15’de belirtilmektedir.

Kadın ve erkek çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadınların ve erkeklerin duygusal zeka seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak duygusal zekanın alt boyutları incelendiğinde iyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında kadın-erkek arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların daha iyimser olduğu ancak erkeklerin ise duyguların kullanımı alt boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-15).

Katılımcıların duygusal zeka seviyeleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık tespit edilemediğinden Hipotez 1 red edilmiştir.

**Tablo 15:** Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	t	p
Duygusal Zeka	Kadın	143	3,16	,204	1,250	,212
	Erkek	200	3,13	,245		
İyimserlik	Kadın	143	3,76	,370	2,500	<b>,013*</b>
	Erkek	200	3,65	,433		
Duyguların Değerlendirilmesi	Kadın	143	2,32	,591	-,119	,905
	Erkek	200	2,33	,559		
Duyguların Kullanımı	Kadın	143	2,94	,578	-2,005	<b>,046*</b>
	Erkek	200	3,07	,659		

### 5.2.3. Katılımcılarının Duygusal Zeka Seviyelerinin Mesleğe göre Karşılaştırması

Katılımcıların duygusal zeka seviyelerinin mesleğe göre farklılığı incelenmiştir. Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında duygusal zeka seviyeleri, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanılması alt boyutları arasında mesleğe göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları Tablo-16'da belirtilmektedir.

Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Duygusal zekanın alt ölçekleri değerlendirildiğinde duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı alt boyutunda mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mühendislerin daha iyimser (3,72) olduğu ancak idari-teknik kadro çalışanlarının duyguların kullanımı (3,11) ve duyguların değerlendirilmesi (2,48) alt boyutlarının sonuçlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-16).

Bu sonuçlara göre, Hipotez-2 kabul edilmiştir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Mesleğe Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	T	p
Duygusal Zeka	Mühendis	223	3,12	,229	-2,402	<b>,017*</b>
	İdari-Teknik	120	3,19	,224		
İyimserlik	Mühendis	223	3,72	,418	1,558	,120
	İdari-Teknik	120	3,65	,394		
Duyguların Değerlendirilmesi	Mühendis	223	2,24	,550	-3,739	<b>,000*</b>
	İdari-Teknik	120	2,48	,581		
Duyguların Kullanımı	Mühendis	223	2,97	,670	-1,945	<b>,039*</b>
	İdari-Teknik	120	3,11	,536		

Cinsiyet ve meslek değişkenlerinin yanı sıra, arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasındaki duygusal zeka seviyelerinin farklılığı incelenmiştir. Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları Tablo-17’de belirtilmektedir. Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Duygusal zekanın alt boyutları incelendiğinde duyguların değerlendirilmesi alt boyutunda arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Araziye çıkan ve araziye çıkmayan çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, duygusal zeka seviyelerinin birbirine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Araziye çıkan çalışanların, duyguların kullanımı (2,96) alt boyutu araziye çıkmayan çalışanların duyguların kullanımı (3,06) alt boyutundan düşük olduğu tespit edilmiştir. Araziye çıkan çalışanların duyguların değerlendirilmesi (2,19) alt boyutu araziye çıkmayan çalışanların duyguların değerlendirilmesi (3,06) alt boyutundan daha düşüktür. İyimserlik alt boyutunda ise araziye çıkan çalışanlar



(3,73) ve araziye çıkmayan çalışanların (3,67) ortalamaları birbirine yakın ve yüksek seviyededir (Tablo-17).

**Tablo 17:** Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyelerinin Arazide Çalışma Durumuna Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	T	p
Duygusal Zeka	Arazi Var	139	3,11	,208	2,563	<b>,011*</b>
	Arazi Yok	204	3,17	,239		
İyimserlik	Arazi Var	139	3,73	,387	-1,159	,247
	Arazi Yok	204	3,67	,426		
Duyguların Değerlendirilmesi	Arazi Var	139	2,19	,681	3,788	<b>,000*</b>
	Arazi Yok	204	3,06	,589		
Duyguların Kullanımı	Arazi Var	139	2,96	,681	1,421	,156
	Arazi Yok	204	3,06	,528		

#### 5.2.4. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Cinsiyetlere göre Karşılaştırması

Katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin cinsiyetlere göre farklılığı incelenmiştir. Cinsiyetlere göre tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları Tablo-18'de belirtilmektedir. Kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadınların ve erkeklerin tükenmişlik seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde kişisel başarı hissi alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadın ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamalarının birbirine yakın ve ortalamasının altında olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal Tükenme alt boyutunda kadın çalışanların (2,66) ve erkek çalışanların (2,72) tükenmişlik seviyesi ortalamaları birbirine yakın ve ortalama seviyenin altındadır. Kişisel başarı hissi alt boyutu, kadın çalışanlar (3,49) ve erkek çalışanlar

(3,71) için ortalamanın üstünde ve diğer boyutlara göre yüksektir. Kadın çalışanların (1,82) ve erkek çalışanların (1,85) duyarsızlaşma seviyeleri ise ortalamanın altında ve diğer alt boyutlara göre düşüktür (Tablo-18).

Katılımcıların tükenmişlik seviyeleri arasında cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 3 red edilmiştir.

