

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA DÜZEYLERİNİN
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ARACI ROLÜ:
İSTANBUL İLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Neşe TOSUN

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA DÜZEYLERİNİN
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ARACI ROLÜ:
İSTANBUL İLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA**

(Doktora Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Neşe TOSUN

Öğrenci No:

1755081025

ORCID ID:

0000-0003-3970-9466

Danışman:

Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Çalışanların Sosyal Zeka Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algılarının Aracı Rolü: İstanbul İli Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğinin ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 14.12.2020



Neşe TOSUN

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **1755081025** numaralı *Neşe TOSUN*'un hazırladığı “*Çalışanların Sosyal Zeka Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algılarının Aracı Rolü: İstanbul İli Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 14.12.2020günü saat 16:00’da Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**’ne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Danışman) (Doğuş Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Neşe TOSUN
Danışmanı : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sosyal Zeka, Tükenmişlik, Çalışan Performansı,
Kaynakların Korunması Teorisi

ÖZ

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA DÜZEYLERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ARACI ROLÜ: İSTANBUL İLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Sosyal zeka kavramı işletmelerin insan kaynağı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu önemli etki ışığında yola çıkılan bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına ve tükenmişlik algılarına etkisinin, tükenmişlik algılarının da performanslarına etkisinin ölçülmesi, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına etkisinde tükenmişlik algılarının aracılık rolünün olup olmadığını irdelemektir. Bu amaçla, İstanbul ilinde üç büyük kamu sağlık kuruluşunda sağlık hizmeti sunan 999 sağlık çalışanına kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmış, anket yolu ile veri toplanmış, aracılık etki analizi SPSS 25'e entegre olarak kullanılabilen Hayes'in Macro Process 3.5 versiyonu ile test edilmiş ve Bootstrap yöntemi dikkate alınarak veriler analiz edilmiştir. Çalışmada sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı kavramları Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında ele alınmıştır. Yapılan uygulama sonucunda çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algılarının aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal zeka ölçeğinin alt boyutlarından biri olan sosyal becerinin ve tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından biri olan duygusal tükenmenin çalışan performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Name and Surname : Neşe TOSUN
Supervisor : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Degree and Date : PhD, 2020
Major : Business Management
Key Words : Social Intelligence, Burnout, Employee Performance,
Conservation Of Resources Theory

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF BURNOUT PERCEPTIONS IN THE EFFECT OF EMPLOYEES' SOCIAL INTELLIGENCE LEVELS ON THEIR PERFORMANCES: AN APPLICATION ON ISTANBUL PROVINCIAL HEALTH WORKERS

The concept of social intelligence is of vital importance in terms of human resources of enterprises. The aim of this study, which is based on this important effect, is to examine whether burnout perceptions have a mediating role in the effect of employees' social intelligence levels on their performance and burnout perceptions on their performance by measuring the effect of burnout perceptions on their performance. For this purpose, 999 healthcare professionals who provide healthcare services in three major public health institutions in Istanbul were reached by easy sampling method, data were collected by questionnaire, mediation effect analysis was tested with Hayes' Macro Process 3.5 version, which can be used as integrated into SPSS 25, and the data were analyzed by considering Bootstrap method. In the study, the concepts of social intelligence, burnout and employee performance were discussed within the scope of the Theory of Conservation of Resources. As a result of the application, it was determined that burnout perceptions had a mediating role in the effect of employees' social intelligence levels on their performance. In addition, it was found that emotional exhaustion, which is one of the sub-dimensions of the social intelligence scale, and one of the sub-dimensions of the burnout scale, had no statistically significant effect on employee performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL ZEKA

1.1. Zeka ve Zeka Teorileri	5
1.2. Beynin Sosyal İşlevi.....	11
1.3. Sosyal Beyin Kavramı.....	15
1.4. Sosyal Zeka Kavramı	16
1.5. Sosyal Zeka Boyutları	22
1.6. Sosyal Zeka Ölçümü ve Ölçekleri.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	31
2.2. Tükenmişlik Boyutları	37
2.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	40
2.4. Tükenmişlik Belirtileri	44
2.5. Tükenmişlik Evreleri.....	47
2.6. Tükenmişlik Sonuçları	48
2.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yolları	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. Performans Kavramı	54
3.2. Çalışan Performansı Kavramı	56
3.3. Performans Türleri	60
3.4. Çalışan Performansının Boyutları	61
3.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	64
3.6. Performans Yönetimi	67
3.7. Performans Değerlendirme	69
3.8. Çalışan Performansı Değerlendirme Yöntemleri	72
3.9. Performans Değerlendirme Hataları	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA DÜZEYLERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ARACI ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı	77
4.2. Araştırmanın Dayanağı	78
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	82
4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	96
4.5. Araştırmanın Kısıtları	97
4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	97
4.6.1. Kişisel Bilgiler Formu	97
4.6.2. Sosyal Zeka Ölçeği	98
4.6.3. Tükenmişlik Ölçeği	99
4.6.4. Çalışan Performansı Ölçeği	100
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	101
4.7.1. Tanımlayıcı Bilgiler	101
4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	103
4.7.3. Korelasyon Analizi	107
4.7.4. Regresyon Analizi	110
4.7.5. Aracılık Etkisi	119

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA.....	130
EKLER	162
Ek-1. Anket Formu.....	162
Ek-2. Çevrimiçi Anket Formu.....	165



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	102
Tablo 2. Sosyal Zeka Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	104
Tablo 3. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	106
Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	107
Tablo 5. Pearson Korelasyon Analizi	108
Tablo 6. Sosyal Zekanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	113
Tablo 7. Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	114
Tablo 8. Sosyal Zekanın Tükenmişlik Üzerine Etkisi	115
Tablo 9. Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi	116
Tablo 10. Tükenmişliğin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi.....	117
Tablo 11. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	118
Tablo 12. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi	121
Tablo 13. Sobel, Aroian ve Goodman Testi Sonucu	123
Tablo 14. Hipotez Tablosu	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<i>Sayfa No.</i>
Şekil 1. Hampel vd.'nin Sosyal Zeka Yapısal Modeli	26
Şekil 2. Çalışan Performansı Belirleyicileri	59
Şekil 3. Performansı Etkileyen Etkenler	65
Şekil 4. Araştırma Modeli	82
Şekil 5. Basit Etki Modeli	119
Şekil 6. Aracı Etki Modeli	120



KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
Akt.	: Aktaran
COR	: Conservation of Resources Thoery (Kaynakları Koruma Teorisi)
Çev.	: Çeviren
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
EI	: Emotional Intelligence (Duygusal Zeka)
ESI	: Emotional- Social Intelligence (Duygusal-Sosyal Zeka)
fMRI	: Functional Magnetic Resonance (Fonksiyonel Manyetik Rezonans)
FA	: Faktör Analizi
IQ	: Intelligence Quotient (Zeka Katsayısı)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MBI	: Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)
p	: Anlamlılık Değeri
r	: Pearson Korelasyon Katsayısı
s.	: Sayfa
Sig.	: Significance (Anlamlılık Değeri)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSIS	: The Tromso Social Intelligence Scale (Tromso Sosyal Zeka Ölçeği)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Arttırıcı Faktör)
vd.	: Ve Diğerleri
vb.	: Ve Benzeri

GİRİŞ

Sosyal zeka, insanların diğerlerini anlama ve iletişim kurma aşamasında uygun olan yola dair bilgileri ve çevreyle ilişki kurmak için gerekli bireysel kaliteyi içinde barındırmaktadır. Sosyal zekanın aynı zamanda farklı durumlara göre performans gösterme yeteneğini de kapsadığı belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla, insanların iş yaşamında karşı karşıya kaldığı zorluklar, bu zorluklarla bağlantılı sorunlar ya da beklenmeyen durumlarla başa çıkabilme noktasında, hem kişisel düzeyde hem de kişilerarası etkileşimde çözüm bulma açısından da sosyal zekanın önem arz ettiği söylenebilir.

İlgili alan yazında gelişen ve değişen dünya koşullarına bakıldığında, organizasyonların hayatta kalarak sürekliliğine, verimliliğine, performanslarına ve rekabet halinde olduğu diğer organizasyonlara karşı üstünlük sağlamasına etki eden kaynakların başında insan unsurunun geldiği belirtilmektedir. Bu bağlamda insan kaynağının ya da çalışanın, düzensiz çalışma saatleri (süre uzunluğu gibi), çevresi ile etkileşimi, kişisel özellikleriyle ilişkili sergilediği davranışlar ve hizmet verdiği sektörle ilişkili, özellikle de yüz yüze iletişimin yoğun olduğu meslek grubu içinde olmasının performansını etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede sağlık hizmetleri, öğretmenlik ve banka çalışanları gibi sektörlerde bulunan çalışanların performanslarının olumsuz etkilendiği unsurlar arasında, bireyin çalışma ortamında yaşadığı stresin devamlılığını önleyememesi ve sonucunda tükenmişlik hissetmesinin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Çalışanların tükenmişlik algısı yaptığı iş ya da verdiği hizmet açısından, çözüm bekleyen problemlerin yarattığı baş edilemeyen stresin sürekliliği neticesinde yaşandığı belirtilmektedir. Tükenmişlik algısı gerek fiziksel, gerek davranışsal, gerekse de psikolojik açıdan bireylerin çalışma ortamı yanı sıra özel yaşamını da etkilediği öngörülmektedir.

Çalışanların işyerindeki olumsuzluklarla mücadelesinde bireysel özelliklerden biri olan sosyal zeka düzeyindeki yüksekliğin, çevreyle olan iletişimine etki ederek olumlu bir düşünce yapısına katkı sağladığına inanılmaktadır. Bu sayede çalışanın işyerindeki diğer bireyleri hem düşüncelerini hem de duygusal yönlerini anlayarak kurduğu iletişimde, taleplerini daha kolay tespit ettiği belirtilmektedir. Ayrıca çevresindeki bireyler ile olan etkileşimin kuvvetli olmasının meydana gelebilecek

problemlere çözüm bulmada kolaylık sağladığına inanılmaktadır. Bu durumun çalışan performansını pozitif yönde etkilediği öngörülmektedir. Buna karşılık çalışanların bireysel olarak işyerindeki stres durumunu iyi yönetememesi, çalışanın ihtiyaç duyduğu sosyal iletişimin kalitesiz olmasına ya da negatiflik göstermesine neden olduğu ve çalışanların yeterliliklerinin (yetenekleri, kapasiteleri) farklılık göstermesinin bireysel özellikleriyle bağlantılı olup performanslarını etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların performanslarındaki düşüşün ya da artışın, sosyal zekadan etkilendiği gibi tükenmişlik algılarındaki düşüşün ya da artışın da bu duruma etki ettiği öngörülmektedir.

Bu bilgilerin ışığında çalışmada sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı kavramları Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında ele alınarak incelenmiş, alan yazında yapılan tarama neticesinde saptanan bulgular ile bu kavramların arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu tezin amacı, sağlık sektöründe çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına ve tükenmişlik algılarına etkisinin, tükenmişlik algılarının da performanslarına etkisinin ölçümlenerek, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına etkisinde tükenmişlik algılarının aracılık rolünün olup olmadığını irdelemektir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde sosyal zeka kavramı açıklanmıştır. Bu çerçevede zeka ve zeka teorileri, beynin sosyal işlevi, sosyal beyin kavramları incelenmiş ve sosyal zeka kavramına geçiş sağlanmıştır. Ardından sosyal zekanın boyutları, sosyal zeka ölçümü ve ölçekleri ortaya konmuştur.

İkinci bölümde tükenmişlik kavramı açıklanmıştır. Tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi araştırılmış ve tükenmişlik boyutları ile ortaya konmuştur. Ayrıca tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişlik belirtileri ve tükenmişlik evreleri ele alınmıştır. Ardından tükenmişlik sonuçları ve tükenmişlik ile mücadele yollarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde çalışan performansı kavramı açıklanmıştır. Performans ve çalışan performansı kavramı açıklanarak performans türleri belirtilmiştir. Ardından çalışan performansı boyutları, çalışan performansını etkileyen faktörler ve performans

yönetimi ortaya konmuştur. Ayrıca performans değerlendirme, çalışan performansı değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme hatalarına yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde açıklanan kavramların aralarındaki ilişkinin incelenmesine yönelik uygulama kısmı yer almaktadır. Araştırma kapsamında toplam 13 hipotez Kaynakların Korunması Teorisi temelinde belirlenmiştir. Çalışmada sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı ölçekleri aracılık etkisini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmanın evreni, İstanbul ilinde üç büyük kamu sağlık kuruluşunda çalışan doktor, akademisyen, hemşire, laborant, kimyager, biyolog, psikolog, sağlık teknikeri ve diğer (eczacı, sağlık memuru, tıbbi sekreter vb.) seçilmiştir. Örneklem adedi için gerekli hesaplama yapılmış ve en az 600 sağlık çalışanına ulaşılması hedeflenmiştir. Toplam 999 sağlık çalışanına (773 adet kişisel görüşme ve 226 adet internet üzerinden çevrimiçi) anket uygulanmış ve araştırma kısıtları belirtilmiştir. Bulgular ve değerlendirmeler kapsamında tanımlayıcı bilgilere, faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizine, korelasyon analizine, regresyon analizine, aracılık etki analizi için SPSS 25'e entegre olarak kullanılabilen Hayes'in Macro process 3.5 versiyonu ile test edilmesine ve Bootstrap yöntemi dikkate alınarak verilerin analizine yer verilmiştir. Değişkenlerin tamamının güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) kabul edilebilir 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulguları ışığında değerlendirme yapılmış ve uygulamacılara yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL ZEKA

Sosyal ya da sosyallik kavramı, insanın bireysel ya da gruplar içinde diğerleri ile etkileşime girmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin diğerleri ile nasıl etkileşime gireceğine dair öngörülere izin veren bir yetenek, ipucu ve ön bilgi içeren bir kavram olarak da belirtilmektedir. Sosyal etkileşim (öznel ve işbirliği içerisinde) ve sosyal davranış, sosyal koşullara uyarlanabilmektedir.

Toplum açısından zeka kavramı ise, zihinsel yeteneğin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Stanford-Binet Zeka Ölçeği gibi ölçeklerin varlığı ile zekanın zihinsel olarak psikometrik bir temele dayandığı belirtilmektedir. Ayrıca soyut ve mantıki düşüncüyü, mekansal anlayışı, bellek görevlerini ve sözel anlama da muhakemeyi içeren soruları nasıl yanıtladığı ile ilgili bilişsel yeteneklerin ölçülmesi de zeka olarak ifade edilmektedir. Bu ifade literatür de zeka kavramının ortak tanımı olarak belirtilmesine rağmen, Sternberg (1985) ve Gardner (2011) gibi bazı teorisyenler zeka kavramının tek tür olmadığını, sosyal, duygusal ve yaratıcı zeka gibi farklı kavramları içerebileceğini ileri sürmüşlerdir. Psikoloji bilimi ile ilgilenen bazı teorisyenlerin, insan zekasının çalışma dinamiklerinin nasıl olduğunu daha iyi anlayabilmek için zeka tanımını zihinselliğin ötesine taşıyarak daha da geniş bir çerçevede ele aldıkları söylenmektedir (Finken 2015, 3).

Sosyal zeka kavramının Thorndike (1920) tarafından yapılan ve bugüne kadar süren tanımı, başkalarını anlama ve sosyal durumlarda akıllıca davranma yeteneği şeklinde ifade edilmesinin yanı sıra Walker ve Foley (1973) tarafından ise, bireylerin çevresindeki bireyler ile ilgilenme, onların fikir, duygu ve niyetlerinin farkında olabilme, onların duygu, karakter ve motive olabilmelerine yönelik doğru sonuçları ortaya çıkarabilme yeteneği olarak belirtilmektedir. Ayrıca bireylerin diğerlerinin duygularına, niyetlerine ve düşüncelerine sosyal etkileşimin etkisi ile uyum sağlamaları da sosyal zeka olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımların her biri, diğerleriyle ilişki kurmak için gerekli bireysel yeterliliğin yanı sıra bireylerin bu duruma göre performanslarını da kapsadığı ifade edilmektedir. Sağlık çalışanları, öğretmenler, banka çalışanları gibi yüz yüze iletişimin yoğun olduğu bir alanda hizmet

verilmesi, günlük akış içerisinde başkalarıyla ilişki kurma ve buna göre çalışma yeteneği gereksinimi olduğuna inanılmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar görevlerini yapmaya ve kendilerini geliştirmeye odaklandıkları söylenebilir (Hiller 2018, 1; Walker ve Foley 1973, 842; Finken 2015, 3). Buna karşılık sağlık çalışanlarının, yaptığı işin stresini ve işine yönelik sorumluluk duygusunu daha yoğun yaşama ve düzensiz çalışma saatleri gibi olumsuz şartlar altında görevlerini yaptıkları ifade edilmektedir. Çalışanların işyerindeki olumsuzluklarla mücadelesinde bireysel özelliklerden biri olan sosyal zeka düzeyindeki yüksekliğin, çevreyle olan iletişimine etki ederek olumlu bir düşünce yapısına katkı sağladığına inanılmaktadır (Kalınkara ve Kalaycı 2018, 126).

Bu çerçevede birinci bölümde öncelikle sosyal zeka kavramı açıklanmıştır. Bu bağlamda zeka ve zeka teorileri, beynin sosyal işlevi, sosyal beyin kavramları incelenmiş ve sosyal zeka kavramına geçiş sağlanmıştır. Ardından sosyal zekanın boyutları, sosyal zeka ölçümü ve ölçekleri ortaya konmuştur.

1.1. Zeka ve Zeka Teorileri

Zeka kavramının ne olduğu ve nasıl tanımlanması gerektiği konusu uzun yıllar araştırılan bir alan olmuştur (Saban 2010, 4). Yeryüzünde yaşamakta olan her birey sadece kendine özgü bireysel bir potansiyeli olduğu gibi her birey farklıdır ve benzersizdir (Tuğrul ve Duran 2003, 224). Bireyin zihinsel yetenekleri ile bağlantılı son derece özel iddiaların ortaya atılması, beynin belli bölgelerini belli zihinsel fonksiyonlarla birleştirmeye yönelik ampirik ve klinik çalışmalara başlanması on dokuzuncu yüzyıl için yenilik olarak nitelendirilmektedir (Gardner 2017, 66). Aynı yüzyılda yapılan ilginç bir çalışmada insanın kafatasının dışı cetvel ile ölçülmüş ve bu ölçüme karşılık gelen bir şekil ile karşılaştırılmıştır. Bu şeklin içi hardal tohumu konularak doldurulmuş ve sayılmıştır. İnsan zekasının tanımlanması çıkan sayı aralığına göre yapılmıştır (Saban 2010, 4).

Zeka kavramının, farklı yıllarda farklı formlarda tanımları yapılmıştır. Teorik de olsa, zekanın varlığının ve ölçülebilmesinin mümkün olduğu kabul edildiğinde buna bağlı olarak ölçme hedefine yönelik tasvir edilmesi ve tanımlanması gereklidir. Ayrıca bu tanımlar içinde bulunduğu dönemden, kültürden hatta beyin ve beynin

işleyişine dair bilimsel çalışmalardan da etkilenmiştir. Binet (1905) zekayı, “*iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme, eleştirel bir görüşe sahip olma*” şeklinde tanımlamıştır. Thorndike (1920) ise kavramı “*iyi tepkilerde bulunabilme becerisi*” olarak ifade etmiştir (Çakar ve Arbak 2004, 26; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 4; Özgüven 2019, 161).

Terman zekayı, kişiler arasındaki farklara yönelik ayırimda en önemli etkenin soyut semboller ile düşünebilme becerisi olarak tanımlar (Terman 1921, 128). Storddad (1943) ise zekayı, kişinin soyut, zor, ekonomik, karmaşık, amaca uygun, orijinal özellikler taşıyan ve sosyal değerler içeren zihinsel davranışlar yapabilmesi, bu durumlar altında kişinin enerjisini davranışları üzerinde yoğunlaştırabilmesi, güçlü ve geçici duygu durumlarına (sevgi, kıskançlık, coşku, üzüntü vb.) karşı koyabilme becerisi olarak tanımlamıştır. Gerçek anlamda zekanın mahiyetinin ne olduğu tam olarak anlaşılamamasına rağmen, kişinin zihinsel becerilerinin farklı yönlerinin sayısal anlamda ölçülmesi ile değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu açıdan zeka, gözlemlenebilen zihinsel davranışların özelliklerine bağlı olarak tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Bu duruma elektrik kavramının tanımlanması örnek olarak verilebilmektedir. Elektrik de zeka gibi gözle görülmemektedir. Ancak manyetik ve kimyasal etkileri olan enerji, hareket, ısı ve ışık şeklinde gözlenebilen özellikleriyle sayısal olarak ölçü noktasında değerlendirme yapılabilmektedir. (Özgüven 2019, 162).