**Tablo 18:** Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (S)	t	p
Tükenmişlik	Kadın	143	2,66	,411	-1,475	,141
	Erkek	200	2,72	,398		
Duygusal Tükenme	Kadın	143	2,39	,670	,821	,412
	Erkek	200	2,32	,694		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	143	3,49	,645	-3,383	,001*
	Erkek	200	3,71	,591		
Duyarsızlaşma	Kadın	143	1,82	,606	-,449	,654
	Erkek	200	1,85	,729		

### 5.2.5. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Mesleğe göre Karşılaştırması

Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında tükenmişlik seviyelerinin farklılığı incelenmiştir. Tükenmişlik ve alt boyutları aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları Tablo-19'da belirtilmektedir.

Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları karşılaştırıldığında, mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 4 red edilmiştir. Mühendislerin kişisel başarı hissi, idari-teknik kadroda çalışanların kişisel başarı hissinden daha yüksektir. İdari-teknik kadro çalışanlarının

duygusal tükenme seviyeleri ise mühendislerin duygusal tükenme seviyelerinden daha yüksektir (Tablo-19).

**Tablo 19:** Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Mesleğe Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (σ)	t	p
Tükenmişlik	Mühendis	223	2,69	,391	-,296	,767
	İdari-Teknik	120	2,70	,429		
Duygusal Tükenme	Mühendis	223	2,33	,659	-,855	,393
	İdari-Teknik	120	2,39	,730		
Kişisel Başarı Hissi	Mühendis	223	3,64	,562	,789	,431
	İdari-Teknik	120	3,58	,725		
Duyarsızlaşma	Mühendis	223	1,83	,672	-,385	,701
	İdari-Teknik	120	1,86	,695		

Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasındaki tükenmişlik seviyelerinin farklılığı incelenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasındaki tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları Tablo-20'de belirtilmektedir.

Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde duygusal tükenme alt boyutunda arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Arazide görev alan çalışanların (2,26) duygusal tükenme alt boyutu arazide görev almayan çalışanların (2,41) duygusal tükenme alt boyutundan daha düşüktür. Arazide görev alan çalışanların kişisel başarı hissi (3,67) arazide görev almayan çalışanlara (3,59) göre daha yüksektir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise arazide görev alan çalışanlarla (1,81) arazide

görev almayan çalışanların (1,86) ortalamaları diğer tüm boyutlara göre en düşük seviyededir (Tablo-20).

**Tablo 20:** Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Arazi Çalışma Durumuna Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart sapma (S)	t	p
Tükenmişlik	Arazi var	139	2,67	,386	,957	,339
	Arazi yok	204	2,71	,416		
Duygusal Tükenme	Arazi var	139	2,26	,622	1,996	<b>,047*</b>
	Arazi yok	204	2,41	,719		
Kişisel Başarı Hissi	Arazi var	139	3,67	,581	-1,171	,242
	Arazi yok	204	3,59	,650		
Duyarsızlaşma	Arazi var	139	1,81	,677	,619	,536
	Arazi yok	204	1,86	,682		

### 5.2.6. Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Kıdeme göre Karşılaştırması

Katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin kıdemlerine göre farklılığı incelenmiş ve değerlendirmek amacıyla fark testi yapılmıştır. Tablo-21'de katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin kıdeme göre farklılıkları belirtilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanlar arasındaki tükenmişlik seviyelerinin ortalamasının altında ve birbirine yakın değerler olduğu görülmüştür. On yıldan az çalışanlarla, on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyeleri arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin alt ölçeklerinden duygusal tükenme alt boyutunda on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamasının altında ve birbirine yakın olduğu, on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyeleri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tükenmişliğin diğer bir alt boyutu olan kişisel başarı alt boyutunda ise on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanlar arasındaki tükenmişlik seviyelerinin ortalamasının üstünde ve birbirinden farklı olduğu, on yıldan

az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyeleri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tükenmişliğin diğer bir alt ölçeği olan duyarsızlaşma alt boyutunda ise on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamasının çok altında ve birbirine yakın olduğu, on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanların tükenmişlik seviyeleri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-21).

**Tablo 21:** Katılımcıların Tükenmişlik Seviyelerinin Kıdeme Göre Karşılaştırması

		N	Ortalama (M)	Standart Sapma (σ)	t	p
Tükenmişlik	10 yıldan az	121	2,68	,455	-,393	,694
	10+	222	2,70	,375		
Duygusal Tükenme	10 yıldan az	121	2,34	,713	-,268	,789
	10+	222	2,36	,669		
Kişisel Başarı Hissi	10 yıldan az	121	3,57	,641	-1,059	,290
	10+	222	3,65	,613		
Duyarsızlaşma	10 yıldan az	121	1,89	,729	1,010	,313
	10+	222	1,81	,651		

### 5.3. Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisi

Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için her iki kavramı oluşturan boyutlar arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Duygusal zekanın alt boyutu olan “Duyguların Değerlendirilmesi” ile Tükenmişliğin alt boyutu olan “Duygusal Tükenme” arasında ( $\beta = ,262^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekanın alt boyutu olan “Duyguların Değerlendirilmesi” ile Tükenmişliğin alt boyutu olan “Duyarsızlaşma” arasında ( $\beta = ,249^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, duygusal zekanın tüm alt boyutları ile tükenmişliğin “Kişisel Başarı Hissi” alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Duygusal zekanın alt boyutu olan “İyimserlik” ile Tükenmişliğin alt boyutu olan “Kişisel Başarı Hissi”

arasında ( $\beta = ,395^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekanın alt boyutu olan “Duyguların Kullanımı” ile Tükenmişliğin alt boyutu olan “Kişisel Başarı Hissi” arasında ( $\beta = ,170^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekanın alt boyutu olan “Duyguların Değerlendirilmesi” ile Tükenmişliğin alt boyutu olan “Kişisel Başarı Hissi” arasında ( $\beta = -,139^{**}$ ;  $p < 0.05$ ) negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zekanın tükenmişliğe olan etkisi ile ilgili bulgular Tablo-22’de belirtilmektedir.

**Tablo 22:** Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Yordanan Değişkenler					
	Model 1 Duygusal Tükenme		Model 2 Kişisel Başarı Hissi		Model 3 Duyarsızlaşma	
	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T
İyimserlik	-,014	-,226	,395**	7,419	-,069	-1,149
Duyguların Değerlendirilmesi	,262**	4,378	-,139**	-2,611	,249**	4,177
Duyguların Kullanımı	-,043	-,818	,170**	3,651	,026	,490
R <sup>2</sup>	0,076		0,273		0,083	

\*\* P < 0,01

Araştırma bulgularına göre; kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında mesleğe göre farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların iyimserlik seviyeleri ve duyguların kullanımı ile kişisel başarı hissi alt boyutu arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo-23’de özetlenmektedir.

**Tablo 23:** Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları Özeti

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1:</b> Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark mevcuttur.	Red
<b>H2:</b> Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında mesleğe göre anlamlı bir fark mevcuttur.	Kabul
<b>H3:</b> Kamu çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark mevcuttur.	Red
<b>H4:</b> Kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri arasında mesleğe göre anlamlı bir fark mevcuttur.	Red
<b>H5a:</b> İyimserlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H5b:</b> Duyguların değerlendirilmesi ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H5c:</b> Duyguların kullanımı ile duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H6a:</b> İyimserlik ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H6b:</b> Duyguların değerlendirilmesi ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H6c:</b> Duyguların kullanımı ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H7a:</b> İyimserlik ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H7b:</b> Duyguların değerlendirilmesi ile duyarsızlaşma hissi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
<b>H7c:</b> Duyguların kullanımı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red

## BÖLÜM 6

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal zeka çalışanların birbirleriyle olan iletişimini kişinin kendi kendisini geliştirmesini sağlayan bir unsurdur. Tükenmişlik ise kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biri olup eğer ki çözümlenemez ise maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı, kamuda çalışanların duygusal zeka boyutlarının tükenmişlik seviyeleri üzerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu kapsamda, bu araştırma ile kamu çalışanlarının hem demografik hem de mesleki değişkenlere göre duygusal zeka ve tükenmişlik seviyelerinin farklılıkları ile duygusal zeka ve tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Duygusal zeka ile tükenmişliği ele alan sınırlı sayıda araştırma yapılmış olup bu çalışmalarda genellikle sağlık ve eğitim sektöründe çalışanlara odaklanılmıştır. Yapılan bu çalışma ile kamu sektöründe çalışan mühendisler ve diğer çalışanlar arasındaki duygusal zeka boyutlarının ve tükenmişlik seviyelerinin farklılığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha önce kamu sektöründe çalışan mühendisler üzerinde bilindiği kadarıyla böyle bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmanın amaçlarından bir diğeri de çalışanların duygusal zekalarını kullanabilmeleri ve geliştirmeleri için farkındalık yaratarak, tükenmişlik sendromu ile baş edebilmeleri için çözüm önerileri getirmektir. Araştırmada tükenmişliğe etki eden etkenlerden duygusal zekanın alt boyutlarından iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarının; tükenmişliğin alt boyutları olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde düşme boyutları ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, bu amaçlar doğrultusunda ülkemizde 80 yıldır faaliyet gösteren Ankara ili içerisinde yer alan bir kamu kurumunda yapılmıştır. Araştırmada, katılımcıların duygusal zeka ve tükenmişlik seviyeleri incelendiğinde genel olarak duygusal zeka seviyelerinin ortalamanın biraz üstünde olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekanın alt boyutları değerlendirildiğinde ise duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun diğer boyutlara göre en düşük seviyede olduğu bulunmuştur. Duyguların kullanımı katılımcıların geneli için ortalama seviyede olup, iyimserlik alt



boyutu da diğer boyutlara göre en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. İyimserlik alt boyutunun yüksek olmasının nedeni çalışanların büyük bir kurumda görev almaları, kurumun sağladığı maddi olanakların iyi olması ve aynı meslek gruplarının bir arada uyum içerisinde çalışmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların geneli için tükenmişlik seviyeleri ortalamanın biraz altında belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarında ise kişisel başarı hissi alt boyutu diğer boyutlara göre en yüksek, duyarsızlaşma alt boyutu ise diğer boyutlara göre en düşük seviyededir. Duygusal tükenme alt boyutunun da katılımcıların geneli için ortalama seviyede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bir bölümü mühendislerden oluştuğu için kişisel başarı hissini yüksek olduğu düşünülmektedir.

Mühendis ve idari-tekni k kadrolarda çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında idari-tekni k kadroda çalışanların duygusal zeka seviyelerinin mühendislerin duygusal zeka seviyelerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mühendislerin iyimserlik alt boyutunun ise idari-tekni k kadroda çalışanlardan daha yüksek olduğu ancak idari-tekni k kadroda çalışanların duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı alt boyutlarının mühendislerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İdari-tekni k kadro çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı alt boyutlarının yüksek seviyede olmasının nedeni kendilerini duygusal anlamda daha kolay ve daha iyi ifade edebilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışanlar, mühensislere göre daha fazla iletişim gerektiren işlerde çalışmaktadırlar.