Psikolog David Wechsler (1944) zekayı, kişinin hedefi doğrultusunda davranabilmesi, düşünme noktasında aklı ön plana alması ve çevresi ile etkili iletişime geçebilme becerisi olarak tanımlarken bu tanımın pek çok yazar tarafından da atıf yapılarak kabul gördüğü ifade edilmektedir (Salovey ve Mayer 1990, 186; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 4). Sternberg (1982) ise zekayı, çevreyi seçebilmek, biçimlendirebilmek ve uyum gösterebilmek için olması gereken zihinsel beceriler olarak tanımlamıştır (Aslan 2013, 6). Psikoloji ve nöroloji eğitimi alan Howard Gardner (1983) zekayı, kişinin belli bir kültürel ortam içerisinde değer bulan ürünleri ortaya koyabilme ya da sorunları çözebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Saban 2010, 8).

Zeka testlerinin ölçtüğü varsayılan zihinsel güç ve genel beceri, zeka olarak tanımlanmıştır (Özgüven 2019,161). Fransız Milli Eğitim Bakanlığı (1904), ilköğretim

seviyesinde başarılı olmama riskine sahip öğrencilerin tespit edilmesine yönelik bir aracın geliştirilmesi için Binet ve arkadaşlarından istekte bulunmuştur. İlk zeka testleri bu yöndeki gayretler sayesinde ortaya çıkmıştır (Tuğrul ve Duran 2003, 224). Psikologlar açısından zeka, kıyaslama yolu ile sonuca erişebilme becerisi anlamını; eğitimciler açısından zeka, öğrenme becerisi anlamını ve bilgisayar bilimcileri açısından zeka ise bilgi işleme becerisi anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda en geniş anlamda zeka, genel bir zihin kapasitesi olarak da ifade edilebilmektedir (Saban 2010, 3).

Zeka kavramına yönelik 1921 yılına kadar ifade edilen tanımlarda kıyaslama yapabilme, sorun çözebilme, öğrenme ve çevreye adapte olabilme becerisi üzerinde durulurken, 1986 yılından sonra bu kavramlara üst seviyedeki beceriler ve kültüre bağlı değerler de ilave edilmiştir (Aslan 2013, 6). Ayrıca psikologlar 20. yüzyıl süresince alternatif zeka modelleri geliştirmek için çalışmışlardır. Zekanın bilişsel bileşenine ilave olarak çoklu zeka, sosyal zeka ve pratik zeka gibi diğer bileşenler ile birlikte ele alarak farklı modeller üzerinde araştırmalar yapmışlardır (Çakar ve Arbak 2004, 28).

Bilişsel (genel) zeka, geleneksel şekilde ölçüt olarak kabul edilen IQ (Intelligence Quotient/Zeka Katsayısı) testi ile ölçülmektedir. Kişinin anlaması ve öğrenmesi, öğrendiklerini uygulayabilme kapasitesi, gerçekçi düşünmesi, hatırlayabilmesi ve problem çözebilmesi bilişsel zekayı (mantıksal ve zihinsel) ifade etmektedir. Bilişsel olmayan (sosyo-duygusal) zeka ise, bireysel farkındalık ve duyguların bireysel yönetiminin davranışsal boyutlarıyla, başkalarının algılamaları, ihtiyaçları, düşünce ve duygularıyla bağlantılı kişiler arası farkındalık ve sosyal çevreyi yönetebilme, başkaları ile çalışma yeteneklerinin davranışsal boyutları arasındaki farklılıkları kapsamaktadır. Ayrıca, günlük hayatın işlevlerine etkisi daha fazla olan duygusal, sosyal, kişisel ve hayata ait olan bölümleri kapsamaması, kişinin başarısına yönelik tahmine katkı sağlaması gibi konuların belli koşullarında bilginin nasıl kullanılacağına yönelik gösterimi içerdiği de söylenmektedir (Acar 2001, 14; Edizler 2010, 2975).

Zeka teorilerinin gelişmesi ile sosyal zeka kavramı ortaya çıkmıştır (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 4). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi adına çalışmanın bu

bölümünde literatür de genel kabul gören zeka teorilerinden; Thorndike'nin Çoklu Faktör Teorisi, Spearman'ın Çift Faktör Teorisi, Sternberg'in Başarılı Zeka Teorisi ve Gardner'in Çoklu Zeka Teorisi alt başlıkları ele alınmıştır.

Thorndike'nin Çoklu Faktör Teorisi

Çoklu Faktör Teorisinde Edward Thorndike 1920'de, zekanın bir tek "g" genel yetenek bileşeni ile açıklanamayacağı ve çeşitli zihinsel sorunların çözümünde birden fazla etken olduğunu ileri sürerek zekayı, üç temel bileşen etrafında sınıflandırmıştır. Bu zeka türleri ve tanımları şu şekildedir:

- 1. Soyut Zeka:** Sözcük ve sayı türünden semboller kullanan düşünme yeteneğidir (Örneğin, matematiksel ilişkileri kurma). Ayrıca soyut zekayı, cümle tamamlama, sayısal akıl yürütme, kelime hazinesi, yönerge izleme gibi zekanın gruplaşmış alt faktörleri açısından ölçen bir test geliştirilmiştir.
- 2. Mekanik (Somut) Zeka:** Farklı araç-gereç ve makineleri anlayabilme ve kullanabilme yeteneğidir.
- 3. Sosyal Zeka:** Bireyleri anlama ve diğerleri ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğidir.

Thorndike, ayrıca zekanın tanımlanmasında kişilerin zihin seviyelerinin dikkate alınarak değerlendirilmesine vurgu yapmıştır. Bunlar şu şekildedir (Özgüven 2019, 167; Aslan 2013, 10):

- Seviye (yapılacak işin zorluk derecesi),
- Genişlik (kapsam açısından farklı işleri yapabilme),
- Hız (işin yapılma süresi).

Spearman'ın Çift Faktör Teorisi

Psikolog Charles Spearman'ın 1927 yılında yazdığı "*İnsan Yetenekleri*" adlı kitabında, zihnin tek ve genel bir yetenektan değil, iki temel faktörden yani; "g" genel yetenek ve "s" özel yetenek den oluştuğunu ifade etmiştir. Yazar, genel yetenek "g" faktörünü, tüm zihinsel etkinliklerde gerekli ve ortak olan, genel bir zihinsel enerji olarak tanımlarken, özel yetenek "s" faktörünü ise, genel yetenektan ayrı, yapılması

gereken bir iş için gerekli olan zihinsel güç olarak tanımlamıştır. Zihinsel bir etkinliğin gerçekleşebilmesi için her iki yeteneğe ihtiyaç duyulurken, zihinsel etkinliğin türü faktörlere duyulan ihtiyacı değiştirmektedir. Örneğin, genel müdürün "g" faktörüne duyduğu gereksinim üretim müdürüne göre daha fazladır. Ayrıca kişiler, sahip oldukları "g" ve "s" yetenekleri açısından farklılık göstermektedir. Spearman için "g" faktörü zekadır. Bu faktöre bağlı testten alınan puan iş yaşamında ya da okuldaki başarı gibi durumlarda öngörüle bulunabilmesine rağmen olayın sadece bir bölümünü yansıtabilmektedir (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 5; Özgüven 2019, 165).

Sternberg'in Başarılı Zeka Teorisi

Robert J. Sternberg (1985), zekanın tek bir genel yetenek faktörü ile açıklanamayacağını ifade ederek 1997 yılında analitik (araştırma, anlama ve sorun çözümünde ihtiyacı duyulan), yaratıcı (sorunlu koşullar ile baş etmede gerekli) ve pratik (faydalı sorunları çözebilmek için analitik ve yaratıcı yetenekleri uygulamaya yönelik) yetenekleri birleştirerek üç aşamalı yetenek teorisi ile "*Başarılı Zeka*" kavramını ileri sürmüştür. Teoriye göre zeki bireyler hayatta hedeflerini bilmekte ve amaçlarına ulaşmak için pratik (bağlamsal), yaratıcı (deneyimsel) ve analitik (bileşimsel) becerilerini birleştirmektedirler. Böylece güçlü olan yönlerini kullanarak ve zayıf olan yönlerini düzelterek ya da geliştirerek başarmaktadırlar.

Teorinin diğer teorilerden farkı, zekanın kültürel boyutu ile evrensel boyutunun önemli olmasıdır. Bu bağlamda çevre ve kültürün zeki olan ve zeki olmayan davranışı belirlediği ifade edilmiştir. Ayrıca, pratik yeteneğin iş yerinde başarıya etkisinin en az IQ kadar etkili olduğuna da vurgu yapılmıştır. Sternberg (2000), üç aşamalı yetenek teorisindeki sınıflandırmada yetersizlikleri görerek yaptığı araştırmasında zekanın üç bileşenini temel alarak yedili tarzda sınıflandırma yapmıştır. Bu yetenek sınıflandırmaları şu şekildedir (Başaran 2008, 124; Aslan 2013, 17; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 10):

- Analitik (bilişimsel)
- Yaratıcı (deneyimsel),
- Pratik (bağlamsal),
- Analitik yaratıcı,

- Analitik pratik,
- Yaratıcı pratik,
- Mükemmel dengeli.

Gardner'in Çoklu Zeka Teorisi

Howard Gardner (1983), "*Zihin Çerçevesi: Çoklu Zeka Kuramı*" adlı kitabında ilk defa çoklu zeka kavramını dile getirmiş ve zeka olgusuna daha geniş bir görüş açısı kazandırmıştır. Yazar bireylerin farklı şekillerde sahip olduğu becerileri, zekanın alanları çerçevesinde tanımlamıştır. Çoklu zeka teorisinde, öne sürülen zeka anlayışındaki anahtar kelime çoğul olmakla birlikte, insanın doğuştan gelen zekasının geliştirilebilir, değiştirilebilir ve iyileştirilebilir olduğu anlatılmaktadır. Teori, ayrıca sadece IQ'ya önem veren anlayışın yıkılmasına neden olurken diğer zeka türlerinin eğitim ve öğretimde, farklı alanlardaki yeteneklerin toplum, aile ve sınıf içerisinde saygı kazanmasına katkı sağlamıştır. Gardner (1999), bireylerin sahip olduğu sekiz zeka alanı ileri sürmüştür. Bu zeka alanları kısaca şu şekildedir (Saban 2010, 9):

- 1. Mantıksal/Matematiksel Zeka:** Bu zeka çoğunlukla bilimsel ve matematiksel düşünmeyle ilişkili olup sayıları etkin kullanabilme ve ortaya çıkan sebep-sonuç ilişkilerini değerlendirme yeteneğidir. Bu zeka türüne sahip bireylere örnek olarak; bir bilgisayar programcısı, bir matematikçi, bir istatistikçi vb. verilebilir.
- 1. Dil/Sözel Zeka:** Dil bilgisine sahip olmayı içermekte olan bu zeka, kendini retorik (söz söyleme sanatı) veya şiirsel olarak ifade etmek için dili etkili bir şekilde manipüle etme yeteneğini kapsamaktadır. Ayrıca dilin bilgiyi hatırlamak için bir araç olarak kullanmasına izin vermektedir. Hem güzel konuşma hem de güzel yazma yeteneği ile birlikte kendini göstermektedir. Bu zeka türüne sahip bireylere örnek olarak; bir gazeteci, bir politikacı, bir şair vb. verilebilir (Brualdi 1996, 1; Aydın 2014, 76; Tuğrul ve Duran 2003, 226).
- 2. Uzamsal/Görsel Zeka:** Bu zeka, nesneyi görmeden zihinde canlandırma ve ayrıntıları görebilme yeteneğini kapsamaktadır. Bu zeka türüne sahip bireylere; bir ressam, bir izci, bir tasarımcı örnek verilebilir.

3. **Müzikal/Ritmik Zeka:** Bu zekada, duyguların aktarılmasında müzik bir araç olarak kullanılmakta olup bu kişiler melodi, ritim, perde duyarlılığı gibi özelliklere sahiptir. Bu zeka türüne sahip bireylere; orkestra şefleri, koroda şarkı söyleyen sanatçılar vb. örnek verilebilir (Talu 1999, 166).
4. **Bedensel-Kinestetik Zeka:** Bu zeka, bireyin zihinsel yeteneklerini, kendi bedensel hareketlerini koordine etmek için kullanma yeteneğidir. Duygu ve düşüncenin anlatılmasında, vücudun bütünü ve parçalarını etkin bir şekilde kullanmadaki yeteneği olup sorun çözme, malzemeleri akıllıca kullanabilme ve herhangi birşey üretebilme şeklinde de ifade edilmektedir. Bu zeka türüne sahip bireylere; bir aktör, bir atlet, bir dansçı örnek verilebilir (Brualdi 1996, 1; Aydın 2014, 77; Tuğrul ve Duran 2003, 226).
5. **Sosyal Zeka:** Bu zeka, bireylerin iletişim kurma, diğerleri ile empati kurabilme ve davranışlara yönelik yorum yapabilme becerilerini kapsamaktadır. Ayrıca hem bireylerin ilişkilerine hem de fikir ve görüşlerine duyulan ilgi ile de kendisini göstermektedir. Örnek olarak, bir öğretmen, bir lider, bir psikolog vb. verilebilir.
6. **İçsel/Özedönük Zeka:** Bu zeka, insanın kendini duyabilmesine ve anlayabilmesine yönelik bilişsel becerisini kapsamaktadır. Bireyin kim olduğunu, hangi duyguyu neden hissettiği düşüncesini, ilgilerini, tepkilerini, isteklerini ve sınırlarını anlamasını içermektedir. Kişinin kendini tanıması, güvenmesi, disipline olabilme gibi yeteneklerini gösterebilmesini sağlamaktadır.
7. **Doğacı Zeka:** Gardner'ın kuramına eklediği son zeka alanı olan bu zeka, doğal yaşamda önemli farklılıkların ayırmasına vararak ürünsel bir biçimde kullanabilmeyi, bitki topluluklarını tanıyabilmeyi, global ve bölgesel çevre değişikliklerini açıklamayı kapsamaktadır. Canlılar dünyasına ve doğal çevreye olan ilgi ile kendini göstermektedir. Örnek olarak bir izci, bir biyolog, bir avcı vb. verilebilir (Talu 1999, 167; Tuğrul ve Duran 2003, 226).

1.2. Beynin Sosyal İşlevi

"Uyuyan dev" ifadesi ile tanımlanmış olan beyin, zihinsel işlemlerin ve öğrenmenin merkezi olup ortalama olarak 100 milyar nörondan meydana gelmiştir.

Beyin, kafatası kemikleri içinde ve merkezi sinir sisteminin en önemli bölümüdür. Bir insanın beyninde nöron (sinir) ve glie (glial) şeklinde iki çeşit hücre yer almakta ve ortalama bir trilyon hücreden oluşmaktadır. Çoğunlukla beyin glial hücreden oluşmaktadır. Bu hücreler sinirleri bir arada tutarken sinirlerin dışında bulunan zararlı maddeleri süzmektedir. Beynin kullanılma kapasitesi bir insanda %1-2 olarak ifade edilmektedir. Bir insan beyni iki yarı küreden (sol ve sağ) oluşmakta ve fonksiyonel açıdan farklı sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca farklı işlevlerin merkezinde olan her yarı küre beynin işlevlerini yerine getirirken birbirlerini desteklemektedirler. Örneğin, öğrenci derste öğretmeninin konuşmasını dinlerken beyninin sol yarı küresini kullanmakta, aynı zamanda öğretmenin vücut ve yüz ifadeleri, ses tonu ve vurgulamalarına da dikkat ederek yani sağ yarı küreyi kullanarak bilgiyi anlamlandırmaktadır. Örnekte de ifade edildiği gibi bilginin işlenmesinde her iki yarı küre de rol almaktadır. Bu bağlamda beynin işlem sürecinde birden fazla bölgesi birbiri ile uyumlu çalışmakta yani beyin bir bütün olarak fonksiyonlarını yerine getirmekte ve iletişimi nöron hücreleri arasındaki kimyasal ve elektriksel sinyaller ile sağlamaktadır (Avcı ve Yağbasan 2008, 3).

Beynimiz, toplumsal davranışın anlatımında belirli bir kültürün varlığına gereksinim duymamaktadır. Bu tasarı bize, temel donanımla beraber, önceden paketlenmiş haliyle sunulmuştur. Diğer bir ifade ile yeni doğan bir bebek "*boş levha*" değildir ve birçok sorunu çözmek için de ihtiyaç duyduğu gereci kalıtsal yol ile alarak elde hazır çözümlerle hayata başlamaktadır (Eagelman 2019, 86). İnsanlığın karşılaştığı en karmaşık ikinci sistem beyindir. Beyin bilimi (nörobilim veya sinirbilim) en hızlı gelişen yaşam bilimlerinin bir dalıdır. Bu bilim dalı ilk sırada beyin olmak üzere tümünden sinir sisteminin fizyolojik ve patolojik durumlarını, moleküler, hücresel, biyokimyasal, davranışsal ve diğer süreçlerinin anlaşılmasını içermektedir. Ayrıca beynin görüntülenmesinin sağlanması ile beynin bağlantıları veya bir bölgesinin verdiği tepkileri, gösterdiği değişimleri bir şekilde görmek olasılık dâhilindedir. Kısaca beynin ve zihinsel süreçlerin işleyişi nörobilimin konularındandır (Rose 2019, 13). Beynin biyolojik yapısının, iş yerindeki davranışlarla bağlantısı vardır (Aslan 2013, 24). Beynin üç önemli bölgesi arasında kurulan bu bağlantı şu şekilde ifade edilmektedir (Goleman 2019a, 84):

1. Kendiliğinden tepkilerin oluştuğu "*sürüngen*" kısımlar (beyin sapı)
2. Duygusal tepkilerin tetiklendiği kısım (amigdala)
3. Düşünen beyin (korteks).

Yeni doğan bir bebeğin beyin kütlesi 350 gram civarında iken yetişkinin 1300-1500 gramdır ve çoğu kişinin vücut ağırlığının sadece yüzde ikisini oluşturmaktadır (Medina 2013, 25; Rose 2019, 146). Beyin yüzeyi, ortalama 2000-2100 cm² olduğu ve vücut enerjisinin %20 ile %25'ini kullandığı ifade edilmektedir (Avcı ve Yağbasan 2008, 4). Beyinde, sağ yarımküre (duygusal verileri okuma ve yüzleri tanıma gibi sezgisel durumlarda uzman) ve sol yarımküre (mantıksal kıyaslama, dil ve konuşma) olmak üzere iki bölüm bulunmaktadır. Bireylerin yaşının ilerlemesi ile genelde iki yarımküre de kullanılmakta ve bu sinirsel bütünleşme düşüncelerimizi duygularımızla bağdaştırmamızı kolaylaştırmaktadır (Strauch 2012, 119).

Bir insan beyni yeni öğrenilen ya da sorun çözme durumunda sol ve sağ ayrı küreden baskın olan bölümün fonksiyonlarını kullanmaktadır. Örnek olarak sağ yarı küreyi kullanan birey bilgiyi sesleri, ifadeleri ve kelimeleri mantıksal bir çerçevede analiz ederken sol yarı küre bilgiyi müzik, heyecanlar, hayaller, renkler ve şekiller kullanarak işlemektedir. Ayrıca beynin sağ kısmını baskın olarak kullanan kişiler yaparak (deneyerek) ve görerek öğrenirler iken sol kısmını kullananlar ise okuyarak öğrenmeyi tercih etmektedirler. İnsanların zayıf ve kuvvetli yönleri olduğu gibi doğuştan gelen zihinsel becerileri de vardır. Kişi yaşamı içerisinde hem daha başarılı hem de sonuçlara giden yolda çözüm bulmayı baskın olan yönüyle yanıt vererek öğrenmektedir. Bu şekilde doğuştan gelen zihinsel yapımız nedeni ile sol ya da sağ yarı küreyi kullanma yönümüz zaman içerisinde yerini almaktadır.