Mühendis ve idari-tekni k kadroda çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında idari-tekni k kadroda çalışanların tükenmişlik seviyeleri ile mühendislerin tükenmişlik seviyelerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Mühendislerin ve idari-tekni k kadroda çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Mühendislerin kişisel başarı hissi alt boyutu idari-tekni k kadroda çalışanlardan daha yüksektir. Mühendislerin kişisel başarı hissini yüksek olmasının nedeni çalıştıkları görev yerlerinde diğer çalışanlara göre daha iyi maddi koşullara sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların duygusal zeka seviyelerinin cinsiyetlere göre farklılığı incelenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında kadınların ve erkeklerin duygusal zeka seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak duygusal zekanın alt boyutları incelendiğinde iyimserlik ve duyguların kullanımı alt boyutlarında kadın-erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların daha iyimser olduğu buna karşın erkeklerin ise duyguların kullanımı seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar iyimser olmakla yaşamın içindeki sorunlarla daha kolay baş edebilmektedirler. Yaşadıkları hatalardan ders alarak kendilerini daha çabuk toparlamakta, hayata daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Erkeklerin duyguların kullanımı alt boyutunun yüksek olması, hedeflerine ulaşmakta ve stresle başa çıkmakta daha başarılı oldukları düşünülmektedir.

Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında ise mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Duygusal zekanın alt boyutları değerlendirildiğinde duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı alt boyutları için mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mühendislerin daha iyimser olduğu buna karşın idari-teknik kadro çalışanlarının duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi alt boyutlarının daha yüksek çıktığı belirlenmiştir. İyimserlik alt boyutunun yüksek olmasının nedeni çalışanların büyük bir kurumda görev almaları, aynı meslek gruplarının bir arada uyum içerisinde çalışmalarını ve kendilerini maddi yönden güçlü hissetmeleri olduğu düşünülmektedir.

Araziye çıkan ve araziye çıkmayan çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında duygusal zeka seviyelerinin birbirine yakın değerlerde çıktığı belirlenmiştir. Duygusal zekanın alt boyutlarını incelediğimizde duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun arazide görev alan çalışanlarda daha düşük arazide görev almayan çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Arazide görev alan çalışanların duygusal değerlendirme alt boyutunun daha düşük olmasının nedeni araziye çıktığı süre boyunca yaşadığı ortamdan uzak kalması olabilir.

Araziye çıkmayan çalışanlarda duyguların kullanımı alt boyutu araziye çıkan çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İyimserlik alt boyutunda ise araziye çıkan çalışanlar ve araziye çıkmayan çalışanların ortalamalarının birbirine yakın ve yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Arazide görev almayan çalışanların duyguların kullanımı alt boyutunun düşük seviyede olmasının nedeni arazide çalışanların daha üretken ve aktif bir çalışma hayatı içinde olmaları, arazide görev almayan çalışanların ise merkezde daha pasif görevlerde çalışmaları ve üretkenliklerinin daha sınırlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kadınların ve erkeklerin tükenmişlik seviyelerinin arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde ise kişisel başarı hissi alt boyutunda kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenme alt boyutunda ise kadın çalışanların ve erkek çalışanların tükenmişlik seviyesi ortalamaları birbirine yakın ve ortalamanın altındadır. Kadın alışanların ve erkek çalışanların duyarsızlaşma seviyelerinin diğer alt boyutlara göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutlarının incelenmesine göre kadın ve erkek çalışanlar duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Başka kurumlardan yatay geçiş ile kuruma katılan çalışanların kendi meslekleri dışında başka görevlerde çalışmaları ve kurumun kendi çalışanlarına karşı uyum sağlamalarında sıkıntı çekmeleri duyarsızlaşmalarına sebep olabilir. Bu durumda çalışanların işlerine karşı isteksiz olmaları, iş yerinde mutsuzluk ve huzursuzluk yaşayabilecekleri düşünülmektedir.

Mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında tükenmişlik seviyelerinin farklılığı incelenmiştir. Buna göre mühendis ve idari-teknik kadro çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, mühendis ve idari-teknik kadro çalışanları arasında bir farklılık bulunmamıştır. Bu da çalışanlar arasında genel anlamda tükenmişlik olmadığını göstermektedir. Bunun sebebinde kurum olanaklarının çalışanlara yeterli doyumunu (maddi g, sosyal olanaklar vb.) sağlaması olduğu düşünülmektedir.

Arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, bu çalışanlar arasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde ise

duygusal tükenme alt boyutunda arazide görev alan çalışanlarla arazide görev almayan çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Arazide çalışanlar duygusal olarak bir tükenme yaşamaktadırlar. Bunun sebebi de büyük olasılıkla yaşadıkları ortamdandır ve ailelerinden uzakta çalışıyor olmalarıdır.

Katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin kıdeme göre farklılığı incelendiğinde on yıldan az çalışanlarla on yıldan fazla çalışanlar arasındaki tükenmişlik seviyelerinin ortalamasının altında kaldığı ve birbirine yakın değerler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar arasında kıdeme göre tükenmişlik olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların kurumu benimsemeleri ve bütün meslek gruplarının uyum içinde çalışmaları tükenmişlik yaşamadıklarını düşündürmektedir.

Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal zeka boyutlarından iyimserlik alt boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin iyimserlik alt boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı alt boyutu arasında ise pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Duygusal zekanın iyimserlik alt boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin duyarsızlaşma alt boyutu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların iyimserlik seviyeleri arttıkça kişisel başarı hissinde artış olurken, duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmalarında da azalma olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zeka ölçeğinin duyguların kullanımı alt boyutu ile tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı hissi alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum da çalışanların duygularını kullanmasının kişisel başarı hissinde artışa neden olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, idari-teknik kadroda çalışanların duygusal zeka seviyelerinin mühendislerden daha yüksek olabileceği varsayılmıştır. Mühendislerin ve İdari-teknik kadro çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri hem cinsiyete hemde mesleğe göre ve alt boyutları ile (iyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi) birlikte incelendiğinde sonuçlar birbirine yakındır. Bunun da nedeninin çalışanların birbirleriyle sürekli bir iletişim halinde olmaları, çalışma

ortamında karşılıklı olumlu düşüncelerini paylaşabilmeleri ve empati yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Mühendislerin idari-teknik kadroda çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşayabilecekleri varsayılmıştır. Ancak yapılan anket çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesine göre mühendisler ve idari-teknik kadro çalışanlarının hem mesleki hemde cinsiyete göre tükenmişlik seviyelerinin birbirine yakın olduğu ve tükenmişlik yaşamadıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise söz konusu kamu kuruluşunun eski ve köklü bir kuruluş olması, çalışanların kurumu benimsemiş olmaları ve ayrıca maddi olarak kamuda çalıştıklarından dolayı kendilerini güvencede ve güçlü hissetmeleri olduğu düşünülmektedir. Kurumun çalışanlarına geniş olanaklar sunması da diğer bir nedendir (servislerinin olması, kreşinin olması, spor tesislerinin olması gibi). Diğer yandan tükenmişliğin alt boyutları incelendiğinde ise kadın-erkek çalışanların duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. Bunun nedeni işine olan ilgisini kaybetmesi, yaptığı işten mutlu olmaması, kendi mesleğinin dışında başka işlerle görevlendirilerek kendini işine ait hissetmemesi gibi sebeplerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Arazide görev alan çalışanların arazide görev almayan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşayabilecekleri varsayılmıştır. Fakat arazide görev alan çalışanların arazide görev almayan çalışanlara göre tükenmişlik seviyelerinin birbirine yakın olduğu ve sadece duygusal anlamda tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Bunun sebebi arazide görev alan çalışanların doğa ile iç içe olmaları, mesleki açıdan tatminlik yaşamaları ve şehir hayatının yaşamlarına getirdiği sorunlardan uzakta olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araziye çıkan çalışanların mesleki üretim yönü ile daha aktif ve dinamik olmalarında ayrı bir neden olarak gösterilebilir (makale yazabilmeleri, kurultaylara katılmaları ve çalıştıkları konular üzerine bildiri sunmaları vb). Ayrıca arazide görev alan çalışanların ek maddi destek almaları da onlara ayrı bir güç kattığından yaşam olanaklarını artırdığı için tükenmişlik yaşamadıkları düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda anketlerin değerlendirilmesi ile duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişki ile beraber her iki kavrama ait alt boyutlar ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Ortaya çıkan bulguların gelecekte başka kamu kurumlarında

yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan sonra bu konuda yapılacak olan çalışmalarda örneklemin daha geniş olmasının, araştırma sonuçlarını farklılaştırabileceği düşünülmektedir.

Sonuçta, arazide görev alan çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kaldıkları ortamların yeniden düzenlenmesi ve takım halinde çalışan elemanların daha çok iletişim kurabilecekleri ve bir arada olmalarını sağlayabilecek düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Kurumun bu çalışmaları yapması ile birlikte çalışanların duygusal zeka boyutlarından “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” alt boyutlarının geliştirilmesi sağlanabilir.

Yatay geçiş ile sonradan kuruma katılan çalışanların kendi mesleki bilgileri dışında başka görevlerde istihdam edilmeleri ve kurumun kendi çalışanlarına uyum sağlamakta sıkıntı çekmeleri duyarsızlaşmaya neden olabilir. Bunun önüne geçmek için istihdam politikasında kuruma sonradan katılanların kendi meslek dallarında çalışma ortamlarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Bir diğer önemli konuda Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik şartların kuruma olan yansımalarıdır. Mevcut olan dinlenme tesislerinin ve merkezdeki sosyal tesislerin kapatılması, meslek içi eğitime yeterince önem verilmemesi (dil kurslarının kaldırılması, bilgisayar eğitimlerinin kaldırılması, yurt dışına burslu eğitim amaçlı gönderilme olanaklarının kaldırılması vb.) gibi olanakların çalışanların elinden alınması da çalışanları olumsuz yönde etkilemiştir. Kurumun çalışanlar için sosyal olanaklarının yeniden gözden geçirilerek geliştirilmesi, kaldırılan dinlenme tesislerinin tekrar gündeme gelmesi, çalışanlara mesleki eğitimlerin yoğun bir biçimde verilerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması önemlidir. Çalışanların bütün bu konularda eğitilmesine yardımcı olacak ve aralarında bütünlük sağlayacak insan kaynakları ile ilgili bir birimin kurulması da önerilmektedir.