Beynin sol ve sağ yarı kürelerinin işlevleri yukarıda ifade edildiği gibi kolay ayrılabilmelerine rağmen günlük yaşam koşullarında bu ayrımın yapılması mümkün değildir. Nedeni ise bireyin düşünme süreci gerektiren bir konuya dair genelde her iki yarı kürenin fonksiyonları ile bağlantılı olmasıdır. Örnek olarak sol yarı küre işlevleri ile veriler analiz edilirken şemalar ve grafiklerde kullanılan renkler ile sağ yarı kürenin işlevselliğinin etkinliğinin artırılması verilmektedir. Birey mantığını kullanmadan yaratıcılığını, yaratıcılığını göz ardı ederek mantığını geliştirememektedir. Düşünce yolları açısından yaratıcılık ve mantık birbirini tamamlamaktadır. Diğer bir ifade

yaratıcı düşünce fikri üretirken, mantıksal düşünce fikri hem sınamakta hem de geliştirmektedir (Avcı ve Yağbasan 2008, 8).

Beynin sosyal işlevi ile bağlantılı olarak 1992 yılında sinirbilimciler (nörobilimciler) rastlantısal olarak ayna sinir (nöral) hücresi adı verilen kablosuz bir nöral bağlantıyı bulmuşlardır. Bu sayede temel empati duygusunun fotoğrafının çekilebilmesi sağlanmıştır. İnsan beyninde çok sayıda ayna sinir sistemi mevcuttur. Bir kişinin yapacağı konuşmasının üzerinden geçmesi ya da gerçekleştireceği bir eylemi zihninde prova etmesi, sanki konuşma sözlerini söylemiş ya da eylemini gerçekleştirmiş gibi bu sinir hücrelerinin etkinleşmesine neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bir eylemin provası ve gerçekleştirilmesi arasında tek bir fark vardır. Bu fark eylemin gerçekte yapılmasının bloke olması şeklindedir.

Örneğin, bir kişinin gözyaşının silinmesini izlediğimiz anda ayna sinir hücrelerimiz ateşleme modelinin bir parçası olarak o kişiyi taklit etmektedir. Kısaca, gözyaşı silme işlemini sanki kendimiz yapıyormuşuz gibi katılmamıza neden olmaktadır. Ayrıca sadece taklit değil, bir kişinin niyetini sezme, duygularını anlama ve yaptığı şeylerden sosyal anlamlar çıkarma gibi bilgi akışı ile daha sonra olabileceklerin bir adım önünde gidilmesine imkân vermektedir. Bu bağlamda sosyal beceriler ayna sinir hücrelerine bağlı olduğu gibi duyguları bulaşıcı hale getirmekte, uyum sağlanmasına, olan bitenin takip edilmesine ve tanıklık edilen hislerin kişinin kendi içinden geçmesine de izin vermektedir (Goleman 2019a, 54).

Çocukluk döneminde, beyinde ayna sinir hücre sayısı daha fazladır ve çocuk çevresi ile kendisini özdeşleştirirken, diğerlerinin davranışlarını da kopyalamaktadır. Ergenlik döneminde sayıca azalış gösteren ayna sinir hücreleri, çocukluk döneminde sosyalleşmeye katkı sağlamaktadır. Beynin bu işlevi aşağıda açıklanan sosyal beyin kavramının da önemini göstermektedir. Ayna sinir sistemi, ilişkilerde hangi sinirsel bağlantıların saklanması gerektiğini belirlerken yeni sinirler tarafından kurulan bağlantılara gösterdiği yol sayesinde beyin biçimlenmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca çocukluk döneminde görülen davranış yetişkinlik döneminin keyif alma boyutunu etkilemektedir. İyileşme hızı, mutlu bir ruh halinde olma ile paralel gelişirken, strese karşı dayanıklılık ve mutlu olma boyutu arasından direkt bağlantı bulunmaktadır (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 20).

1.3. Sosyal Beyin Kavramı

Sosyal Beyin kavramı, sosyal zekanın anlaşılmasına katkı sağlayan ve nörobilimcilerin her birinin söyleyebileceği gibi beynin belirli bir düğümüne (nodülüne) ya da frenoloji (bireyin özyapısının ve zihinsel yetisinin kafatasının dış yapısına ve biçimine bakılarak incelenmesi) yumrusuna gönderme yapmayan bir kavramdır. Çoğunlukla bireylerin birbirleri ile kurdukları ilişki sırasında organize olan belirli sinir devreleri kümesine atıf yapmaktadır (Goleman 2019a, 104).

Sosyal nörobilim alanındaki gelişmeler bu kavramın 1992 yılında John Cacioppo ve Gary Berntson tarafından ilk kez ortaya konulmasını sağlamıştır. Bu yaklaşımın temeline bütüncül bakıldığında, sosyal süreçler ve nörokimyasal olayların karşılıklı olarak etkileşiminin olması, varsayımı ile karşılaşılmaktadır. Geçmişten günümüze var olan insanın kuşaklar arası aktarım ile sosyal hayatında karşı karşıya kalacağı sorunlara yönelik hayatta kalmasına etki eden uyum mekanizmalarından biri, sosyal beyindir. Diğer bir ifade ile belirli bir zihinsel işlevin yerine getirilmesini sağlayan beynin, tek bir bölgeyi kullanmamasına ek olarak başka bireyler ile kurulan ilişkilerde beynin farklı bölgelerin bir nöral ağ içerisinde birbirleri ile hareket noktasındaki uyumunu açıklayabilmek için de sosyal beyin kavramı kullanılmaktadır (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 22).

Sosyal beyinde bir araya gelen sinir sistemlerinin nerdeyse tümü bir dizi işlev yürütmektedir. Bu duruma örnek olarak, beyinde serotonin seviyesindeki erişilebilir yükselişin hem mutluluğu denetlemesi (moral düzeltme etkisi) hem de sindirimdeki (bağırsaklar üzerine) etkisini verebilmektedir. Buna karşılık, yüz yüze bir etkileşimin gerçekleştirilmesi için beraber çalıştıklarında, sosyal beynin uzaklara yayılan ağları ortak bir nöral iletken meydana getirmektedir. Ayrıca görüntüleme yolu ile sosyal beynin haritası büyük oranda ortaya çıkarılmıştır. Görüntüleme fMRI cihazları ile yapılabilmektedir. Bir örnek ile açıklanacak olursa bu durum, Paris'e sadece bir kaç günlüğüne gelen bir turistin beyin görüntülenmesinde, ilginç olan her noktayı ziyaret etmeye çaba sarf etmek yerine, o an için zorunlu olarak önem taşıyan alanlar üzerine yoğunlaşması ince ayrıntılardan vazgeçilmesi anlamına gelmektedir (Goleman 2019a, 105).

20. yüzyıl da başlayan beynin sosyal davranış manipölasyonu ile, sosyal hayatın da hem beyin hem de bedendeki etkilerinin, beyin teknolojilerinin geliştirilmesi ile daha iyi anlaşılır duruma gelmiştir. Sosyal beyin, etkileşimlere ek olarak “bireyler ve ilişkiler hakkında düşünceler ile duyguları düzenleyen nöral mekanizmalar toplamıdır” şeklinde de tanımlanmaktadır. Birlikte olunan kişilerin ruhsal durumlarına devamlı ayak uydurma çabasını desteklerken karşılık olarak diğerlerinin ruhsal durumundan etkilenen tek biyolojik sistem, bedendeki sosyal beyindir. Örneğin; lenf bezlerinden dalağa kadar tüm biyolojik ayarlar, fonksiyonlarını derinin içinden ayarlama ile yani beden içinden gelen uyarılara duyarlı alıcılar ile düzenlemektedir. Buna karşılık sosyal beyine ulaşan yol ise, kişinin bedeninin dizaynı içinde genel evrene karşı hassasiyetlerinin görülmesidir. Dolayısı ile benzeri yoktur (Edizler 2010, 2971).

1.4. Sosyal Zeka Kavramı

Sosyal zeka kavramı ilk olarak Dewey (1909) ve Lull (1911) tarafından kullanıldığı, ancak modern başlangıç noktasının ise ilk defa Psikolog Edward Lee Thorndike tarafından 1920’de gün içerisindeki yaşam şekline yönelik, bazı kişilerin neden daha iyi olduğunun yanıtını aramak için ileri sürüldüğü ifade edilmektedir (Kihlstrom ve Cantor 2011, 756; İlhan ve Çetin 2014, 6). Sosyal zeka, Thorndike'ye göre erkek, kadın ve çocuk ayırt etmeden anlayabilme ve yönetebilme, bireylerarası ilişkilerde ustaca davranabilme yeteneğidir (Aslan 2013, 13; Karagüven 2015, 190). Bu tanım ışığında çevredeki oyun alanlarına, fabrikalara, çocuk yuvalarına, kışlalara ya da satış yapılan alanlara bakıldığında sosyal zekanın kendisi gözlenebilmektedir. Fakat bu durumu standartlaştırarak deneysel anlamda (laboratuvar koşulları) resmi bir şekilde gözlemlemek mümkün değildir. Bireylerin jest ya da mimikleri, tepkileri ya da tepkileri uyarlaması, görünümleri, sesleri ve yüzlerinin değerlendirilmesi açısından sosyal zekanın bir araç olduğu söylenmektedir. Ayrıca sosyal zekanın ölçümüne yönelik uygun testleri geliştirmenin zor olduğu ve psikometrik literatürde çok sayıda kavramsal tanımın önerilmesine rağmen bunların hiçbirinin genel olarak kabul edilmediği ifade edilmektedir (Thorndike 1920, 231; Kihlstrom ve Cantor 2011, 756; Kosmitzki ve John 1993, 11).

Thorndike bu gözleme bağı olarak yine ilk defa 1920 yılında “*Harper's Montly Magazine*”deki araştırma yazısında sosyal zeka kavramını öneri olarak yazmıştır (Goleman 2019a, 107; Goleman 2019b, 72). Thorndike tarafından sosyal zeka, çok boyutlu bir kavram olarak empati, sosyal beceri ve sosyal kaygı olarak üç bileşen içinde ifade edilmiştir. Ayrıca sosyal zeka, sosyal yetkinlik (bireyin bulunduğu topluluk içinde kendi becerisini anlaması) ve sosyal yetenek (bulunduğu topluluğun hedeflerine yönelik kazandığı bilgi) olarak birlikte değerlendirilmektedir (Aslan 2013, 13). Zekanın bilişsel boyutlarından farklı boyutlarda da değerlendirmeye alan ilk model, sosyal zeka modelidir. Bu model içindeki tanımlamalar ışığında duygusal zeka kavramına bir temel oluşturulduğunu söylemek mümkündür (Çakar ve Arbak 2004, 28).

Thorndike (1920) sosyal zekayı, aynı yıllarda yapılan zeka tanımlarının dışında, ayrı bir grup yeteneği olarak soyut zeka, mekanik zeka ve sosyal zeka olarak üç bileşen içinde gündeme getirmiştir (Ergun 2011, 21). Bu bağlamda soyut ve mekanik zeka, bireylerin etrafında varlığını duyularımız ile algıladığımız malzemeleri (materyalleri) yani somut varlıkları anlamak ve idare etmek yönündeki beceriyi içerirken sosyal zeka, diğer bireyleri anlama ve idare etme, bireylerarası ilişkilerde ustaca davranış gösterebilme becerisini içermektedir (İlhan ve Çetin 2014, 6). Bu duruma bir fabrikada çalışan en iyi tamircinin sosyal zeka düzeyindeki düşüklüğü nedeniyle ustabaşı olarak başarısız olması örnek olarak verilebilir (Thorndike 1920, 229). Bu tanımlama, yapılan diğer araştırmalarda sosyal zekanın açıklanmasında önemli yer tutmuştur (Kosmitzki ve John 1993, 12). İlave olarak anlama (kavrama) ve yönetme (davranış) beraber vurgulanmakta ve diğer araştırmacılar anlama/empati boyutuna ve yönetme/davranışa yönelme boyutuna odaklanarak bu temel üzerinde fikir oluşturmaktadırlar (Hançer ve Tanrısevdi 2003, 213). Sosyal zekanın, empati becerisi ile geniş ölçüde bağlantılı olduğu düşünülmekte ve genel tanımı bilgili olmayı, zihinsel anlamda beceri sahibi olmayı içermektedir. Empati ise, sosyal hayat içerisinde başarıya ulaşmada etkili olan becerilere sahip olmayı içine almaktadır. Empati geliştirmede sosyal zekanın etkisi göz ardı edilemez bir unsurdur (Karagüven 2015,189).

Sosyal zekanın tanımlanmasındaki süreçte karşı karşıya kalınan ilk problem sosyal zekanın var olma durumunun olup olmadığına yönelik devam eden tartışmalar ile gerçekte farklı ve kullanım açısından elverişli bir kavram olmasına yönelik sorgulamalardır (Ergun 2011, 17). Araştırmacılar değişik zaman dilimlerinde sosyal zeka kavramını değişik şekilde ifade ederken yapısal olarak çok yönlü olmasına vurgu yapmışlardır (Silvera, Martinussen ve Dahl, 2001, 41). Ayrıca sosyal zeka kavramının ileri sürüldüğü yıllarda bilişsel zeka ölçütü (IQ) kavramı da yeni gelişmekte, buna paralel yeni bir araştırma sahası olan ve bireylerin becerilerini ölçebilecek metotları tespit etmeyi hedefleyen psikometri düşünce sistemine de yön vermektedir. Diğer bir ifade ile teorisyenler, IQ'nun bireylerin sosyal hayatındaki becerilerine uygulanabilen bir muadilini yani bireylerin becerilerindeki ayrımları ölçebilme yöntemlerini bulabilme çabası içerisindeydiler, şeklinde de söylenebilmektedir (Goleman 2019a, 405).

Sosyal zeka ile ilgili olarak ortaya atılan ilk hipotez sosyal hayat içerisindeki karmaşık durumlar ile başa çıkabilmek ve ikinci hipotez ise zihinsel işlevlere bağlı kişiliğin sosyalleşmesi anlamına da gelen zeka açısından çok boyutlu bir yapı olmasıdır. Ayrıca bireylerin ve toplumun belirlenen amaçlara ulaşabilmesi sosyal yöneticilik ile mümkün olmaktadır. Sosyal zeka zihinsel işlevlerin etkisiyle diğer bireylerin ifadelerinden yapılan çıkarım yeteneğidir. Sosyal anlamda başarıyı artırmak bu yeteneğin doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda sosyal çevrede giderek yükselen başa çıkabilme gereksinimine yönelik oluşturulması olasılık dâhilindedir (Aslan 2013, 13).

Moss ve Hunt (1927) sosyal zekayı, bireylerle geçinebilme ve anlaşabilme yeteneği şeklinde tanımlamıştır (Kihlstrom ve Cantor 2000, 359). Strang, sosyal zekayı bireylerle anlaşabilme yeteneği biçiminde tanımlar ve iki boyutu olduğunu ifade eder. Bunlar, bireylere ait bilgi ve sosyal zekanın işlevsel olarak pratik olmasıdır (Strang 1930, 264). Vernon, sosyal zekanın tanımını daha da genişleterek kişinin diğer kişilerle iyi geçinebilme ve diğer kişilerin ruhsal durumlarının farkına varabilme yeteneği olarak ifade etmiştir (Vernon 1933, 43). Ayrıca, bireyin diğer bireylere olan duyarlılığı, sosyal çevresindeki rahatlık düzeyi ve sosyal konulara yönelik bilgi düzeyinin de sosyal zekanın tanımı içerisinde olduğu söylenmektedir.

Wedek sosyal zeka için bireylerin ruhsal durumlarını, duygularını ve motive olabilmek güçlerini doğru bir şekilde sonuçlandırma becerisi tanımını yapmıştır (Wedek 1947, 133). Wechsler (1958) sosyal zekayı bireylerin birbirleriyle kolay anlaşabilmek becerileri olarak değerlendirmiştir (Beebe, Pfiffner ve McBurnett 2000, 98). O'Sullivan ve arkadaşları kavramı, başkalarının düşünce, duygu ve niyetlerini (psikolojik tutum) anlama yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (O'Sullivan, Guilford ve Demille 1965, 5). Walker ve Foley (1973) ise, bireylerin çevresindeki bireyler ile ilgilenme, onların fikir, duygu ve niyetlerinin farkında olabilmek, onların duygu, karakter ve motive olabilmelerine yönelik doğru sonuçları ortaya çıkarabilmek yeteneğini sosyal zeka olarak tanımlamaktadır (Walker ve Foley 1973, 842). Gardner (1983) sosyal zekayı bireylerin ruhsal durumlarını, duygularını ve niyetlerini anlama becerisi şeklinde tanımlamıştır (Akt. Mayer ve Salovey 1993, 433). Ford ve Tisak ise sosyal zekayı davranışsal yönüne daha fazla odaklanarak insanların karşı karşıya kaldığı sosyal olaylarda belirlediği amaçları başarma becerisi şeklinde tanımlamıştır (Ford ve Tisak 1983, 197).

Marlowe sosyal zekayı, kişinin hem kendisinin hem de diğer bireylerin fikirlerini, duygularını, davranış tarzlarını kavrayabilmek ve sosyal yaşamlarını destekler şekilde hareket edebilmek becerisi şeklinde tanımlamıştır (Marlowe 1986, 53). Mayer ve Salovey sosyal zekayı kendini ve başkalarını anlayabilmek ve yönetilmek ile ilişkilendirmişlerdir (Mayer ve Salovey 1993, 435). Diğer bir tanımda da Goleman sosyal zekayı, evrende daha iyi bir hayatı yaşamaya dair yapabileceğimiz yeteneklerin hepsi şeklinde tanımlarken, Albrecht ise diğerleri ile iyi geçinebilmek ve yapılan işlerde ortak hareket edebilmeye yönelik ikna edebilmek becerisi olarak tanımlamaktadır (Goleman 2006, 77; Albrecht 2006, 1). İlave olarak bireylere zarar veren (diğerlerinin üzgün ve sinirli olma durumlarına etki etmesi) ve geliştiren (diğerlerine cesaret verme konusunda etki etmesi) davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Sosyal zeka seviyesi yüksek ise geliştiren davranışlar sergilenmesi, sosyal zeka seviyesi düşük ise zarar veren davranışlar sergilenmesi beklenmektedir (Akman ve Akman 2017, 37).

Thorndike tarafından *"insanları anlama ve yönetme becerisi olarak"* yapılan sosyal zeka tanımı, Goleman'a göre yönlendirme anlamının yanında yetersiz

kalmaktadır ve yazar sosyal kabiliyetin tanımsal açıdan *"insan ilişkilerinde akıllıca davranmak"* olarak ikinci bir bileşen önermiştir (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 24). Diğer bir ifade ile Thorndike tarafından yapılan bu tanımı Goleman bireyleri yönetme becerisi açısından eleştirmiştir. Bireylerin yönetilme becerisine yönelik kendi çıkarlarının yanında diğer bireylerin de çıkarlarının gözetilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda Goleman'ın sosyal zekayı *"...Yalnızca ilişkilerimiz konusunda değil, ilişkilerimizin içinde de akıllıca davranma yetisini betimlemek amacıyla kullanılan bir terim..."* şeklinde tanımlamıştır (Aslan 2013, 14). Dong, Koper ve Collaço (2008) sosyal zekanın liderlik, pozitif duygusal tecrübelerle ve uzun vadede problem çözebilme becerisi ile bağlantılı olduğu yanısıra sosyal zekanın, ilişki yönetimi ve sosyal bilinç düzeyi ile yakın bağlantıları olduğu düşünülmektedir (Akman ve Akman 2017, 37).

Sosyal topluluklar ile olan baş ağların oluşturulması ve buna bağlı etkileri, karşıdakilerin düşünce, his ve davranışlarına yönelik tahminleri ile bireyin kendini karşıdakinin yerine koyabilmesi kabiliyeti, diğerlerine karşı nasıl bir tutum içinde olunmasına dair kapasitelerin hepsi sosyal zeka kavramını içermektedir (Baron-Cohen vd. 1999, 1891). Sosyal zeka, diğerleri ile çatışma durumunu azaltırken, işbirliği oluşumunu kolaylaştırmakta ve toplumda yenilikleri benimseyen yeteneklerden yoksun ya da toplum içerisinde birbirine karşıt grupların oluşması durumuna, karşılıklı anlayışı dönüştürebilmektedir (Akman ve Akman 2017, 37). Bireyin çevresindeki kişilerin duygu durumuna yönelik verilerin idrak edilmesi ve kullanılabilmesi ile performans artışına etkisi de sosyal zeka olarak tanımlanmaktadır (Emmerling ve Boyatzis 2012, 8). Buna paralel olarak sosyal zeka, kişinin içsel hayatını pratikleştirmesi yani kişinin kendini kavrayabilmesi ve idare edebilme becerisi olarak da ifade edilmektedir (Mayer ve Salovey 1993, 435).