Kamu çalışanlarının duygusal zeka ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma ile önemli bulgular tespit edilmesine rağmen, araştırmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bu sınırlılıklar özellikle, anket uygulaması ile ilgilidir. Özellikle mühendislerin yaz aylarında arazide bulunmaları

nedeniyle, anket uygulama süresinin beklenildiğinden daha uzun sürmesi, araştırmanın en önemli sınırlılığdır. Anket verileri, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarını kapsayan üç aylık bir dönemde toplanabilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığ ise, anket soruları arasında, mevcut işlerinin çalışanların kaçınıcı işleri olduğu ve daha önce kurum içinde farklı birimlerde çalışıp çalışmadıkları, aldıkları eğitim ile ilgili yaptıkları işin uyumlu olup olmadığı ile ilgili sorular bulunmamaktadır. Bu bilgilerin, özellikle çalışanların tükenmişlik seviyeleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu soruların da ankete dahil edilmesinin, araştırma bulguları için önemli olacağı düşünülmektedir.

## BİBLİYOGRAFYA

Acar, F.T. (2001). “*Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Acar, F.T. (2004). “*Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi*”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zeka Başarının Yeni Bilimi* İstanbul: Timaş Yayınları.

Antonakis, J. (2003). “Why Emotional Intelligence Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Commit On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter And Buckley”, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 355-361. Vol.2.

Arı, M., Bayhan, P., Üstün, E. (1998). “48-72 aylar arasındaki çocukların duygusal ifadeleri tanımlama ve algılamalarının yaş ve cinsiyete göre incelenmesi”. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 2(3), 119-125.

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.

Arslan, R., Sayılı, H. (2006). “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 267-270.

Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Güdük, M., Cengiz, Ö. S. (2005). Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Türkiye Tabip Odaları Birliği Yayınları.

Atkinson, R.L., Atkinson, R.C. ve Hilgard, E.R. (1995). *Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Aydın, İ.P. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.



Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1991). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. (2006). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bar-On, R. (2005). "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence". In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, 3-5.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Boyatzis, C.J., Chazan, E., Ting, C.Z. (1993). "Preschool Children's Decoding of Facial Emotions". *The Journal of Genetic Psychology*, 375-382.

Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Burke, R.J. ve Greenglass, E.R. (2001). "Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff", *Equal Opportunities International*, 61-71.

Burnak, Ö. (2007). "Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Brody, L.R. Ve Hall, J.A., (1993). Gender and Emotion. Handbook of Emotions, M Levis, J Havilland (Ed), New York, Guilford Press.

Cameron, A. (2006). "WPQei User's Guide Emotional Intelligence Personality Team Roles", Hogrefe Ltd.

Campos, J., Barret, K., Lamp, M. (1983). Social emotional development. Handbook of Child Psychology: Infancy and Develomental Psychology, PH Mussen , New York, Wiley.

Camras, L., Allison, K. (1985). "Children's understanding of facial expression and and verbal labels". *Journal of Nonverbal Behavior*, 84-94. Vol. 9.

Carney, M.P. (1999). "*The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence A Formula For Success*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Widener University Faculty of Human Service Professions, ABD.

Caruso, D.R., Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.

Caruso, D.R., Salovey, P. (2007). *Liderlikte Dört Duygusal Becerinin Kullanımı ve Geliştirilmesi – Duygusal Zekâ Yöneticisi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

Carusa, D.R., Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*. Ankara: Crea Yayıncılık.

Canbulat, S. (2007). "*Duygusal Zeka'nın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması*". Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Cooper, R.K., Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *The Academy of Management Review*, 624-656. Vol.18(4).

Crawford, J., Kippax, S., Onyx, J. (1992). *Emotion and Gender*. London: Sage Publications.

Çakar, U. (2002). "*Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi*". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çakar, U., Y., Arbak. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.

- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Eylül Yayınları.
- Çam, O. (1992). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Gn. Kur. Bşk.lığı GATA, Ankara.
- Çokluk, Ö. (1999). "Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi". Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Damasio, A.R. (1999). *Descartes'in Yanılgısı*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Davis, M. (2004). *Duygusal Zekanızı Ölçün*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dulewicz, V., Higgs, M.J. (1999). "Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed", *Leadership and Organization Development Journal*, 242-252. Vol. 20(5).
- Dulewicz, V., Higgs, M.J. (2000). "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology*, 72-341. Vol. 15.
- Eisenstat, A.R., Felner, R.D. (1984). "Toward a Differentiated View of Burnout: Personel and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress", *American Journal of Community Psychology*, 411-430. Vol. 12.
- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1995). "Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü", *Öneri Dergisi*, 51-63. Vol. 10.
- Ergin, C. (1992) "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

Ergin, C. (1995) "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 37-50. Vol. 12.

Farber, B.A. (2000) "Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture", *Psychotherapy in Practice*, 589-594. Vol. 56.

Feldman, R.S. (1996). *Understanding Psychology*. McGraw Hill Inc: ABD.

Freudenberger, H.J. (1974). "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*", 1-159. Vol.30.

Freudenberger, H.J., Richelson, G. (1981). *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday and Company, Inc., New York.

Gardner, H. (1999). "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century" New York: Basic Books.

Gençay, Ö.A. (2007). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 772. Vol. 2.

Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). "Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi", *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 177-187. Vol. 4.

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London: Cox and Wyman.

Goleman, D. (2001). *Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2005). *İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2012). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis. R., Mckee. A. (1997). *Yeni Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Graves, M.L.M. (1999). "Emotional Intelligence, General Intelligence and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Faculty of The California School of Professional Psychology, San Diego.

Greenfield, S. (2000). *İnsan Beyni*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Greenglass, E.R., Burke, R.J., Fiksenbaum, L. (2001). "Workload and Burnout in Nurses", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 211-215. Vol. 11.

Gross, A., Ballif, B. (1991). Children's understanding of emotion from facial expressions and situations: A review. *Developmental Review*, 368-398. Vol. 11.

Güllüce, A.Ç. (2006). "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9: 174-190.

Halis, M., Uğurlu, Ö.Y. (2008). "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (2), 1-23.

Hasanoğlu, M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: Muharrem Varol, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*,14, 43-60.

Haviland, J. and Lelwica, M. (1987). The induced affect response. *Developmental Psychology*, 97-104. Vol. 23.

Izgar, H. (2000). "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etkin Faktörlere Göre ncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya.

Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın.

Jackson, E.S., Turner, J.A., Brief, A.P. (1987). "Correlates of Burnout among Public Service Lawyers", *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (4), 339-349.

Jones, J.L. (2000). "A Woman of Influence: The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Le Verne, California.

Konrad, S., Hendl, C. (2001). *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Laksman, M.N., Whissel, C. (1991). Children's understanding of facial expression of emotion II: Drawing of emotion-faces. *Perceptual and Motor Skills*, 72, 1228-1230.

Langley, A. (2000). Emotional intelligence a new evaluation for management development? *Career Development International*, 5, 177-183.

Lee, R.T., Ashford, B.E. (1993). "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model". *Journal of Organizational Behavior*, 3-20. Vol. 17.

Lee, H., Song, R., Cho, Y.S., Lee, G.Z., Daly, B. (2003). "A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), 534-545.

Leiter, M.P., Maslach, C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (4), 297-308.

Martinussen, M., Richardsen, A.M., Burke, R.J. (2007). "Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers", *Journal of Criminal Justice*, 35 (3), 239-240.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.

Maslach, C., Zimbardo, P.G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Ca: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C., Leiter, P.M. (1997). *The Truth about Burnout*, San Francisco, Ca.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, 52 (1), 397-422.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standart Intelligence. *Emotion*, 1 (3), 232-242.

Mayer, J.D., Dipaolo, Salovey, P. (1990). "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal Of Personality Assessment*, 54, 772-781.

Mayer, J.D., Geher, G. (1996). "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", *Intelligence*, 22 (2), 89-113.

Mayer, J.D., Salovey, P. (1993). "The Intelligence Of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17 (4), 433-442.

Mayer, J.D., Salovey, P. (1995). "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.

Mayer, J.D., Salovey, P. (1997). "What Is Emotional Intelligence", In P. Salovey and D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basicbooks, Inc.

Mayer, J.D., Salovey, P. (2004). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey, M.A. Brackett, J.D. Mayer, *Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*. Port Chester, (s. 29-59). NY: Dude Publishing.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*, (s. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. Handbook of Emotional Intelligence, Bar-On and Parker'in içinde. Jossey-Bass: California.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. (2004). "A Further Consideration of The Issues of Emotional Intelligence", *Psychological Inquiry*, 15 (3), 249-255.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G. (2003). "Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0", *Emotion*, 3 (1), 97-98.

Medland, J., Howard-Ruben, J., Whitaker, E. (2004). "Fostering Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace", *Oncology Nursing Forum*, 31 (1), 47-54.

Meier, S.T. (1983). "Toward a Theory of Burnout", *Human Relations*, 899-910.

Merlau-Ponty, M. (1973). Phenomenology and the Science of Man. Phenomenology and the social sciences. M Natanson (Ed), Evanston, (s. 47-105). IL, Northwestern University Press.

Miller, K.I., Ellis, B.H., Zook, E.G., Lyles, J.S. (1990). "An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace", *Communication Research*, 17 (3), 300-326.

Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.

Nagy, S., Davis, L.G. (1985). "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", *Psychological Reports*, 57, 1319-1326.

Naktiyok, A., Karabey, C.N. (2005). "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 1-20.



Otacioğlu, S.G. (2008). "Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.

Örmen, U. (1993). "*Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özdemir, H.D. (2001). "*Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Pecukonis, E. (1990). A cognitive/affective empathy training program as a function of ego development in aggressive adolescent females. *Adolescence*, 25 (97), 59-76.

Perez, J.C., Petrides, K.V., Furnham, A. (2003). "Measuring Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity To Mood Induction", *European Journal of Personality*, 17, 39-57.

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

Pines, A.M. (2003). "The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling", *Journal of Employment Counseling*, 40, 50-64.

Polatçı, S., Ardıç, K., Tınaz, Z.D. (2007). "Tükenmişlik Sendromu Ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Emin Kayar Özel Sayısı, 7, 1-22.

Polatçı, S. (2007). "*Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*", Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat.

Potter, B.A. (1995). Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity, Thomson Crisp Learning, California.

Potter, B.A. (1998). *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.

Randall, M., Scott, W.A. (1988). "Burnout, Job Satisfaction and Job Performance", *Australian Psychologist*, 23 (3), 335-347.

Ramazan, A., Halil, S. (2006). "Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 267–270.

Profty, L., Whissel, C. (1991). Children's understanding of facial expression of emotion I: Voluntary creation of emotion-faces. *Perceptual and Motor Skills*, 73, 199-202.

Rau, W.A. (2001). "*The relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Medical University of South Carolina, ABD.

Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sarros, J.C., Sarros, A.M. (1992). "Social Support and Teacher Burnout", *Journal of Educational Administration*, 30 (1), 55-70.

Saraoğlu, S. (2003). "*İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı, Kütahya.

Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C. and Palfai, T.P. (1995). "Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale", In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, & Health* Washington, D.C.: American Psychological Association, 127-144.

Savicki, V. (2006). "Comparisons of Culture and Burnout in English and Scottish Child and Young Care Workers".

Sayı, M. (1996). Okul öncesi dönemdeki çocukların duygusal yüz ifadelerini tanıma ve çizme becerileri, *Türk Psikoloji Dergisi*, 1, 61-69.

Satir, V. (1994). *Peoplemaking*. London: Souvenir Press Ltd.

Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D. (1993). "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 14 (7), 631-635.

Schaufeli, W.B., Greenglass, E.R. (2001). "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", *Psychology and Health*, 16 (5), 501-510.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hallhaggerty, L.E., Cooper, D.J., Golden, J.T., Dornheim, L. (1998). "Development and Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25 (2), 167-177.

Segal, J. (1997). *Raising your Emotional Intelligence*. Henry Holt and Company Inc: New York.

Srinivas, S. (2002). "Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations". <https://www.researchgate.net/publication/237805050>.

Sirer, Z. B. (2009). Duygusal Zeka (EQ-Emotional Intelligence) ve Hayatımızdaki Önemi. <http://www.sivasram.gov.tr/arge-duygusalzeka.html>.

Sutarso, P. (1998). "*Gender Differences on the Emotional Intelligence Inventory (EQI)*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Department of Educational Research in the Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Sürgevil, O. (2005). "*Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın.

Timuçin, A. (1994). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: BDS Yayınları.

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını*, İstanbul.

Tümkaya, S. (1996). "*Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Tümkaya, S. (1999). "*Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*". Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Um, M., Harrison, D.F. (1998). "Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test", *Social Work Research*, 22 (2), 100-115.

Ülgen, G. (1997). *Eğitim Psikolojisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.

Yelkikalan, N. (2006). "21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka", Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 2-3.

Walden, T.A, Field, T.M. (1982). Discrimination of facial expressions by preschool children. *Child Development*, 53 (5), 1312-1319.

Wechsler, D. (1997). *Wechsler Adult Intelligence Scale*. San Antonia (TX): The Psychological Corporation.

Weisberg, J. (1994). "Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave", *International Journal of Manpower*, 1-8. Vol.15.

Zajonc, R.B. (1984). "On the primacy of affect". *American Psychologist*, 39(2), 117-123.



## EK.1. ÖZGEÇMİŞ

### ÖZGEÇMİŞ

#### KİŞİSEL BİLGİLER

İsim Soyisim : Firdevs Gökçe HERECE  
Uyuğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 03.08.1979 Ankara  
Telefon Numarası : 0532 678 98 93  
Eposta : gherece@hotmail.com

#### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2013
Sertifika Programı	Penn State University-USA	2002
Lisans	Hacettepe Üniversitesi	2001
Lise	Sokullu Lisesi	1996

#### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2008	Atek Koleji	Yönetici Asistanlığı
2006	Tıp Merkezi	Yönetici Asistanlığı
2003	Ankara Hotel	Resepsiyon
2001	MK Yapı Denetim	Yönetici Yardımcısı

#### YABANCI DİL:

İngilizce

#### HOBİLER:

Yüzmek, Kitap Okumak, Resim Yapmak, Seyehat Etmek.

## EK.2. ANKET FORMU

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Yaş</b>	
<b>Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
<b>Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Kurumunuzdaki Göreviniz</b>	<input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> Teknik Eleman <input type="checkbox"/> İdari Kadro
<b>Mesleğiniz</b>	
<b>Kıdem (Kurumda toplam çalışma süresi)</b>	_____ yıl
<b>Yılda Ne Kadar Süre ile Görev İcabi Kurum Dışında (Arazi) Çalışıyorsunuz?</b>	

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

①Kesinlikle Katılmıyorum ②Katılmıyorum ③Kararsızım ④Katılıyorum ⑤Kesinlikle Katılıyorum

	<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
E1	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
E2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					
E3	Yeni bir şeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.					
E4	Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.					
E5	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
E6	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.					
E7	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
E8	Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
E9	Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.					
E10	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					

E11	Yaşadığım duyguların farkındayım.					
E12	Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.					
E13	Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.					
E14	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
E15	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
E16	Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.					
E17	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
E18	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
E19	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					
E20	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					
E21	Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
E22	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
E23	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.					
E24	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.					
E25	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda, olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünmüyorum.					
E26	Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.					
E27	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
E28	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
E29	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.					
E30	İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.					
E31	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
E32	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.					
E33	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
E34	Problemleri nasıl ele alacağımı duygularım büyük bir rol oynamaz.					
E35	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
E36	Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.					
E37	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
E38	Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.					
E39	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.					
E40	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
E41	Yakın arkadaşlıklar kurmayı zor bulurum.					



Aşağıda yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

① Hiçbir zaman      ② Çok nadir      ③ Bazen      ④ Çoğu zaman      ⑤ Her zaman

	<b>TÜKENMİŞLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
T1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
T2	İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
T3	Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
T4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne düşündüğünü hemen anlarım.					
T5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
T6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
T7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
T8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
T9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
T10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
T11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
T12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
T13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
T14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
T15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
T16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
T17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
T18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
T19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
T20	İşyerimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
T21	İşyerimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
T22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					