Kişilerin davranışlarına ve aralarındaki etkileşime bağlı olarak kişisel bir sahanın ortaya çıkması, kişilerin davranışlarının tahmin edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal etkileşimler kişilerin idare edebilme ve sorunları çözebilme kapasitesinden önemli derecede etkilenmektedir. Etkileşim içerisinde olan önemli davranış ayrıntılarının tahmin edilmesinde ve tanımlanmasında sosyal zeka kullanılmaktadır (Birknerova 2011, 241). Ayrıca

Markopoulos ve arkadaşlarına (2005) göre sosyal zeka, sosyal anlamda akıllı davranışlar sergileme, kibar olmaktan iletişime, merak etme, diğerlerini söz ifade etmeden anlama ve yapılan hatalara karşı rıza gösterme yeteneği gibi farklı özellikler göstermektedir (Akman ve Akman 2017, 37). Araştırmacıların çoğu tarafından sosyal zeka, genel zekanın bir bölümü olarak genel bir gücü, fikir düzeyinde pratik üretim ve sosyal uyumun bir biçimi olarak ifade edilmektedir (Yermentaeyava vd. 2014, 4761).

Sosyal alanda hedeflerin başarılmasına yönelik etkin davranışın ortaya çıkarılma becerisi sosyal zekası yüksek olan kişiden beklenmektedir. Uyuşmazlıklara yönelik bu gayeler negatif olabileceği gibi, uyuşmazlıkların pozitif yöntemler ile çözümü de hedeflenebilmektedir. Bu bağlamda sosyal zeka negatif ya da pozitif durumlara yönelik uyuşmazlıklarda önem arz etmektedir. Bu iki durum arasındaki tercih sosyal zeka düzeyi yüksek kişiye bağlı olmaktadır (Björkqvist vd. 2000, 192). Ayrıca sosyal zeka, kişilerin hayat süreci içerisinde karşılaştıkları günlük sorunlara yönelik çözüm ve stratejileri tespit ederek sosyal tehlikeleri ortadan kaldırma durumundaki başarıda da önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal zeka, diğerleri ile uyum içerisinde sosyal etkileşimlerimizde bir bütün olabilme yeteneği olarak da açıklanmaktadır (Maltese, Alesi ve Alu 2012, 2055).

Sosyal zeka için Goleman, sinir bilimi içerisinde düşünülmesine rağmen tam anlamıyla fikir birliği sağlanamadığını ifade etmektedir. İnsan beyni işlevsel olarak bağlantılar açısından karmaşıktır. İşleyişi açıklayabilmek adına bilim insanları bütün içerisinde "*sosyal beyin*" gibi kavramlarla bir işlevi daha kolay açıklamaktadırlar. Beyindeki sosyal yapılaşma yaşadığımız bu evrende yaşam mücadelesine yönelik karşılaşılan problemleri önlemeye ya da çözmeye yarayan düzenleyici sistemdir. Ortaya çıkışı uzak bir zaman dilimini içermeyen sinir biliminin etkisi, sosyal zekanın yeniden ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir (Goleman 2019a, 394). Ayrıca kişilik psikolojisi ve sosyal psikoloji alanlarında yapılan çalışmalar içerisinde sosyal zeka çalışmaları ilerleme kaydetmiştir. Kişilik psikolojisine göre sosyal psikoloji çalışmaları daha fazla ilerleme gösterirken sosyal algı ve sosyal yargı gibi kavramlarda çalışılmıştır (Deniz ve Eryılmaz 2019, 7).

Kişinin sadece biyolojik bir varlık olmaktan çıkıp yaşadığı toplumla entegre olması ve modern toplum içinde profesyonel düzeyinin etkin olmasında sosyal zekanın katkısı büyüktür (Yermentaeyava vd. 2014, 4758). Ayrıca sosyal zeka, sosyal yaşantımızda mutlu ve başarılı olabilmek için empati becerilerimizi de içermektedir (Karagüven 2015, 190). Empati kavramı, etrafımızdaki kişilerin duygularını anlamak, hissedebilmek ve sevecen davranabilmek yönleriyle sosyal zekanın önemli bir parçasını meydana getirmektedir (Deniz ve Eryılmaz 2019, 9).

Sosyal zeka iki önemli öge üzerindedir. Bunlar, kişisel (içsel) zeka ve kişilerarası zekadır. İçsel zeka, kişinin kendi iç dünyasındaki duygusal hayatına erişme yeteneğidir. Diğer bir ifade ile bireyin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturarak bunu etkili bir hayat sürdürebilmek için kullanabilmesidir. Kişilerarası zeka ise, kişinin çevresindeki kişilerle arasındaki ilişki ve iletişimlerdeki becerisi yani önemseme ya da farkındalık becerisidir. Diğer bireyleri anlamak, kişilerarası ilişkilerdeki zekadır. Örnek olarak öğretmenler, dini liderler, politikacılar, klinik doktorlar ve başarılı satıcılar verilmiş ve yüksek seviyedeki bireyler büyük olasılıkla kişilerarası zekaya sahip olduğu söylenmiştir (Saxena ve Jain 2013, 1; Goleman 2019b, 69).

Yukarıda ifade edilen diğer tanımlar değerlendirildiğinde sosyal zeka kavramına yönelik tanımlar üzerinde tam anlamıyla fikir birliğinin olduğu söylenememektedir. Sosyal zeka karşılaştığı her duruma özgü çok çeşit içeren yöntemler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal zeka, nitelik ve düzey açısından yansıması konusunda da net bir veri tespit edilememiştir (Markopoulos vd. 2015, 38).

1.5. Sosyal Zeka Boyutları

Literatür incelendiğinde 1920 yılından günümüze sosyal zeka kavramının boyutları ve ölçülmesi konusunda da tam bir fikir birliği görülmemektedir. Sosyal zeka için yapılan ilk çalışmalarda insanların iç dünyasının fark edilmesi (bilişsel) ve bireylerin yönlendirilmesi (davranışsal) bağlamında iki boyut ifade edilmektedir (Akman ve Akman 2017, 37).

Marlowe araştırmasında, sosyal zekayı ölçme aşamasında insanların kendilerine değer vermesi, empati ve sosyal bilgi gibi kavramları incelemiştir. Buna göre sosyal zekanın dört boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Bu dört boyut şu şekildedir (Marlowe 1986, 55):

1. Diğerleri ile ilgili olmak ya da sosyal ilgi,
2. Sosyal bireysel yeterlilik,
3. Diğerlerini bilişsel ve davranışlar açısından kavrayabilme becerisi ya da empati becerisi,
4. Gözlem yapıldığında tespit edilebilen davranışlar ya da sosyal performans becerisi.

Sosyal zekanın sınıflandırması Frederiksen ve arkadaşlarına göre, bir kavram olarak karışık sayılmaktadır. Bu bağlamda sınıflandırmanın gelişebilmesi için bir temel üzerine bölüm bölüm ve çok özenli bir şekilde kurulması gerekmektedir (Frederiksen, Carlson ve Ward 1984, 317).

Sosyal zekayı, Kosmitzki ve John yedi boyutlu olarak ifade etmişlerdir. Bu yedi boyut şu şekildedir (Kosmitzki ve John 1993, 13):

1. Başkalarının ruhsal durumlarını ve içsel dünyalarını hissedebilmek,
2. Başkaları ile ilişkiye geçebilme becerisi,
3. Sosyal hayata dair kaideler ile sosyal hayata yönelik bilgi sahibi olmak,
4. Sosyal olayların karışık olması durumlarında duyarlı ve içsel anlamda fikir sahibi olabilmek,
5. Başkalarını yönlendirebilmek için sosyal teknikler kullanabilmek,
6. Empati,
7. Sosyal olarak uyum sağlayabilmek.

Sosyal zekayı, Silberman (2000) sekiz boyutlu olarak ifade etmiştir. Bu sekiz boyut şu şekildedir (Akt. Doğan ve Çetin 2009, 242):

1. Bireyleri anlama,
2. Bireyin kendine ait düşüncelerini ve duygularını net bir şekilde ifade etmesi,
3. Bireylerin ihtiyaçlarına yönelik taleplerini ifade etmesi (girişken),

4. Karşılıklı iletişimde olduğu bireyden geribildirim alma ya da verme,
5. Diğer bireylerde motivasyon, etki ve ikna sağlama,
6. Karışık olaylarda çözüme yönelik yenilik sağlama,
7. İnsanların bulundukları gruplar içinde bireysel olarak hareket etmek yerine işbirliği içinde ve iyi bir grup elemanı olması,
8. Karmaşık ilişki durumunda uygun tavrı gösterebilme.

Sosyal zeka Buzan (2002) tarafından sekiz boyut ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sekiz boyut şu şekildedir (Akt. Ergun 2011, 28):

1. Diğerlerini zihinsel okuyabilmek: bireylerin vücut dilleriyle birlikte sözel olan ve olmayan iletişim bilgilerinin farkına varmak ve kullanmak,
2. Faal dinleme yetenekleri,
3. Sosyal olabilme,
4. Başkalarını etkileme,
5. Sosyal ortam içerisinde faal olma (popüler olma),
6. Sosyal sorunları çözebilme, müzakere edebilme yetenekleri,
7. İkna yeteneği,
8. Değişik sosyal ortamlar içerisinde nasıl davranış göstereceğinin farkında olma.

Sosyal zeka, Goleman tarafından iki geniş bileşen içinde incelenmiştir. Bu bileşenler şu şekildedir (Goleman 2019a, 108):

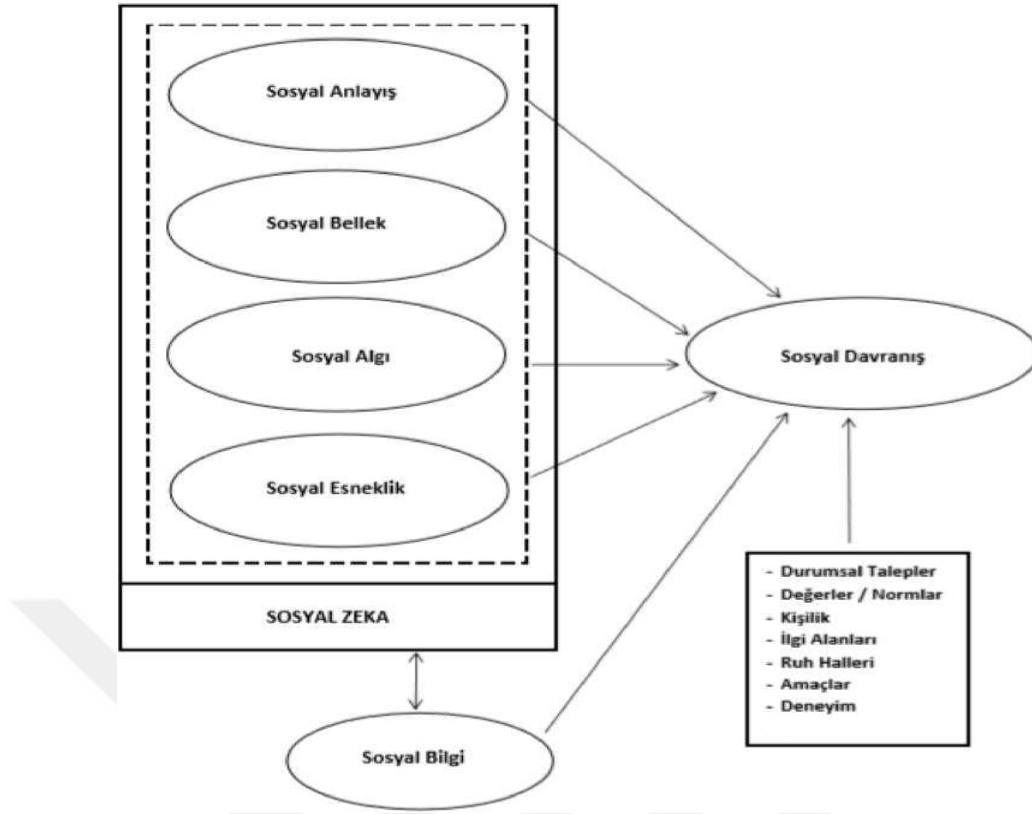
- **Sosyal farkındalık;** diğerleri hakkında kişinin sezgileri yani sosyal ortamlarda karışık olaylar karşındaki anlayış, diğer bireylerin iç dünyasına yönelik o an içindeki sezgi, düşünce sosyal zeka ve hislerin anlaşılmasını içeren uzun bir yola vurgu yapar. Sosyal farkındalık dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; temel empati, uyum, empatik isabet ve sosyal biliş olarak ifade edilmiştir.
- **Sosyal beceri;** farkındalığa bağlı ne yapıldığı, yani gücünü farkındalıktan alan, pürüz içermeyen ve etkileşimlere etki edebilmeye imkan sağlamaktır. Bu bağlamda daha üretken ilişkilerin garantisi sağlamak için diğer kişinin düşüncesinin ne olduğu, hislerinin ne olduğu veya neyi hedeflediğini tespit etmek gerekmektedir. Sosyal beceri de dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; eşzamanlılık, benlik sunumu, nüfuz ve ilgi olarak ifade edilmiştir.

Sosyal zekanın kavramsallaştırılması ve işlevselleştirilmesi konusunda araştırmacılar açısından önemli dört unsur şu şekildedir:

1. Sosyal zeka ve ilgili olduğu bilim dalı,
2. Sosyal zekanın yapısı,
3. Kişilik ve psikometrik olarak sosyal zeka kavramı,
4. Etik kavram olarak sosyal zeka şeklinde ifade edilmiştir.

Sosyal zekanın yapısal olarak tanımı, kendi yapısı ile yakın bağlantı içerisinde olduğundan araştırmacılar bu yapı üzerinde parça parça yani tümevarımsal olarak çalışmaktadır. Schneider ve arkadaşları kişisel davranış şekillerinin sosyal olaylardaki tipik davranışlar ile karakterize olduğu üzerine yapmış oldukları analiz neticesinde sosyal zekayı yedi faktör olarak ileri sürmüşlerdir. Bu yedi faktör; dışa dönüklük, samimiyet, sosyal etki, sosyal içgörü, sosyal algı, sosyal yeterlilik ve sosyal uyum şeklinde ifade edilmiştir (Schinder, Ackerman ve Kanfer 1996, 470).

Hampel ve arkadaşlarının sosyal zeka yapısal modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir (Hampel vd. 2011, 546):



Şekil 1. Hampel vd.'nin Sosyal Zeka Yapısal Modeli

Kaynak: Hampel, Sandra, Susanne Weis, Wolfgang Hiller, and Michael Witthöft. «The Relations Between Social Anxiety And Social Intelligence: A Latent Variable Analysis», Journal of Anxiety Disorders, 25(4), 2011, s. 546.

Sosyal zekayı, Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) üç alt boyut içinde incelemişlerdir. Bu boyutlar şu şekildedir (Silvera, Martinussen ve Dahl 2001, 317; Doğan ve Çetin 2008, 10; Erdemir ve Kutlu 2018, 403):

- **Sosyal bilgi süreci;** kişinin içerisinde bulunduğu çevreye karşı farkındalığı ve gelmekte olan sosyal verileri kullanarak doğru hükümlere ulaşma ve karar verebilmeyi (hem kendisinin hem de diğer bireylerin ruhsal durumlarını, fikir ve duygularını idrak etme, vücut dillerini okuyabilme ya da kişilerarası ilişkilerde çevresindekilerin beklentilerini, taleplerini anlama veya farketme, sözel ve sözel olmayan mesajların arkasındaki gerçekleri görme yeteneği ölçülmekte) kapsamaktadır.

- **Sosyal beceri;** bireyler arası pozitif ilişkilerde bağlantı sağlama, devamlılık ve uygun tepkiler gösterme gibi gerek öğrenilebilir, gözlenebilir gerekse de gözlenme noktası olmayan bilişsel ve duyuşsal elemanları kapsayan davranışlar olarak (girişken davranış sergileme, etkin dinleyebilme, bir ilişki noktasında başlangıç, süreklilik ve sonlandırabilme durumlarında temel iletişim yeteneği ölçülmekte) ifade edilmektedir. Bu boyut sosyal zekanın performans bileşeni ile ilgili olup bireyler arası ilişkilerde akılcı davranış sergilemesidir. Ayrıca sosyal becerisi yüksek olan kişiler sosyal ortamlara uyum sağlaması daha kolay olurken, düşük olan bireylerde bu uyumu sağlamak daha zor olmaktadır.
- **Sosyal farkındalık;** kişinin yaşamakta olduğu sosyal ortamda öteki kişilerin duygusal, fikirsel ve davranışsal işaretlerini (bulunulan ortam, yer ve zaman noktasında uygun bir biçimde davranış gösterme yeteneği ölçülmekte) doğru bir biçimde fark edebilmektir. Bu bileşen kişinin içerisinde bulunduğu sosyal ortam ve durumlara karşı uygun davranış gösterebilme yeteneğidir. Bu bağlamda bu bileşenin yüksekliği kişiye sosyal ortamlarında geri bildirim, uygun tepki verme ve davranış gösterme başarısını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal farkındalığı olan bireyler, öteki kişileri etkileme, nasıl davranılacağını bilme, konuşmanın ne ve nerede olduğu gibi meselelerde bilgi sahibidir.

1.6. Sosyal Zeka Ölçümü ve Ölçekleri

Araştırmacılar sosyal zekayı başlangıçta, bilişsel zekanın bir bölümü ve sosyal durumlarda uygulanabilir olarak kabul etmişler, yani sosyal zekayı diğer zeka türlerinden ayırmada başarılı olamamışlardır. Sosyal zekanın ölçülmesinde kullanılan ölçekler, bilişsel özellikleri dikkate almıştır. Buna karşılık günümüzde birbirleriyle etkileşim içinde olan değişik zeka çeşitlerinin varlığı düşüncesi güç kazanmıştır. Zaman içerisinde diğerlerinin değerlendirilmesinden bireyin kendini değerlendirmesine olanak sağlayan farklı ölçekler oluşturulmuştur (Akman ve Akman 2017, 38; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 30).

Sosyal zeka kavramına yönelik yapılan araştırmalarda karşılaşılan en önemli problem, yapının işlevsellik ve ölçüm konusu ile bağlantılı olduğudur. Bu bağlamda

kavramın ölçülmesi açısından zorluk içermesi tanımlanma noktasında, olduğu boyutlar ile ilişkili farklı çalışmaların olması ve bağımsız bir yapı olarak genel zekadan ayrı olup olmadığı konusu olarak ifade edilmektedir. Sosyal zeka yapısının hem çok boyutlu hem de karışık olması sebebi ile ölçümünün kolay olmaması ve araştırmacılar arasında sosyal zeka açısından tam bir fikir birliği sağlanamaması nedeniyle tek ölçek yerine empati, sosyal yetenek, sosyal yeterlik ve kişilerarası ilişkiler vb. değişik boyutlarda sosyal zeka ölçekleri oluşturulmuştur. Sosyal zeka tanımının ve ölçümünün iyi yapılmasının bilhassa idari görevlerde başarının habercisi olacağı öngörülmektedir (Doğan ve Çetin 2008, 7; Doğan ve Çetin 2009, 693; Hançer ve Tanrısevdi 2003, 212). Sosyal zekanın ölçülmesinin farklı yöntemleri vardır. Fakat psikologlar kâğıt-kalem boyutlu testleri en uygun yöntem olarak sosyal zekanın ölçümünde her zaman düşündüklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda uzmanların en çok dikkat ettiği konu olmasının nedeni yöntemin temelini biliş kavramının oluşturmasıdır (Hou 2011, 2).

Sosyal zekanın ölçümünün temel zorlukları ve nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir (Vasil'ova ve Baumgartner 2005, 1):

1. Sosyal Zekanın Tanımlanmasındaki Zorluklar: Karşılaşılan en dikkat çekici zorluklar, sosyal zekayı tanımlamada farklı yolların tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, sosyal zekanın çok boyutlu bir yapı olduğu ancak evrensel düzeyde kabul edilmiş sağlam bir tanımın hala eksik olduğu konusunda anlaşma sağlanırken, fikir çeşitliliği ve fikir birliğini sağlayamamaları sosyal zekanın ölçülmesi ile bağlantılı diğer tüm problemlerin kaynağı gibi görülmektedir. Sosyal zekanın yapısının sorgulanması farklılık ve kullanışlılık üzerinedir. Pratik zeka, sosyal yeterlilik, duygusal zeka vb. gibi sosyal zekaya benzer ve örtüşen birçok yapı bulunmaktadır. Bu kavramların aralarındaki fark her zaman net olmadığı ve araştırmacılar arasında değişen terminolojinin kullanılmasına katkı sağlamaktadır. Tanımlamalardaki tutarsızlığın boyutu bilişsel ya da davranışsal bileşenlere yapılan vurgu ile ilişkilidir. Bazı araştırmacılar hemen hemen her sosyal yetenek bileşenini sosyal zeka olarak görürken, bazı araştırmacılar sosyal zekanın dar bir yorumunu uygulamakta ve bazıları sosyal zekayı sosyal performansa adapte ederek tanımlamaktadır.

2. Sosyal Zeka Çalışma Yaklaşımları: Sosyal zekanın tanımlanmasındaki tutarsızlıklara benzer şekilde, yapıyı inceleme yaklaşımları da önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Araştırmacıların bir kısmı psikometrik görüşe, diğer kısmı sosyal zeka eğitimi alan kişilik görüşüne meyilli olduğu ifade edilmektedir. Psikometrik görüş, sosyal zekayı sosyal durumlara uygulanan genel bir zeka veya testlerle ölçülebilen insanları anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kişilik görüşü ise sosyal davranışın akıllı olduğu ve sosyal davranıştaki bireysel farklılıkların bilgideki farklılıkların ürünü olduğu varsayımına dayanmaktadır.

3. Sosyal Zekanın Ölçülmesine İlişkin Konular: Mevcut sosyal zeka ölçümleri farklı modelleri araştırmaktadır. Bu nedenle de genellikle birbirleriyle yüksek düzeyde korelasyon sağlanamadığı görülmektedir. Özellikle sözel olmayan yöntemler arasında düşük güvenilirlik bulunabilmektedir. Bu, ölçümlerin inşası için temel oluşturan parçalanmış tanımların, daha önce bahsedilen sonuçlarından biri olarak kabul edilir. Birçoğunun zaman alıcı ve yönetiminin zor olduğu ifade edilmektedir. Örnek olarak video testleri verilebilmektedir. Sadece birkaç test ticari olarak mevcuttur. Örneğin Slovakya'da, araştırmacılar veya ticari alandaki profesyoneller tarafından kullanılacak standart testler bulunmamaktadır. Benzer durum diğer Avrupa ülkelerinde de kabul edilmektedir.

Sosyal zekanın hem eşsiz önemli psikolojik bir yapı hem de ihmal edilen bir alan olması ifade edilirken aynı zamanda araştırmacılar tarafından daha fazla ilgiyi hak eden bir yapı olduğu da savunulmaktadır. Sosyal zekanın ölçülmesine yönelik testler için, bilişsel yeteneklerin ölçülebildiği testlerden ne ölçüde farklı ve neyin ölçüldüğünün tespit edilmesi açısından da birçok araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda George Washington Sosyal Zeka Testi ilk testlerden olup Moss ve arkadaşları (1927) tarafından geliştirilmiştir. İlave olarak sosyal koşullara yönelik yargılama, duygusal kelimelerle resimleri ve konuşmaları uygun eşleştirme, yüzleri ve adları hatırlayabilme yeteneklerini ölçebilmeyi hedefleyen çoğunlukla çoktan seçmeli biçimde sözel sorunlar oluşturulmuştur (Riggio, Messamer ve Throckmorton 1991, 695; Keating 1978, 218; Frederiksen, Carlson ve Ward 1984, 318; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 29).

Temel etkileşim yetenekleri ve sonrasında bu yeteneklerin davranış bağlamında dikkate alınması ile sosyal zeka ölçeği oluşturulmaktadır. Bireyler her durumda bir şekilde etkileşim içerisindedirler. Etkileşim için etki bazında ifade edilen bağlamlarda da uzmanlığa gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinim neticesinde sosyal zeka, durumları idrak etmek, farklı durumlarda nasıl davranmak gerektiğini bilmek ya da bir kişinin amaçlarına erişebilmek için farklı durumlarda nasıl hareket edeceğine dair bilgi sahibi olması anlamını içermektedir. Diğer bir ifade ile davranışın kaynağı olarak sosyal zeka kavramı gösterilmektedir. Ayrıca çoğu davranışın bu sebeple incelenebilir olması, davranışların sosyal zekanın bir göstergesi olarak kullanılmasını sağlamaktadır (Doğan 2006, 20; Albrecht 2006, 2).

Alan yazında yapılan araştırma sonucunda sosyal zeka ölçeği birkaç grup içerisinde karşımıza çıkmaktadır (Vasil'ova ve Baumgartner 2005, 2; Doğan ve Çetin 2008, 7; Doğan 2006, 21):

1. **Başarı Karakteristikli Sosyal Zeka Ölçekleri:** Bu testlerde ölçümün sosyal bir çerçeve içerisine konulduğu ve klasik zeka testleri ile eşdeğer görünen başarı özelliklerine dayandığı ifade edilmektedir. George Washington Sosyal Zeka Testi (GWIST), Altı Faktörlü Sosyal Zeka Ölçeği ve Sternberg Üçlü Yetenek Testi (STAT) bu grup için örnek olarak verilmektedir.
2. **Kendini Değerlendirme Tarzı Sosyal Zeka Ölçekleri:** Bu öz değerlendirmeye dayalı ölçek taraf tutma (yanlılık) riski olmasına rağmen araştırma amaçlı muhtemelen en sık kullanılan yöntemlerden olduğu ifade edilmektedir. Matson Çocuklarda Sosyal Becerileri Değerlendirme (MESSY), Sosyal Beceri Derecelendirme Sistemi (SSRS) ve Sosyal Beceri Envanteri bu grup için örnek olarak verilmektedir.
3. **Başkaları Tarafından Değerlendirme Esaslı Sosyal Zeka Ölçekleri:** Bu ölçek özellikle çocukların sosyal zeka düzeyinin genellikle ebeveynler, öğretmenler ya da akranları gibi başkalarının değerlendirmesine dayanan yöntemler ile tahmin edilmektedir. Sosyal Yeterlik Ölçeği ve Akran Sosyal Zeka Değerlendirmesi (PESI) bu grup için örnek olarak verilmektedir.
4. **Davranışları Değerlendirme Esaslı Sosyal Zeka Ölçekleri:** Davranışların başkaları tarafından değerlendirilmesine dayanan ölçekleri kapsamaktadır. Eylem Sıklığı Yaklaşımı ve Sosyal Yeterlik Video Testi bu grup için örnek olarak verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Günümüz şartlarında küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin kapsamı genişlemektedir. Bu kapsamda meydana gelen işgücü çıktısını optimize etmek organizasyonlar için önemli bir sorun haline gelmektedir. Bu sorunu aşabilmek için organizasyonlar daha etkili yollar bulmakta zorlanmaktadırlar. Bu bağlamda insan kaynaklarını olumsuz etkileyen faktörlerden birinin bireylerin yaşadığı tükenmişlik algısı olduğu belirtilmektedir. Tükenmişlik algısı, çalışanların mevcut çalışma işlevlerine doğrudan bir etkisinin var olması, yorgunluk ve bitkinlik ile kendisini göstermesi olarak ifade edilmektedir. Schaufeli ve Greenglass (2001) tükenmişliği, bireylerden duygusal yönden taleplerle bağlantılı zorlu çalışma koşullarından ve düzensiz mesai saatlerinden kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar tarafından incelenen tükenmişliğin, diğer organizasyon özellikleri gibi geleneksel bir gelişim sürecini takip etmediğine inanılmaktadır. Bu nedenle örgütsel araştırmalarda tükenmişlik algısının etkilerinin net bir şekilde ve nasıl önemli hale geldiğinin anlaşılmasının hayati önem taşıdığı belirtilmektedir (Carrillo 2019, 8).

Bu çerçevede ikinci bölümde tükenmişlik kavramı açıklanmıştır. Tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi araştırılmış ve tükenmişlik boyutları ile ortaya konmuştur. Ayrıca tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişlik belirtileri ve tükenmişlik evreleri ele alınmıştır. Ardından tükenmişlik sonuçları ve tükenmişlik ile mücadele yollarına yer verilmiştir.

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İşletmelerde çalışanlardan beklentiler, günümüz koşullarında hizmet sektörüne verilen önem ve artan rekabet ortamındaki faaliyetler ile aynı oranda artmaktadır. Çalışanların bu beklentilerdeki artışın üstesinden gelebilmek adına daha fazla gayret sergilemeleri tükenmişlikten kaçınamayacakları bir son olarak görülmektedir (Özen ve Yüceler 2019, 199). Türk Dil Kurumu tükenmişlik kavramını “*gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu*” olarak tanımlar (TDK 2020). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ise, tükenmişlik sendromu ifadesini Uluslararası Hastalık Sınıflandırması

listesine alarak, tükenmişlik sendromunun 2020 itibariyle küresel olarak tıbbi bir bozukluk olarak tanınacağını ifade etmiştir. Dünya Sağlık Örgütü tükenmişlik sendromunu “*başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi*” olarak tanımlamaktadır (DSÖ 2020).

Tükenmişlik kavramı, doğasının anlaşılması açısından bir metafor olarak düşünüldüğünde, bir yangının ya da bir mumun yanarak söndürülmesi şeklinde ifade edilmektedir. Ateşin bir kez yanmaya başlaması ve yenilenmeye devam edecek yeterli kaynakların olmaması sürecine yönelik ateşin parlak bir şekilde yanmaya devam edemeyeceği anlamını taşıması öngörülmektedir. Bu bağlamda zamanla tükenmişlik yaşayan çalışanlar, kendilerine olumlu etki yaratan katkıları sağlama kapasitelerini kaybetmekte ve hem kendi bakış açıları hem de başkalarının bakış açısına göre daha az başarılı olmaktadır. Kısaca buradaki metafor, çalışanların işlerine olumlu etkisi olan yoğun bir katılımı sürdürme kapasitelerinin tükenmesini açıklamaktadır (Schaufeli, Liter ve Maslach 2009, 205).

İngiliz yazar Graham Greene (1961) tarafından yazılan İngiltere ve Amerika'da yayınlanmış “*Bir Tükenmişlik Olayı (A Burn-Out Case)*” romanında tükenmişlikten ilk kez söz edilmektedir. Avrupa'da süren hayatını bırakıp Afrika ormanlarına kaçan, işinde hedeflerini (idealizmini) kaybeden, ruhsal çöküntü içinde olan, işine karşı öfke duyan ve aşırı derecede yorgun bir mimardan söz etmektedir. Bu roman sayesinde tükenmişlik kavramı dikkatleri üzerine çekmiştir. Yaşamımızda her alanda bilhassa da iş hayatımızda karşılaşılabileceğimiz bir olgu olarak tükenmişliğe duyulan ilgi ve verilen önem de artmıştır. Ayrıca tükenmişliğin toplumsal bir problem olarak bilim insanları tarafından sistematik bir incelemenin odak noktası durumuna gelmeden daha öncesi sosyal yorumcuların ve uygulayıcıların tespit etmesi dikkate değer olduğudur. 1970'li yıllarda tükenmişlik adından sık bahsedilen bir kavramdır. Günümüzde de aradan 40 yıl üzerinde bir zaman aralığı geçmiş olmasına rağmen güncelliğini kaybetmemiş, gerek psikoloji gerekse de örgütsel davranış alanında araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettirmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001, 398; Çivici 2016, 132; Özen ve Yüceler 2019, 200).

İnsanlar tükenmişlik için bilimsel psikolojinin araştırmaya değer bir kavramı olarak tanımlamadan önce, bir deneyimi tanımlamak için kullandıkları şeklinde ifade

etmektedirler (Schaufeli, Leiter ve Maslach 2009, 205). Tükenmişlik kavramının alan yazında yaygın bir şekilde fikir atası olarak klinik psikolog Herbert J. Freudenberger olduğu söylenmekte ve tükenmişliği bir sendrom olarak ilk kez gönüllü sağlık çalışanlarında tespit edilen işi bırakma, bitkinlik ve hayal kırıklığı ile karakterize bir koşulu “*başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu*” biçiminde ifade ederek tanımlamıştır (Freudenberger 1974, 159; Kaçmaz 2005, 29). Freudenberger araştırmasında doğrudan insan ile çalışan meslek gruplarında tükenmişliğin daha yaygın bir şekilde görüldüğünü ifade eder (Demir 2004, 10). Bu bağlamda ortaya çıkan tükenme durumunun nedeni ne olursa olsun insanı etkisiz hale getirdiğini belirtmektedir. Ayrıca Freudenberger yaptığı tükenmişlik tanımı içerisindeki semptomları kendisinin iki kez hissetmesi tanıma olan güvenilirliği artırmıştır. 1999 yılında kendisine Yaşamda Başarı Altın Madalya Ödülü verilerek tükenmişlik kavramı ile ilgili güçlü yazılarının etkisi gösterilmiştir (Schaufeli, Leiter ve Maslach 2009, 205; Yurdasever ve Top 2014, 38).

Psikolog Freudenberger ve sosyal psikolojik bir araştırmacı Maslach’ın birbirlerinden bağımsız ve eş zamanlı olarak tükenmişlik kavramı ile ilgili çalışmaya başladıkları ifade edilmektedir. Tükenmişliğin en çok kabul gören ve günümüzde de kullanılmakta olan tanımı Maslach tarafından 1982’de yapılmış olan “*iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu*” şeklindedir. Maslach tükenmişlik üzerine yıllar süren çalışmaları sonucunda kendi adı ile anılan standartize edilmiş Maslach tükenmişlik ölçeğini (MBI) oluşturmuş ve alan yazında otorite noktasında ilk sıralarda yer almayı başarmıştır (Schaufeli ve Greenglass 2001, 501; Schaufeli, Leiter ve Maslach 2009, 205; Güllüce ve İşcan 2010, 8). Ayrıca tükenmişlik kavramının ölçülmesine yönelik literatür çalışmalara bakıldığında yoğun bir şekilde MBI’nın kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara yakından bakıldığında; çoğunlukla hizmete dayalı olan doktorluk, bankacılık, öğretmenlik ve hemşirelik gibi yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı meslekler olup verilen hizmetin iş ile bağlantılı bir şekilde tükenmişlik algısının MBI ile ölçümünün yapıldığını gözlemlemek mümkün olmaktadır (Deliorman vd. 2009, 77).

Tükenmişlik kavramı, hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar tarafından dikkat edilmesi gereken ve iyileştirmeye değer bir sosyal problem olarak görülmüş ve hem hizmet veren hem de hizmet alan kişiler ve örgütler üzerinde negatif etkileri olması sebebi ile anlaşılması önemli bir olgudur. Ayrıca hakkında çok sayıda kongre ve sempozyum düzenlendiği, köklü akademik bir konu olduğu ve 6.000'den fazla kitap, tez ve dergi makalesinin yayınlandığı tahmin edilmektedir (Schaufeli, Leiter ve Maslach 2009, 204; Günüşen ve Üstün 2010, 40). Tükenmişlik kavramının araştırılmasının diğer bir önemi ise gelişmiş ülkelerde oldukça yaygın olması ve muhtemelen bu ülkelerdeki çalışanlar ve işverenler açısından önemli ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyetleri temsil etmesidir. Schaufeli ve Enzmann 1998'de Hollanda'lı çalışan nüfusun tahminen %4-7'sinin ciddi tükenmişlik yaşadığını belirtmişlerdir (Shirom 2005, 264).

İlgili alanda tükenmişlik kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı tanımlar yapılmıştır. Tükenmişlik ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir;

- Yaptığı işi ile bağlantılı yoğun duygusal isteklerle karşılaşan, öteki bireylerle sürekli ve yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen uzun süreli bitkinlik, fiziksel yorgunluk, umut ve çare duygusunda olumsuzluk gibi yaptığı işe, yaşama ve öteki bireylere yönelik negatif tutumlar yansıtması ile görülen bir sendromdur (Maslach ve Jackson 1981, 99).
- Fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme veya duygusal olarak talep edilen durumlarda, uzun süre insanlar ile çalışmanın bir sonucudur (Pines ve Aronson 1983, 263).
- Yaptığı iş ile değer kazanma isteği ve bu istek ile oluşan stres nedeni ile beklentilerde azalma olmasıdır (Meier 1984, 211).
- İş gereği bireylerin maruz kaldığı aşırı stres veya doyumsuzluk karşısında sergiledikleri tepkidir (Cherniss 1988, 449).
- Stres ile sürekli olarak baş edememe halidir (Labone 1995, 3).
- Aşırı derecede yorgunluk ya da bitkinliktir (Tümekaya 2000, 2).

- Duygusal çabanın yoğun harcandığı ve uzun bir süre maruz kalınan işin durumu nedeni ile meydana gelen duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmedir (Schaufeli ve Greenglass 2001, 501).
- Çalışma ortamında uzun sürede oluşan, stres artırıcı etkenlere karşı verilen tepkileri içeren psikolojik bir sendromdur (Maslach 2003, 189).
- Üç bileşen (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalış) içeren psikolojik bir sendromdur (Ardıç ve Polatçı 2008, 71).
- Kişilerin, bireysel enerji kaynaklarındaki tükenmedir (Kim, Shin ve Swanger 2009, 98).

Tükenmişlik kavramının tanımında vurgu yapılan en önemli ilk nokta yapılan meslek ile ilişkili insanlarla yüz yüze çalışma, ikinci nokta ise duygusal taleplere karşı yoğunlukla maruz kalmak olduğu ifade edilmektedir (Akgün 2014, 238). Yapılan tükenmişlik tanımlarında görülen, genellikle bir semptom zinciri biçiminde açıklanmaya çalışılmasıdır. Bu bağlamda tükenmişlik için yapılan tanımların tümüne yönelik tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak tanımlardan yola çıkarak ortak sonuçlarda kesiştiği belirtilebilmektedir. Bu sonuçların bazıları şu şekildedir (Dolan 1987, 3):

- İnsanın çalışma hızına ayak uyduramadığı için enerjisinde tükenme hissi,
- İş ile ilgili kişisel başarısızlık duygusu ile ortaya çıkan benlik saygısının azalması,
- Çaresizlik ve umutsuzluk hissi,
- İşine yönelik alternatif işleyiş yollarını bulamama,
- Sinizm,
- Çalıştığı kurumla ilgili olumsuz düşünceleri,
- Kazanacağı çıktıya karşı daha küçük bir kar veya ödül için daha fazla çaba sarf etmesine yönelik algı.

Tükenmişlik çalışanların verdiği bakım ya da hizmet kalitesinde bir düşüş yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu durum yapılan birçok inceleme sonucunda bulunarak dikkate alınmış ve sürekli araştırılan önemli bir konu olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda tükenmişliğin sonuçları çalışanlar, müşteriler ve etkileşime

girilen daha büyük organizasyonlar açısından da çok ciddiye alınması gerekmektedir. Ayrıca tükenmişlik, işe devamsızlık, düşük moral, uyuyamama, fiziksel bitkinlik, aile problemleri, alkol ve uyuşturucu kullanımında artış gibi bireysel problemlerle de ilişkili görülmektedir (Maslach ve Jackson 1981, 99). Ayrıca deneysel çalışmalar üretkenlikte azalma, personel devir hızında artış ve insani kaygılar nedeniyle hem işletme hem de bireyler için önemli maliyetler içerdiğini göstermektedir. Tükenmişliğin nedenleri ya da tükenmişliğin azalmasına etki eden kişisel, sosyal ve kurumsal değişkenlerin anlaşılması önemlidir. Bu bilgiler sayesinde tükenmişlik problemini hafifletebilecek işe alım, eğitim ve işin planlamasına yönelik değişiklikleri pratikte önermeye fayda sağlayacağı ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson 1981, 112; Cordes ve Dougherty 1993, 621).

Tükenmişlik fiziksel ve sosyal performansı doğrudan etkileyen ve bir işin stresli koşullarına uygun veya uygun olmayan tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir süreçtir (Tümekaya 2007, 75). Tükenmişliğe bağlı hastalıkların son yıllarda artması mesleki açıdan bir tehlike olarak da karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca tükenmişlik algısının hem fiziksel hem de bilişsel kaynakları azaltabileceği ve etkin-verimli çalışmayı engellemesi performansın da düşmesine neden olabilmektedir. Tükenmişlik hem sayıca çok insana hizmet veren hem de uzun süre çaba gösteren insanlarda görülmekte, kişisizleştirme, düşük kişisel performans ve duygusal tükenme ile karakterize edilmektedir (Kalınkara ve Kalaycı 2018, 126).

1980'lerde ve 1990'ların ortasında tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar, genellikle öğretmenler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları ve sağlık profesyonelleri gibi insan hizmetinin yoğun olduğu alanlarda yapılmıştır (Kim, Shin ve Swanger 2009, 97). Başlangıçta tükenmişlik araştırmaları için çoğunlukla bireylerin tecrübelerine odaklanılmıştır. Duygusal tükenme, bireyin yapılması istenilen işlere gereğinden fazla yüklenmesine karşı duyarsızlaşmanın yanı sıra bireyin başarısındaki azalma durumunu da içine alan temaları, hizmet noktası insan olan meslekler ile ilgili yapılan araştırmalar ortaya koymuştur. Bu bağlamda bir sonraki adım yani araştırma alanını genişletmek için standart bir tükenmişlik ölçütünün geliştirilmesi gerekli görülmüştür.

Maslach ve Jackson 1981'de daha önce bahsedilen üç temayı (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş) değerlendirilerek tükenmişlik

ölçütünü (MBI) geliştirmişlerdir. Tükenmişliğin bireysel boyutunu duygusal tükenme, kişilerarası boyutunu da duyarsızlaşma belirtmektedir. Ayrıca bu ölçüt sadece insana hizmet sektöründe değil diğer tüm meslek gruplarındaki çalışmalarda da kullanılmaktadır. Yazarların geliştirdiği bu ölçeğin dünya çapında tükenmişliği değerlendirme araştırmalarında tercih noktasında önde gelen bir ölçek olduğunu Schaufeli ve Enzmann (1998) yaptıkları literatür taramasında %90'ı MBI ölçeğinin kullanıldığını tespit ederek göstermişlerdir (Maslach, Leiter ve Jackson 2012, 296; Akgün 2014, 243).

2.2. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramının başlangıçta çok sağlam bir yapısı olmadığına yönelik görüşler vardır. Bunun başlıca nedeni ise tükenmişlik kavramının ne olduğu ve bu konuda neler yapılması gerektiğine dair çok çeşitli görüşler olmasına rağmen standart bir tanımının yapılmamış olmasıdır. Farklı insanlar kavramı çok farklı ifadelerde kullanmışlardır. Bu yüzden sorun ve bunun çözümleri hakkında yapıcı iletişim için her zaman bir temel olmadığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte aslında tükenmişlik tecrübesinin üç temel boyutu hakkında temel de bir fikir birliği vardır ve bu konu üzerine devam eden araştırmalar çok boyutlu bir tükenmişlik teorisinin gelişmesine yol açmıştır. Literatür de yapılan çalışmalarda baskın olmaya devam eden ve en çok tercih edilen Maslach ölçeğine göre tükenmişliğin üç alt boyutu şu şekildedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001, 402; Huang, Chuang ve Lin 2003, 521; Tsigilis, Zachopoulou ve Grammatikopoulos 2006, 257; Özsoy 2019, 196);

- Duygusal Tükenme,
- Duyarsızlaşma,
- Kişisel Başarıda Düşüş.

Duygusal Tükenme

Tükenmişlik gibi karmaşık bir kavramın başlangıcı, merkezi ve geniş çaplı araştırmalara da konu olan duygusal tükenme daha çok yapılan işin stresi ile ilgilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001, 402; Maslach 2003, 191; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 88).Yüz yüze iletişimin daha yoğun olduğu meslek gruplarında görülen

duygusal tükenme, bireydeki ekstrem duygusal ve psikolojik yüklenmeden kaynaklanmaktadır. Çalışma temposu yoğun birey, duygusal açıdan kendisini zorlar ve öteki kişilerin duygusal isteklerinin altında ezilme hissi yaşar (Güllüce ve İşcan 2010, 9). Tükenmişliğin kişisel stres boyutu ile ilgili olması duygusal tükenmeyi öteki boyutlara göre daha ön planda olmasına ve kişinin hem duygusal hem de fiziksel kaynaklarındaki azalışını anlatmaktadır. Diğer bir deyişle, duygusal tükenme hissi ile çalışanların gerek psikolojik gerekse de fiziksel yetersizliği, ekstrem yorgun olmaları ve tükeniş noktasında oldukları biçiminde de ifade edilebilmektedir (Budak ve Sürgevil 2005, 96).

Organizasyonel ve yönetsel sebepler ile bağlantılı oluşan duygusal tükenmişlikle çalışan personel çeşitli tepkiler sergilemektedir. Bu duruma sık sık rapor ve izin alma, olabildiği sürece işyerinden uzak olmaya çalışma, işe geç gelme ve işten erken ayrılma gibi davranışları örnek olarak verebiliriz (Jackson ve Schuler 1983, 59; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 88). Ayrıca bu boyutta kişide enerji düşüklüğü, duygusal kaynakların azalması, yorgunluk ve duygusal açıdan kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmekte ve alan yazında duygusal tükenme için hem belirleyici hem de kritik bir içsel boyut olduğu söylenmektedir (Bakan vd. 2018,160).

Duyarsızlaşma

Duygusal tükenme yaşayan kişinin bir sonraki seviyede çevresindeki bireyler ile olan ilişkisinde sınırlamalar olacağından psikolojik olarak bireylerden uzaklaşması duyarsızlaşma boyutu ile kendisini göstermektedir (Ardıç ve Polatçı 2008,71). Diğer bir deyişle, tükenmişlikte bireyler arası boyutunu temsil ederek müşterilere karşı olumsuz, katı davranışları ve işe yönelik tepkisiz olmayı belirtmektedir. Duyarsızlaşma, kişinin diğerlerine ilgi göstermeme, uzaklaşma, düşmanca tavır sergileme ve umursamazlık dolayısı ile hem kendisini hem hizmet verdikleri açısından negatif algılaması şeklinde de ifade edilmektedir (Garden 1987, 548; Budak ve Sürgevil 2005, 96).

Duyarsızlaşma aşamasında, personelin ya da çalışanın işe katılımının oldukça düştüğü, ideallerinde sonlanma durumu olduğu, çalışma kapasitesine yönelik etki noktasında ciddi mana da erozyon ve çöküntüye uğranılan bir koşulu simgelemektedir.

Duyarsızlaşma aşaması çalışan bireyin hem iş yaşamından hem de aile yaşamına kadar devam eden bir değer dizisinin anlamsal olarak kaybedilmesine ve hissedilen duygusal yıpranmadaki yoğunluğa yol açabilmektedir. Bu koşulların iş hayatındaki kendini gerçekleştirme ve tatmin alanı olmaktan çıkılması noktasında kişinin mutsuzluk, umutsuzluk ve sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 89). Duyarsızlaşma boyutunda olan birey, öteki kişilere kibar ve saygılı davranış sergilemeyi reddedebildiği gibi onların isteklerini görmezden gelebilmektedir. Bu boyutta öteki bireylere karşı nefret hissetme, onlardan uzaklaşma ve onlara karşı aldırmaazlığı da içeren negatif davranışlar ve insancıl olmama şeklinde kendini göstermektedir (Çalışkan ve Pekkan 2019, 475).

Kişisel Başarıda Düşüş

Son evre olan düşük kişisel başarı özellikle bireyin benlik duygusu ile ilişkili ve birey kendini olumsuz değerlendirme yönelimi içerisinde olduğu koşuldur. Bireylerde başarı düşüklüğünü problemin başarı ile üstesinden gelememe ve bireyin kendisini yetersiz görmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey işinde kontrol eksikliği, çaresizlik ve motivasyon düşüklüğü hissetmektedir (Kaçmaz 2005, 29). İşgörenlerin verimliliklerinde düşme, işlerinde başarısızlık ve yetersizlik gibi duygulara kapılma olduğu, tükenmişliğin öz-bildirim yönünü yansıttığı da ifade edilmektedir (Özsoy 2019, 196). Diğer bir deyişle, işin sorumluluklarının yerine getirilmesi ve hizmet alanlarla çalışmada etkili olunmadığı duygusunun artık var olmasıdır (Lee ve Ashforth 1990, 744).

Birey daha önceki pozitif tutumlarını şimdi olan tutumları ile karşılaştırmakta ve aradaki farkı görmektedir. Bu durumun sonucu olarak tutumları arasındaki mesafenin çalıştığı işletmeye ve topluma verilecek katkıları sınırladığını düşüncesine yol açmaktadır. Diğer bir deyişle yapacağı iş ve müşterilerine hizmet noktasında kendisini yetersiz görmesi biçiminde ifade edebiliriz (Wright ve Bonett 1997, 494; Ardiç ve Polatçı 2008, 71). Bu bağlamda çalışanların çoğu içinde bulunduğu grup ya da işletmeye katkı vereceğini inanarak işe başlamakta ve maalesef aradan geçen birkaç sene sonunda beklentilerinin gerçek olan koşul ile örtüşmemesi deneyiminin başlamasına yol açmaktadır. Bu deneyim, çalışanların ya da personellerin yetenek ve

bilgi düzeyleri ile bağlantılı algılarında sapmalara neden olabilmektedir (Jackson ve Schuler 1983, 59; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 89).

2.3. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde tükenmişliğe neden olan faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel (çevresel) faktörleri olarak iki bileşen içerisinde açıklandığı görülmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 88). Ayrıca tükenmişliğin olasılık dâhilinde etkileyen genel faktörün, teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler neticesinde meydana gelen yeni eğilimler olduğu da ifade edilmektedir. Buna uygulama noktasında yaygın olarak görülen küçülme örnek olarak verilebilir. Bu durum karşısında çalışanlar ruhsal olarak negatif etkilenmekte ve tükenmişliği etkileyen önemli bir kaynak olabilmektedir (Güllüce ve İşcan 2010, 9).

Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler bazı koşullarda tükenmişliği artırdığı gibi tükenmişliğe zemin de hazırlamakta ancak bazı koşullarda ise tükenmişliği ve etkilerini düşürücü bir rol oynayan özellikleri de açıklamaktadır (Arı ve Bal 2008, 137). Diğer bir deyişle, organizasyon içindeki bireylerden kaynaklanan ve tükenmeye giden yolda etki eden özellikler ya da çalışanların bireysel özellikleri kişinin tükenmişliği yaşamasına önemli derecede etki etmektedir (Ardıç ve Polatçı 2008, 71).

Diğer bir ifade ile tükenmişliğin bireysel faktörleri; yaş, bireyin ego gücü, kişisel performans, iş tatmini ve motivasyon, eğitim, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile kurduğu iletişim ve ilişki, medeni durum, kişilik özellikleri, işe aşırı bağlılık duyma, çocuk sayısı, bireysel beklenti düzeyi ve işe bağlı stres gibi birçok etken olarak da sıralanmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009, 88).

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerin maddelendirilmesi ve kısa açıklamaları şu şekildedir (Altay ve Akgül 2010, 93):

- Dış kontrol odaklı olma,
- Bireyin beklenti düzeyi,
- Kişilik özellikleri,

- Kendine yeterlilikten yoksun olma,
- Demografik özellikler.

Dış Kontrol Odaklı Olma: Dış kontrol odaklı (dış denetimli) olma durumu, kişinin olaylar karşısında pasif kalarak olayları kontrol edebileceğine inancının olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumun tam aksi yönde olan olayların sorumluluğunu kişisel davranışlarında hissederek sonuçların kişisel davranışlarından kaynaklandığı inancı varsa bu bireyler iç kontrol odaklı (iç denetimli) kişilerdir. İç kontrol odaklı olan kişilerin, dış kontrol odaklı olan kişilere göre daha az tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir (Glogow 1986, 79; Arı ve Bal 2008, 138; Altay ve Akgül 2010, 93).

Bireyin Beklenti Düzeyi: Bireyin beklenti düzeyi ise çalışanların beklenti düzeyleri de görev yaptıkları işletme ve meslekleri ile ilişkili olarak tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı etkileyebilmektedir. Yine özel yaşam ve iş yaşamı arasında tutarlı bir ilişki sağlayamamak, iş hayatının gerçeklikleri ile beklentiler arasındaki dengesizliğin yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır. Bireysel yeterliliklerin gerçekçi olmayan, karşılanabilmesi zor olan beklentilerin geliştirilmesi ile bağlantılı işletme ve yapılan meslek bakımından tükenmişliğin daha fazla yaşandığına rastlamak olasılık dâhilindedir (Peeters vd. 2005, 43; Arı ve Bal 2008, 138). Ayrıca tükenmişlik ile birlikte oluşan olumsuz tavırlar ve duygular iş sonrası aile ortamına yansımakta ve zamanla aile içi çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum eşlerin boşanmasına hatta ailelerin dağılmasına neden olurken aile yapısının bozulması, toplumlarda zamanla toplumsal sıkıntıların da oluşmasına neden olabilmektedir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun 2019, 213).

Kişilik Özellikleri: Kişilik özellikleri açısından bakıldığında, kişilik kavramı kişinin sahip olduğu psikolojik ve biyolojik özellikleri ifade eder ve tükenmişlik seviyesinde belirleyici diğer bir etken olarak görülmektedir. Bireylerin öteki insanlarla ilişkileri, problemleri karşılama şekilleri, kendilerini kontrol edebilme yetileri ve olaylara yaklaşımları tükenmişlik seviyesinde belirleyici olabilmektedir (Arı ve Bal 2008, 137). Freudenberger (1974), A tipi kişilik (endişeyi yüksek seviyede yaşayan, yaratıcı olmadığı gibi yarattıkları karşısında mutsuzluk hisseden, süre açısından

devamlı üzerinde baskı hissedenden, kurallara ve ilkelere karşı bağımsız olmada başarısız, hedeflerinin ve beklentilerinin sonu olmaması gibi özellikleri olan) yapısına sahip olanlar sosyal etkileşimleri azaltıcı bir yapıya sahip oldukları için, sosyal destekten uzaklaşarak stres ile birlikte tükenmişlik yaşamaktadırlar (Altay ve Akgül 2010, 93; Ünal ve Önal 2015, 139). Ayrıca dayanıklılık seviyesi düşük olan bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı da belirtilmektedir (Ocak ve Güler 2017, 120).

Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma: Kendi kendine yeterlilikten yoksun olma ise, kişinin talep edilen sonuca erişmek için gerekli faaliyetleri yapabilme becerisine olan inançları kendine yeterlilik algısı ile bağlantılıdır. Talep edilen sonuca erişmek için kendine yeter derecede inanca sahip olmayan ve öz saygı düşüklüğü olan kişiler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Altay 2009, 7; Ocak ve Güler 2017, 120).

Demografik Özellikler: Demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim vb.) de, aynı meslek grubunda çalışan erkek ve kadınları farklı boyutta tükenmişlik yaşayabilmektedir. Erkeklerin kadınlara göre daha az tükenmişlik yaşadığını yapılan çalışmalar göstermektedir. İleri yaş grubu ile gençlere bakıldığında gençlerin beklenti düzeyi yüksek olduğu için daha fazla tükenmişlik yaşarken, eğitim konusunda da düzey yüksek ise yine benzer şekilde tükenmişlik daha fazla görüldüğü yapılan çalışmalar ile saptanmıştır. Ayrıca sorumluluk, duygusal istikrar, sosyal destek, içe ve dışa dönüklük, nevrozizm, aile yapısı ve işte çalışma süreleri gibi kavramlarla da tükenmişlik ilişkisinin var olduğu ifade edilmektedir (Altay 2009, 7; Cordes ve Dougherty 1993, 633; Gardner, Fischer ve Hunt 2009, 473; Duffy, Oyebode ve Allen 2009, 515). Bu durumlara ek olarak çocuk sahibi olmayanlar çocuk sahibi olanlara göre ve evlenmeyenlerin evlilere göre tükenme düzeylerinin yüksek olduğu yapılan bazı çalışmalarda gözlenmektedir (Ünal ve Önal 2015, 139).

Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel (Çevresel) Faktörler

Çalışma ortamının kişiler ile etkileşiminin bir sonucu olarak tükenmişlik, alan yazındaki araştırmalarda kaynakasal açıdan bireysellikten ziyade daha çok durumsal olarak nitelendirildiği ve bu bağlamda tükenmişliğin çözümlerine yönelik işin sosyal ortamında aranmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Leiter ve Maslach 1988, 298;

Arı ve Bal 2008, 139). Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir (Budak ve Sürgevil 2005, 97).

İş Yüğü: En yaygın olan örgütsel tükenmişlik kaynaklarından biridir. İşgörenin işin nitelikleri karşısında yetersizliği ya da iş kriterlerinin yüksek olmasını, iş yükünün aşırı olmasını ve işin bitmesinin belirli bir zaman diliminde olmasını ifade etmektedir. İş yükünün karşısındaki yetersizlik aynı oranda stres oluşturduğu bilinmekte olup tükenmişlik de işlerdeki risk seviyesinin yüksekliği noktasında aşırı iş yükü ortak özellik olarak görülmektedir (İraz ve Yusufoglu 2011, 454).

Kontrol: Kontrol en klasik anlamda bir eylemin daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yöneltmede rehberlik eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik ve kontrol kavramları birlikte düşünüldüğünde kontrol için yapılan tanımlı içerdiği gibi çalışanın çalışma ortamındaki sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu karar verme, seçim yapma, sorun çözebilme ve kişinin özgürlüklerini belirlemeyi kapsamaktadır (Altay 2009, 6).

Ödüller: Kişinin organizasyona yaptığı katkılara karşılık maddi ve sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir. Ayrıca ödülleri dışsal ödül olarak ücret, maaş artışı vb. ve içsel ödül olarak da bireyin içindeki unsurlara hitabeden dostça tavır gösterme, övme gibi durumlar ile ilgili iki grup şeklinde ele alınmaktadır. Bireyin davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonucun ödül biçiminde karşımıza çıktığı görülmektedir (Arı ve Bal 2008, 139; Koçel 2007, 493).

Aidiyet: Organizasyonun sosyal çevresinin bir özelliği olup birlik duygusu olarak da ifade edilmektedir. Bu duruma göre işbirliği ve sosyal destek gibi pozitif kazanımların elde edildiği gruplara girmeyi bireyler tercih etmektedir (Budak ve Sürgevil 2005, 97).

Adalet: Belirli bir organizasyonda, işgörenlerin organizasyonel politika ve kararların doğruluğuna yönelik pozitif hislerini, organizasyondaki bütün çalışanlar için tutarlı ve eşit kuralların varlığını anlatmaktadır. Kişinin organizasyonla ilgili adalet algısındaki azalma performansının azalmasına, iş arkadaşları ile daha az işbirliği

yapmasına neden olur ki, bu durum tükenmişlik duygusunun yaşanmasını sağlar (Pfeffer ve Langton 1993,382; Arı ve Bal 2008, 139; İraz ve Yusufoglu 2011, 454).

Değerler: Temel düşünceleri ya da inançları (neyin iyi, neyin doğru ya da istenilen vb.) kapsayan bir kavram olarak görülmektedir (Altay ve Akgül 2010, 93; Budak ve Sürgevil 2005, 97).

Güllüce ve İşcan tükenmişliğin örgütsel faktörlerini şu şekilde sıralamıştır (Güllüce ve İşcan 2010, 9):

- Yetersiz personel,
- Hizmet verilen insanlarla ilişkiler,
- Çalışılan kuruluşun tipi, kurumun havası,
- İşin yüksek performans gerektirmesi, işin niteliği, Haftalık çalışma süresi, iş yükü,
- Kuruluşun özellikleri, kuruluşun ortamı
- Kontrol eksikliği, adalet yokluğu,
- Rol belirsizliği, rol çatışması,
- Kurumsal işleyişlerdeki aksaklıklar,
- İş gerilimi, önemli kararlara katılamama,
- Yönetim ile ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı.

Dünya Sağlık Örgütüne göre, iş sağlığı ve çalışma koşulları açısından bir kurumun ya da işletmenin ya da örgütün sahip olmasını öngördüğü özellikler şu şekildedir (Taşgın 2004, 171):

- Sağlığa aykırı risk etkenlerinden korumak,
- İşgörenlerin ruhsal, bedensel ve sosyal refahını en üst seviyeye yükseltmek,
- İşgörenlerin psikolojik ve bedensel koşullarına uygun yerlere yerleştirmek,
- İşgörenlerin iş şartlarından kaynaklanabilecek sağlık problemlerini önlemek.

2.4. Tükenmişlik Belirtileri

Günümüzde toplumsal hayatın bir ürünü, hayatımıza bir anlam kazandırma gayretinin bir sonucu tükenmişlik olarak ifade edilir. Belirtileri açısından tükenmişlik

hem nadir görülen hem de gizem taşıyan bir kavram değildir. Karamsarlık, kızgınlık, çökkünlük ve öfke gibi tükenmişliğin fiziksel belirtileri bir tükenmeyi işaret edebilmektedir. Bireyler, yaşamları içerisinde zor insan ilişkileri, kötü bir evlilik, ekonomik zorluklar ve yıpratıcı bir okul yaşamı gibi problemler karşısında çıkış yolu bulmakta zorlanabilmektedirler. Bu bağlamda bireylerin yaşama dair her şeyin üstesinden gelme konusunda iradeli ve kararlı olmak için her zaman yeterli olsa da bu durumun tam tersi ne kadar gayret gösterecekler de oluşan sonuç hayal kırıklığı olarak görülebilmektedir (Ören ve Türkoğlu 2006, 2). Hizmet verilmesinin nicelik ve niteliksel açısından bozulması nedeni ile tükenmişlik, hizmeti sunan çalışanların sağlığını olumsuz etkileyebildiği ifade edilmektedir. İnsan fonksiyonları dikkate alınarak tükenmişlik belirtileri üç grup içinde sınıflandırılmaktadır (Çakıroğlu ve Tengilimoğlu 2014, 171). Bunlar fiziksel (psikofizyolojik), davranışsal, psikolojik ve duygusal belirtilerdir.

Tükenmişliğin Fiziksel (Psikofizyolojik) Belirtileri

Tükenmişliğin fiziksel (psikofizyolojik) belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Cullen 1995, 24; Kaçmaz 2005, 30; Barutçu ve Serinkan 2008, 547; Deran ve Beller 2015, 74):

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Uykusuzluk ve hafıza problemleri,
- Solunum güçlüğü,
- Kolay kolay geçmeyen (kronik) soğuk algınlığı ve grip durumu,
- Mide ve bağırsak bozukluklarında sıkıntı çekme,
- Deri şikâyetleri,
- Sık baş ve kas ağrıları,
- Uyuşukluk,
- Enerji kaybı,
- Kilo değişimleri,
- Koroner kalp rahatsızlıklarında artış,
- Genel vücut ağrı ve sızıları,
- Mutsuzluk,

- Psikosomatik hastalıklar,
- Enfeksiyona karşı direncin azalması.

Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Kaçmaz 2005, 30; Ören ve Türkoğlu 2006, 3):

- İşte ve evde konuşmaktan kaçınma,
- Hatalar yapma,
- Hizmetin niteliğinde bozulma,
- Sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışları,
- İnsanlar ile daha az zaman geçirme,
- İşe geç gelme,
- Yetersiz kayıt tutma,
- İş bırakma eğilimi,
- Herkese şüphe ile bakma,
- Yavaşlık ve görev yerinde olmama davranışları sergileme,
- Kaza ve yaralanmalarda artış.

Tükenmişliğin Psikolojik ve Duygusal Belirtileri

Tükenmişliğin psikolojik ve duygusal belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Üstün 2001, 92; Kaçmaz 2005, 30; Deran ve Beller 2015, 74):

- Her şeyin boş ve anlamsız olduğu duygusu,
- Neşesizlik ve sıkılma, depresif hissetme,
- Endişe ve alınganlık,
- Karar vermede yetersizlik,
- Ümitsizlik ve hayal kırıklığı,
- Düşük kişisel başarı hissi,
- Çabuk öfkelenme,
- Tek başına kalma,
- Güçsüz, yorgun hissetme,

- Kayıtsızlık-ilgisizlik,
- Benlik saygısında azalma,
- Diğer insanları eleştirme,
- Yabancılaşma,
- Duygusuz bir davranış,
- Zayıf yoğunlaşma.

2.5. Tükenmişlik Evreleri

Tükenmişlik, bireyin bir evreden diğerine kesikli geçtiği bir süreç olmadığı, sürekli bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Tükenmişlik olgusunu anlama noktasında kolaylık sağlayan bir bakış açısı nedeni ile dört evrede tanımlanmaktadır (Kaçmaz 2005, 30). Bunlar;

1. Evre; Sevk ve Coşku Evresi: Bireyin enerjisinde artışın, umutlu olma seviyesinde yükselişin ve gerçekçi olmayan boyutlara ulaşan mesleki beklentilerin sergilendiği bir dönemdir. Mesleği birey için her şeyin önünde yer almaktadır. Bu bağlamda kişi gergin çalışma ortamlarına, uykusuzluğa, kendine ve hayatın öteki yönlerine zaman ve enerji ayıramamaya karşı uyum sağlama gayretindedir (Çakıroğlu ve Tengilimoğlu 2014, 171).

2. Evre; Durağanlaşma Evresi: Bireyin umutlu olma ve istekliliğinde bir azalma olmaktadır. İşini yaparken karşılaştığı zorluklar, daha önce yadırgadığı veya umursamadığı bazı durumlardan zamanla rahatsız olmaya başlanmıştır. Mesleğinin dışında bir şey yapmadığına dair bir sorgulama söz konusudur. Çünkü işin pratik ve teorik yönleriyle bireyin var olma olgusunu tamamen dolduramadığı ifade edilir (Kaçmaz 2005, 30).

3. Evre; Engellenme Evresi: Birey bu evrede mesleğinin değerliliği ile ilgili sorular sorulmaya başlamıştır. Mesleğinin icrası sırasındaki yaşadığı gerginlik yaptığı işin (araç-gereç ve eleman eksikliği vb.) hedeflerini gerçekleştirmede tehdit edici bir unsur olarak görülmektedir. Bu evrede, fiziksel, davranışsal, psikolojik ve duygusal problemler ortaya çıkmaktadır (Üstün 2001, 89).

4. Evre; Umursamazlık Veya Apati Evresi: Bireyde duygusal kopmaların veya kısır döngünün yoğun ve derin yaşandığı bu evrede bir umutsuzluğun ve inançsızlığın derin olarak yaşandığı gözlenmektedir ve birey işini, sosyal teminat ve ekonomik açıdan devam ettirmekte ama işinden zevk almamaktadır. Bu durum bireyin iş hayatı açısından bir tatmin ve kendini gerçekleştirme sahası olmaktan çok uzak olduğu gibi bireye maalesef umutsuzluk ve sıkıntı veren bir saha olmaktadır (Kaçmaz 2005, 30).

2.6. Tükenmişlik Sonuçları

Tükenmişlik, yol açtığı sonuçlar nedeni ile önemli bir kavram olarak alan yazında araştırılmaktadır. Tükenmişlik bireyler üzerinde kalıcı ya da kalıcı rahatsızlıklara neden olduğu yapılan incelemeler ile tespit edilmiştir. Fakat bu çeşit rahatsızlıklar görülmeden önce tükenmişliğin psikofizyolojik, davranışsal, psikolojik ve duygusal belirtilerine bakıldığında tükenmişliğin insanlar üzerinde tedavisi uzun süre devam eden ya da kalıcı ve geçici rahatsızlıklara neden olacağına yönelik fikir sahibi olunabilmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik belirtileri olarak daha önce ifade edilen başlıklar altındaki problemleri, beraberinde tükenmişliğin sonuçları şeklinde de değerlendirilebilmektedir. Tükenmişliğin gözlemlendiği olumsuz sonuçları bireysel ve örgütsel olarak iki alt başlıkta incelemek mümkündür (Ardıç ve Polatçı 2008, 74; Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan 2009, 67).

Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik beden sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve bitkinlikle kendini göstermektedir. Bireyler üzerinde de ciddi psikofizyolojik ve zihinsel ve problemlere neden olduğu ifade edilmektedir. Psikofizyolojik açıdan yorulmaya yıpranmaya tükenmişlik neden olmaktadır (Taycan vd. 2006, 101; Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan 2009, 67). Fakat birey de görülen bu yorgunluğun ana kaynağı iş ortamından kaynaklanmaktadır. İş ortamındaki bu gerginlik bireyin uyku esnasında kötü rüyalar ya da kâbuslar görmesine, yaşadığı uykusuzluk ile de huzursuzluk ve halsizliğin ortaya çıkmasına, devamlı bir şekilde bir şeylerin olumsuz olacağına dair fikirlere yönelmesine neden olabilmektedir.

Bu esnada kronikleşen bitkinlik ya da yorgunluk, gerginlik ya da sinirlilik, nezle, grip gibi rahatsızlıklara yakalanma ihtimalini ve baş ağrılarını artırmakta, bu tür rahatsızlıkların uzun süre geçmemesine ve enerjide önemli bir azalışa sebep olabilmektedir. Bu durumda tükenmişlik oluştuğunda kişiler hem çalışma ortamında karşılaştıkları bireylere hem de müşterilere yönelik olumsuz davranış ve tutum sergileyebilmektedir (Corcoran 1987, 58; Kahill 1988, 289; Ardıç ve Polatçı 2008, 74).

Tükenmişliğin bireysel sonuçları kısaca şu şekilde sıralanmaktadır (Lewin ve Sager 2007, 1217; Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 484; Alkan, Yıldız ve Bakır 2011, 272):

- Evlilik ve aile hayatında problemler,
- İş savaşı,
- Sosyal izolasyon,
- Gastrointestinal sistem bozuklukları,
- Sigara kullanımında artış,
- Madde kullanımı,
- Alkol kullanımında artış,
- İş yerinde ve iş dışında insan ilişkilerinde uyumsuzluk.
- Ayrıca tükenmişliğin yoğun bir şekilde yaşanması bireyde psikosomatik bozukluklar vb. sonuçlar insanların hayat kalitesini etkileyerek mutsuzluğa neden olabilmektedir.

Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişliğin başlangıcı bireysel seviyede etkisini göstermesine rağmen zaman ile bu durum bireysel boyutları aşarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Hizmet sunduğu müşterilere ya da insanlara karşı yetersiz ilgi sergilemesine ve onlara bakış açısının değişmesine neden olurken bireylerin bir nesne gibi görülmesini başlatabilmektedir. Bu bağlamda kişilerin performansında düşüş olmakta ve bu durum genelde yapılan işin ya da verilen hizmetin hem kalitesinde hem de niteliğinde kendisini göstermektedir.

Performansın düşmesi motivasyon da ve iş tatmininde de düşüşe sebebiyet vermektedir. Bu koşullarda kişi kendisini engellenmiş hissederek, yaptığı işi ya da verdiği hizmeti artık umursamamakta, başarılı olma gibi bir endişe taşımamaya başlamaktadır. Tükenmişlik yaşayan birey yaptığı iş için daha fazla bir gayret sergilememek ve yaşanan problemler ile bağlantılı kişinin kafa karışıklığının var olması, iş yapabilme yeteneğini de zayıflatarak iş kazalarının oranının da artmaktadır (Ardıç ve Polatçı 2008, 75; Alkan, Yıldız ve Bakır 2011, 272).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları özetle şu şekilde sıralanabilir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 484; Salmela-Aro, Tolvanen ve Nurmi 2009, 3):

- Üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin yetersizliği,
- İşe geç gelme,
- İş yerinde yeniliklerin yetersizliği,
- Yapıcı eleştirilerin yeterince yapılmaması,
- İşten erken ayrılma,
- İş bırakma ya da iş bırakma niyetinde olma,
- İş kazalarında artış.

Ayrıca dinlenme raporlarının sık sık alınması vb. etkiler çalışma hayatı ile bağlantılı örgütsel sonuçlar ortaya koyarak verimlilik ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır.

2.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yolları

Tükenmişlik hemen hemen her meslekte ortaya çıkabilmektedir. Dünyanın pek çok yerinde araştırma yoluyla elde edilen bilgiler ışığında tükenmişlik ile etkili mücadele etme, önleme ve baş edebilme konusuna büyük ilgi gösterilmiştir. Bu amaç doğrultusunda en önemli nokta başlangıçta oluşmasına neden olan etmenlerin giderilmesi, bu gerçekleştirilemiyorsa erken bir zaman diliminde tanınarak hızla mücadele edilmesidir. Bu bağlamda tükenmişlik için uygulanabilecek etkili yöntemleri bireysel ve örgütsel olarak iki alt başlıkta açıklamak mümkündür (Rothmann, Malan ve Rothman C. 2001, 1; Kaçmaz 2005, 31; Ardıç ve Polatçı 2008, 76; Maslach, Leiter ve Jackson 2012, 296).

Tükenmişlik İle Bireysel Mücadele Yolları

Tükenmişlik probleminin kurum içinde var olan kişileri değiştirme ile çözülmesinin mümkün olmadığı alan yazında yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir. Çalışma ortamını kontrol etme ihtimalinin yeterli olmadığı yerlerde bireysel mücadele yöntemleri öncelik kazanmaktadır (Kaçmaz 2005, 31; Ardıç ve Polatçı 2008, 76). Bu bağlamda daha çok kişisel uygulanabilecek yöntemler şu şekildedir (Taycan vd. 2006, 108; Ardıç ve Polatçı 2008, 77; Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 484) :

- İşgörenleri daha gerçekçi hedefler benimsemeleri yönünde cesaretlendirme,
- Birey işe başlamadan önce yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmesini sağlama,
- İşgörenlerin kendine yönelik beklentilerinde azalma sağlama,
- Tükenmişlik belirtilerini bilme,
- İşgörenin kendisinde oluşabilecek tükenmişlik belirtileri erken fark edebilme ve çözüm bulmak için çaba gösterme,
- Çalışanın kendisini iyi tanıma ve ihtiyaçlarını belirleme,
- Çalışanın kendisini stresle baş edebilme konusunu geliştirme,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık takımlarına katılma,
- İşe ara verme ve iş değişikliği yapma,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenme, spor yapmak ve rahatlamak için müzik dinlemek,
- Huzurlu bir hayat stili belirleme,
- Bireyin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabul etmesi,
- İşte ve özel yaşamdaki rutinliği azaltmak,
- Hobi edinme,
- Tatile çıkma,
- Zaman idare etme konusunda bilgi sahibi olma.

Tükenmişlik İle Örgütsel Mücadele Yolları

Organizasyonel seviyede mücadele bireysel seviyedeki mücadeleye göre daha kalıcı olmaktadır. İlave olarak tükenmişliğin organizasyon için önem arz eden bir sorun olması ve önlenmesi gerektiği fikrini desteklemektedir. Tükenmişlik ile örgütsel seviyede mücadele etmek, tükenmişliğin organizasyonun tamamında kabul edilmesini ve mücadele noktasında hem bilgili hem de dayanıklı işgören takımlarının oluşturulmasına imkân sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı 2008, 76). Bu bağlamda örgütsel mücadele noktasında uygulanabilecek yöntemler şu şekildedir:

A. İş yeri yöneticileri seviyesinde yapılması gerekenler (Kaçmaz 2005, 31; Taycan vd. 2006, 107):

- İşe yeni başlayan kişilerin oryantasyonu ve hizmet içi eğitime katılım sağlama,
- Hoşgörülü, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ile dinleyebilme, değer verme ve esnek olabilme,
- Görev tanımlarının net ve açık olması,
- Problem çözmede kalıcı mekanizmalar oluşturma,
- Örgüt bölümlerinin özelliklerine göre etkin çalışan planının yapılması,
- Düzenli grup içi toplantılarıyla birlikte öneri ve eleştirilerin alınmasını sağlama,
- İş ile işgören arasındaki uyum için modifiye etme,
- Sistem içerisindeki ödül kaynaklarının çoğaltılması,
- Problem ilk ortaya çıktığı an ele alınması,
- İşgörenlerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırıcı olması,
- Yöneticilerin işgöreni desteklemesi,
- Alınan kararlara katılım sağlanması,
- Düşük ücret probleminin giderilmesi,
- Toplam kalite ve motivasyon çalışmaları devamlı yapılması,
- İşgörenin sorunlu bir durumda yöneticilerden yardım alabilmesi,
- Çalışanların ihtiyaç duyduğunda devamlı eğitim imkanı sağlanmalı.

B. Devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 484):

- Ülke de işletmelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun organize olması,
- İşgörenlerin yetki ve görevlerini belirleyen ihtiyaç duyulan yasal düzenlemelerin yapılması,
- Yapılan yasal düzenlemelerinin hayata geçirilmesini sağlama.

C. İş arkadaşları düzeyinde yapılması gerekenler (Kaçmaz 2005, 32):

- İşe yeni başlayan personele, kıdemi daha fazla olan iş arkadaşları gerçekçi rol model olabilmeleri,
- Aynı bölümde çalışan bireylerin zaman zaman beraber hoşça vakit geçirmeleri, iş dışı konularda konuşmaları,
- İşte karşılaşılan problemlerin ve duygusal zorlukların paylaşılabileceği destekleyici takımların oluşturulması,
- Personelin birlikte uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları,
- Beraber çalışmadan doğan problemleri zamanında, problem derinleşmeden çözülmesi.

D. Aile düzeyinde yapılması gerekenler (Kaçmaz 2005, 32; Dağlı ve Gündüz 2008, 16):

- İş dışındaki hayatında aile ve öteki yakın bireyler ile uyum ve desteklenmesi,
- Çalışanın işi dışında var olduğunu ve takdir edildiğini hissetmesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, işletmeyi bir bütün olarak etkileyen davranışların varlığı şeklinde söylenebilir. Campbell (1990), bir çalışanın standart bir zaman dilimi içinde gerçekleştirdiği davranışlarının organizasyon için beklenen toplam değeri ya da tek bir kişinin yerine getirdiği bir görevi veya iş işlevini çalışan performansı olarak tanımlamaktadır. Yapılan işin verimliliğinin bağlı olduğu unsurlar arasında iletişim, disiplin ve çabanın yanında çalışan performansı da belirtilmektedir. Bir çalışanın bir dizi iş işlevini yerine getirebilmesi için belirli miktarda entelektüel yeteneğe sahip olmasının gerekliliği ifade edilmektedir. Çalışan performansının nasıl yönetileceğini anlamak için, kurumsal performansın artmasına ve üst düzey yeteneklerin işletmeye çekilmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Ayrıca bir işletmenin insan kaynaklarını olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerden birinin çalışan performansı olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışan performansının değerlendirilmesinin önem arz ettiği belirtilmektedir (Carrillo 2019, 37).

Bu çerçevede üçüncü bölümde performans ve çalışan performansı kavramı açıklanarak performans türleri belirtilmiştir. Ardından çalışan performansı boyutları, çalışan performansını etkileyen faktörler ve performans yönetimi ortaya konmuştur. Ayrıca performans değerlendirme, çalışan performansı değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme hatalarına yer verilmiştir.

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramının işletmeler için önemi, küreselleşme ve rekabet ile artış göstermektedir. Pek çok bilim insanı tarafından tanımlanan, Lebas ve Euske'ye göre performans kavramı, birçok disiplinde kullanılmasına rağmen ve kavramsal tanımına yönelik halen tam bir görüş birliği ortaya konmaması nedeniyle net bir biçimde tanımlanamamaktadır (Lebas ve Euske 2002, 63). Diğer bir ifade ile performansın net bir tanımı yapılması konusunun çok güç olduğu, araştırmacıların çalıştıkları alana uygun farklı anlamlar yüklemesi ve bu kavramın bavul gibi içine her şeyi alabilecek bir kelime olmasının bu duruma neden olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde de performans kavramı tanımlanmakta ve

bireylerin ya da işletmelerin bir faaliyette amaca ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz 2010, 201; Kâhya 2013, 36; Çınar ve Yeşil 2016, 289; Akca ve Yurtçu 2017, 199).

Türk Dil Kurumu performansı “*başarım*” kelimesi ile tanımlamaktadır (TDK 2020). Tanıma göre başarılı olma performans ile ilişkilendirilmektedir. Performans, herhangi bir koşulu ya da bir olayı başarma arzusu ve gücü ile ilgilidir (Çankır ve Çelik 2018, 55). Çalışanların verimli olması açısından etkinlik ve etkililik kavramları ile ilgili olan performansı başarı ve başarısızlık şeklinde de görüldüğü ifade edilmektedir. Ayrıca işletme içerisindeki çalışan, farklı düzeylerde başarı sergileyebileceği gibi başarısız da olabilmektedir (Kantos 2013, 61).

İnsan kaynakları yönetim alanında sık sık kullanılan bir kavram olan performans genel olarak literatürde, amaçları belirli ve planlı etkinliklerin hedefe ulaşım seviyesinin ölçümünü ifade eden bir kavramdır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi 2010, 108). Diğer bir ifade ile belirlenen zaman dilimi içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi ile amaca hizmet etme, yani planlanan bir etkinliğin amacına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Performans kelimesi, birey için amaca ulaşma konusunda sergilenen etkinlik ve verimlilik seviyesi iken, kurum için belirlenen zaman dilimin de üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanır. Bu bağlamda kısaca, hedefin veya amacın gerçekleşme derecesi şeklinde söyleyebiliriz (Tutar ve Altınöz 2010, 201).

İşletmelerde yöneticiler açısından performans önemli bir konu olup çalışanın çalışma davranışına bağlı bir sonuçtur. Bir çalışanın ya da bir grubun, ilgili olduğu işletmenin ve biriminin, amaçlarına sayısal ve niteliksel olarak katkılarının toplamındaki ölçü performansı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, belirli amaç ve planlı etkinlik sonucunda elde edilen çıktının, sayısal ve nitelik bakımından açıklanması da performans olarak tanımlanmaktadır (Cho vd. 2006, 264; Koçak ve Özudoğru 2012, 80; Tayfun ve Çatır 2013, 120). Performans kavramı, bir işin üstesinden gelme, kendine düşen görevi etkin bir biçimde yerine getirebilme, yetenek, kapasite, başarı ve yapma anlamına geldiği ve diğer bir tanımda, McEvoy ve Cascio tarafından kısaca, verilen görevlerin başarılmaları olarak tanımlanmaktadır (Kesen 2015, 540; Suliman 2001, 1049).

Performans için iş yerinde, davranış olarak üç şekilde olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Duman ve Akdemir 2016, 34):

1. Geleneksel olarak tanımlanan bir işin yani görevlerinin çoğunun yapılması anlamında görev performansı,
2. Çalışanın kendisinden istenmediği halde yardım etmesi,
3. İşletmenin itibarına zarar verebilecek faaliyetlerden kaçınmak, olumlu ve saygılı davranışlar göstermek.

3.2. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışan performansı, resmi şekli ile işletmenin amaç başarısına pozitif veya negatif yönde etki eden çalışan davranışları kümesinin bir değeri şeklinde tanımlanır. Çalışan performansı alan yazında işgören performansı, kişisel/bireysel performans ve iş performansı olarak adlandırılmaktadır ve çalışanların bağlı olduğu işletmenin amaçlarına ulaşması için gösterilen yardımın derecesi olarak ifade edilmektedir (Motowildo vd. 1997, 72; Çankır ve Çelik 2018, 55). Çalışan performansı, işletme performansının değerlendirilmesinde genelde doğru bir sonuç elde etmek için başvuru iki kaynaktan biridir (Altındağ ve Akgün 2015, 285). İşletmenin performansı ile sistemin toplam performansında işletme için önem noktası açısından öncelikli olan çalışan (bireysel) performansdır. Bu durumun nedeni, bir işletmenin ancak çalışanın sergilediği performans kadar iyi olabilmesidir (Çöl 2008, 39). Bir bireyin görevini başarı ile yerine getirmesi, o görevi standartlarına uygun olarak ifa etmesi, çalışan performansını ifade etmekte ve bu etkiye açık olduğu gibi değişebilir özellikte de olabilmektedir. Bireyin sahip olduğu beceri, nitelik, inanç ve değerler performansını etkilemektedir (Murphy ve Kroeker 1988, 2; Büte 2011, 177).

Çalışan performansı, bireyin bilgi ve yeteneklerini bireysel gayret ve davranış ile birleştirmesi sayesinde istenen miktar ve kalitede bireysel sonuç elde etmesidir. İşgörenin sahip olduğu yetenek ve bilginin aynı zamanda işletmenin de performansını etkileyeceği dikkate alınmalıdır (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan 2014, 336). Diğer bir ifade ile çalışanların bireysel anlamda performansının güçlü veya zayıf olması işletmeyi etkilemektedir. Ayrıca işletmenin performansını artırmak yöneticilerin görevleri arasında yer almalıdır dolayısı ile çalışanların performanslarını artırmak da

yöneticilerin sorumluluğunda, hatta yöneticilerin öncelikli hedefleri içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle işletmede verimliliğin artırılması, çalışanların performanslarının yükseltilmesi ile ilişkilidir (Koçak ve Özudoğru 2012, 81; Inuwa 2016, 92). Ayrıca performansı yüksek olan personel işletme performansının yükselmesine etki ederken beraberinde örgütler için önem derecesi yüksek olan rekabet gücünü de artırması sebebiyle çalışan performansı örgütlerin kendilerine özgü rekabet kapasiteleri açısından önem arz eden etkenleri ortaya koymaktadır (Krishnan 2002, 20; Wang ve Netemeyer 2002, 217).

İşletmede çalışanların verimliliğinin ölçülmesiyle performans kavramı, 1900'li yılların başlarındaki ilk çalışmalarda Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının aracılığı ile işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanlarının iş yerinde sergiledikleri performansa bağlı olduğu gibi işletme açısından çalışanlarının performansları önemlidir. Çalışanların performanslarına ait bilgiler ücretlendirme, örgüt içi terfi ya da transfer hareketleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, prim ve ödüllendirme sistemleri açısından kullanılır olması öneminin artmasına neden olmaktadır (Gümüştakin ve Öztemiz 2005, 280; Mucuk 2008, 336). Çalışanların performanslarının artması, çalışanlar açısından genelde daha kolay terfi, daha iyi bir kariyer fırsatı ve maddi ödüllendirme vb. olanak sağlamaktadır. Ayrıca çalışan için performans hem memnuniyet hem de gurur kaynağı olmaktadır. İşletmeler performansı yüksek çalışanlara mükemmel hizmet sunmak, amaçlarına erişmek ve rekabet avantajı sağlamak için gereksinim duymaktadırlar. Ayrıca müşteriye daha iyi hizmet sunmak için işine bağlı çalışanlara sahip olması işletmenin sürdürülebilir karlılığına daha fazla katkı sağlamaktadır (Rageb vd. 2013, 37; Shmailan 2016, 3). Bu durumun tersi, yani çalışanlar işletmenin saygınlığına katkı sağlayabilecekleri gibi saygınlığı bozma ya da karlılığı olumsuz yönde etkileme de olabilmektedir. İşin yapılmasının yanında ürün ve hizmetin kalitesi ile müşteri memnuniyeti de çalışanların sorumluluğundadır (Elnaga ve Imran 2013, 138).

Organizasyonlarda ya da işletmelerde performansa yönelik değerlendirme, grupsal, örgütsel ve bireysel olarak yapılmaktadır. Hem grup performansı hem de örgüt performansının temelinde çalışan performansı bulunmaktadır. Organizasyonun

performansının bütünü ancak çalışan performansı sayesinde artırılabilir. Çalışan performansı üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

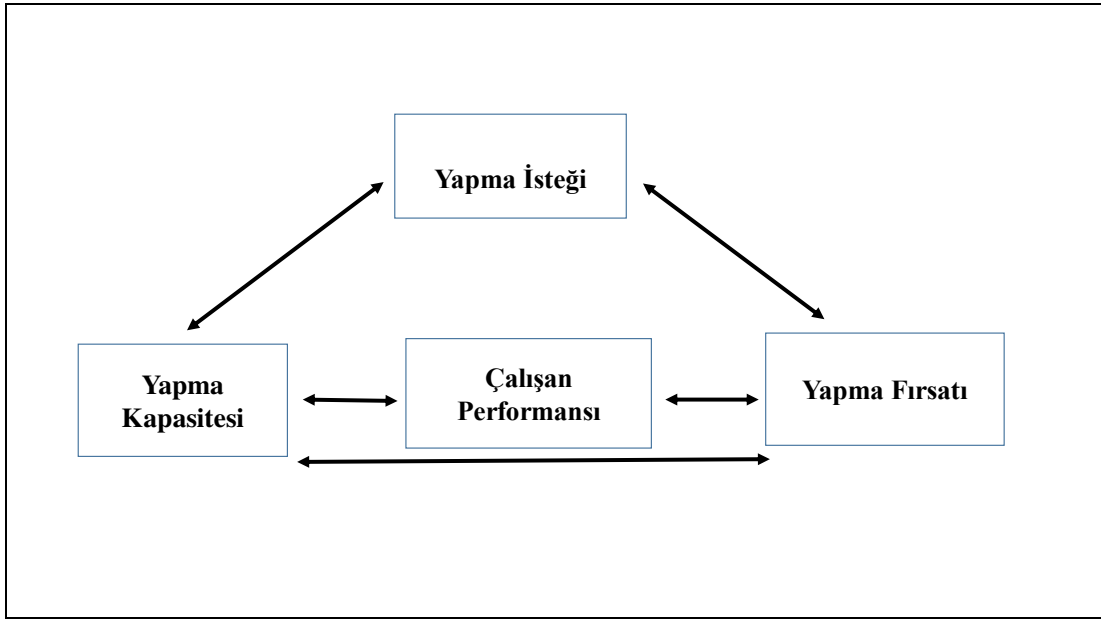
- **Odaklanma:** Çalışanın performansını yükseltmenin birinci adımı, çalışanın neyi, ne zaman yapacağını bilmesidir.
- **Yetkinlik:** Performansın artmasına etki eden bilgi ve yetenek yetkinliktir. Yetenek, doğuştan gelmekte ve tecrübe ile gelişmektedir. Çalışanların performanslarının üst seviyede olması için davranış biçimlerine sahip olduğu yetkinlikler yol göstermektedir. Ayrıca verilen işi yapabilme seviyesi yetenek seviyesinde yani personel yapılacak iş için ihtiyaç duyulan beceriye sahip olmalıdır.
- **Adanma:** Çalışanın kendini organizasyon ile özdeşleştirdiği ve hem kişisel hem de organizasyon amaçlarını uyumlu hale getirdiği aşamadır. Kısaca personelin işin yapılması için istekli olmasıdır.

Yukarıda ifade edilen üç faktör birbirinden ayrı veya iç içe düşünülmesine benzer kişisel performansın artması için de bu üç faktörün beraber gerekli olması, yönetimin gayreti ve dikkati bunların hangisinin ne kadarının, ne zaman gerekli olduğunu saptamak üzerine yoğunlaşmasını gerektirmektedir (Doğanay ve Şen 2007, 330; Erdoğan ve Çelik 2019,108). İşgörenlerin görev tanımlarının ifadesinden beklentileri karşılama seviyesi, çalışanın performansını tanımlar. Örnek olarak, bir öğretmen anılatacağı ders için hazırlık yapması, geri bildirimi, tekrar anlatması ve değerlendirmesi vb. öğretim görevlerini açıklayan iş tanımlarına uygun bir biçimde yapabilme derecesi kendisinin performansını ortaya çıkardığı için verebiliriz. Ayrıca işgörenlerin işlerine yönelik görev tanımları organizasyonun ya da kurumun hedeflerine uygun bir biçimde belirlenmesi aynı zamanda kurumun genel performansını etkilediği ifade edilmektedir (Yener 2018, 93).

Çalışanın performansı, çalışanın yapma isteği, yapma kapasitesi ve yapma fırsatı olarak üç işlevin bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır. Buradaki yapma isteği; işgörenin işin gerekleri doğrultusunda olan gayreti sergilemek istemesi ya da istememesidir. Yapma kapasitesi; işin gerekleri doğrultusunda uygun becerileri, tecrübe ve bilgi durumunu yani neyi, nasıl yapması gerektiğini bilmeyen bir çalışanın

performansında artış beklenemeyeceğini ifade etmektedir. Yapma fırsatı ise; işin gerçekleşebilmesi için gerekli araç ve gereçlerdir ve bu gereksinim temin edilmez ise performansı gözlemlemek mümkün olmayacaktır (Ivancevich, Matteson ve Konopaske 2011, 111; Mercanlioğlu 2012, 42).

Ivancevich ve arkadaşları çalışan performansının belirleyicilerini Şekil 2’de görüldüğü gibi özetlemişlerdir (Ivancevich, Matteson ve Konopaske 2011, 112):



Şekil 2. Çalışan Performansı Belirleyicileri

Kaynak: Ivancevich, John M., Michael T. Matteson, and Robert Konopaske. «*Organizational Behavior And Management*», Mc Graw Hill Irwin, 1990, s. 112.

Çalışan performansına yönelik ifade edilen tanımların ortak noktası, performansın kişisel beklentiyle organizasyonel hedef arasında kurulan bağlantının neticesinde ortaya çıkması şeklinde söylenebilir. Ayrıca performans bir çalışanın, bir örgütün ya da grubun hedefe ulaşmak için sergilediği etkinliğin miktar (nicel) ve niteliksel (nitel) ölçütü olmaktadır. Çalışan performansı, her kurumun etkililiği, başarısı ya da performansı açısından önemli bir kavramdır (Tutar ve Altınöz 2010, 202).

3.3. Performans Türleri

Literatür incelendiğinde performans kavramı için pek çok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Çalışmada performans türleri üç alt başlıkta incelenmiştir (Sinclair ve Zairi 2000, 150). Bu bağlamda performans türleri bireysel performans, takım performansı ve kurumsal performans olarak açıklanacaktır.

Bireysel Performans

Bireyin yetenek, bilgi ve becerilerinin bireysel gayret ve davranışları ile tamamlayarak talep edilen miktar ve kalite açısından bireysel bir sonuca sahip olmasıdır. Personelin kendisine ait olan bu yetenekler ve bilgi beraberinde işletmenin de performansını etkileyecek biçimde değerlendirilmelidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan 2014, 336). İşletmelerin hedeflerine ulaşmaları, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunabilmeleri ve son olarak rekabet avantajı elde edebilmeleri için performansı yüksek olan bireylere ihtiyaçları vardır. Performans birey içinde önemlidir ve görevlerini tamamlamak ve üst seviyede performans sergilemek beraberinde uzmanlaşmayı, kişinin kendisi ile gurur duymasını ve memnun olmasını sağlamaktadır.

Tersinde ise düşük performans ve hedeflere erişememek bireysel bir başarısızlık olarak algılanmaktadır. Organizasyon içerisinde bireylerin performans yükseklikleri genellikle finansal olarak da ödüllendirilmektedir. Düşük performans sergileyenlere göre performansı yüksek olan bireyler iyi bir kariyer fırsatına sahip olmaktadır (Sonnentag ve Frese 2002,4).

Takım Performansı

Günümüzde performansın yüksek olması organizasyonel başarı için temel parametrelerdendir (Karahana ve Yılmaz 2010, 145). Organizasyonların stratejileri doğrultusunda performansın yüksek olması için takım çalışması tercih edilmektedir. Takım çalışması kolay olmadığı gibi rastgele bir araya gelen kişilerin oluşturduğu bir topluluk da değildir. Organizasyonlarda takım ve performans birbirlerinden ayrılmayan kavramlardır. Takım performansının yükselmesi, takım üyelerinin motive olmasına ve bireysel performanslarını başarı ile uygulamalarına bağlıdır. Farklı

seviyede deneyim, bilgi ve yetkinlikleri olan takım üyelerinin ortak hedef, değer ve inançları açısından takım ruhu oluşturulmaktadır.

Takımlar, odak noktası performansın, çok farklı yeteneklerin, karar verebilme ve tecrübe gereksinimlerinin duyulduğu koşullarda, tek olarak veya geniş çapta organizasyonel grup içerisinde hareket eden kişilerden daha üstün performans göstermektedirler. Ayrıca takım açısından kullanılan performans değerlendirme ve ölçme sistemleri, takımın zayıf ve kuvvetli noktalarını görebilmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları bertaraf etme amacını taşımaktadır. Bu durum takımdan beklenti noktasında performansın düzenli olarak izlenmesini ve amaçlanan performansa erişimi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmasına olanak sağlanmaktadır (Yılmaz 2011, 115; Ergün ve Eyisoy 2018, 1457).

Kurumsal Performans

Her örgüt ya da kurum belirli hedefler ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Performans bilgisine sahip ve performansı gözlenen gerek kişiler olsun, gerek işletmeler olsun başarısız/başarılı şekilde değerlendirilmektedirler. Kurumun yönetimini temel görev olarak üstlenenlerin amacı ise kurumun hedeflerini ve görevlerini, olasılığı en üst seviyede olacak şekilde gerçekleştirmek ve en iyi başarıyı elde etmektir. Kurumların var olabilmesi ve sürdürülebilirliği yönetim performansı anlayışının geçerliliği ve doğruluğu ile iç içedir. Kurumsal performans, örgütün yapısı, pazarlama, insan kaynakları, üretim, stratejileri, tedarik ve destek gibi boyutlardan etkilenmektedir. Ayrıca paydaş beklentilerini karşılayabilme seviyesini işletmenin performansı belirlemektedir (Brown ve Laverick 1994, 89; Güner ve Memiş 2007, 299; Cihangir 2014, 39).

3.4. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan performansının çok boyutlu bir kavram olduğu ve tanımlanması aşamasının çoğunlukla iyi yapılmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca çevrenin etkileri nedeniyle boyutları açısından net bir şekilde belirlenemediği gibi oldukça karışık bir konu olduğu da gözlenmektedir.

Holton tarafından performans için bütünleştirilmiş sınıflandırma yapılarak bir model önerilmiş ve bu modelde performans boyutları; bireyler, süreç, misyon ve kritik performans alt sistemleri olarak ortaya konmuştur (Holton 1999, 29; Altun ve Memişoğlu 2008, 8; Avunduk 2016, 69).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda çalışan performansının çoğunlukla iki boyut ve tek boyut olarak çalışıldığı gözlemlenmektedir. Goodman ve Svyantek'in oluşturduğu 25 ifade içeren ölçeğin iki boyutu, görev performansı ve bağlamsal performanstır (Goodman ve Svyantek 1999, 256).

1- Görev performansı; işgörenin iş tanımı ile belirli ve işin konusu ile ilişkili sürdürdüğü eylemler sonucunda gösterilen performans olan, yani davranış olarak kişinin işinin gerekleri doğrultusunda yaptığı teknik eylemleri kapsamaktadır. Bu alt boyutun temel çekirdeğini, organizasyonel hedeflere erişimi sağlayan teknik gereklilikler ve süreçlerin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Bu davranış eylemlerine örnek olarak bir öğretmenin okulda ders anlatmasını ve bir hemşirenin hastaya ilaçlarını vermesi ya da serum takması verilebilmektedir (Motowidlo ve VanScotter 1994, 476; Miller, Griffin ve Hart 1999, 9; Akça ve Yurtçu 2017, 199). Alan yazında devam eden diğer çalışmalarda görev performansı iki alt boyut ile çalışılmıştır. Bunlar şu şekildedir (Ünlü ve Yürür 2011, 184):

- **Teknik-idari Görev Performansı:** Planlama, kalite kontrolü, evrak işleri gibi liderlik odaklı görevlerin tamamının dışında kalan görevleri kapsamaktadır.
- **Liderlik Görev Performansı:** İdare etme, motivasyon, koordinasyon ve alt kademede çalışanların değerlendirilmesini içeren, bireylerin idare edilmesini ve ilişkilerini kapsamaktadır.

2- Bağlamsal performans; işletmenin performansına katkı sağlamak için dolaylı yollardan örgüt içerisinde psikolojik ve sosyal davranışların harekete geçirilmesidir. Örgütsel iş ilişkilerine yönelik genişleme, sosyalleşme ve gönüllü çalışanlara yardım gibi davranışları örnek verebiliriz (Binnewies, Sonnentag ve Mojza 2009, 69; Akça ve Yurtçu 2017, 199). Alan yazında devam eden diğer çalışmalarda bağlamsal performansı iki alt boyut ile çalışılmıştır. Bunlar şu şekildedir (Ünlü ve Yürür 2011, 185):

- **Kişilerarası Kolaylaştırıcılık:** Mesai arkadaşlarının performanslarını destekleyici, yardımsever ve anlayışlı faaliyetleri içermektedir.
- **İşe Adanma:** Çalışan faaliyetlerini içeren belirlenen amaçlara erişme için kuralların takip edilmesi, içsel bir motivasyon ve disiplin gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Diğer tek boyut olarak algılanan iş performansında, iş performansının ölçülmesinde Bush vd. tarafından geliştirilen “*Davranış Temelli Performans Ölçeği*” üç ifade ile oluşturulmuştur. Bunlar şu şekildedir (Akt. Erkuş ve Fındıklı 2013, 308):

- Görevlerimi kısa sürede tamamlama ya da tamamlayamama,
- Zamanımı bir çok çalışandan daha iyi yönetme ya da yönetememe,
- İş performansım diğer çalışanlardan daha iyi olması ya da olmaması.

Diğer tek boyut olarak çalışan performansı ölçeğini Kirkman ve Rosen dört ifade ile oluşturmuştur. Bunlar şu şekildedir (Kirkman ve Rosen 1999, 536):

- Verilen görevleri tam zamanında tamamlama ya da tamamlayamama,
- İş hedeflerine fazlası ile ulaşma ya da ulaşamama,
- Standartların üzerinde hizmet sunma ya da sunamama,
- Karşılaşılan problemler için çözümler üretme ya da üretememe.

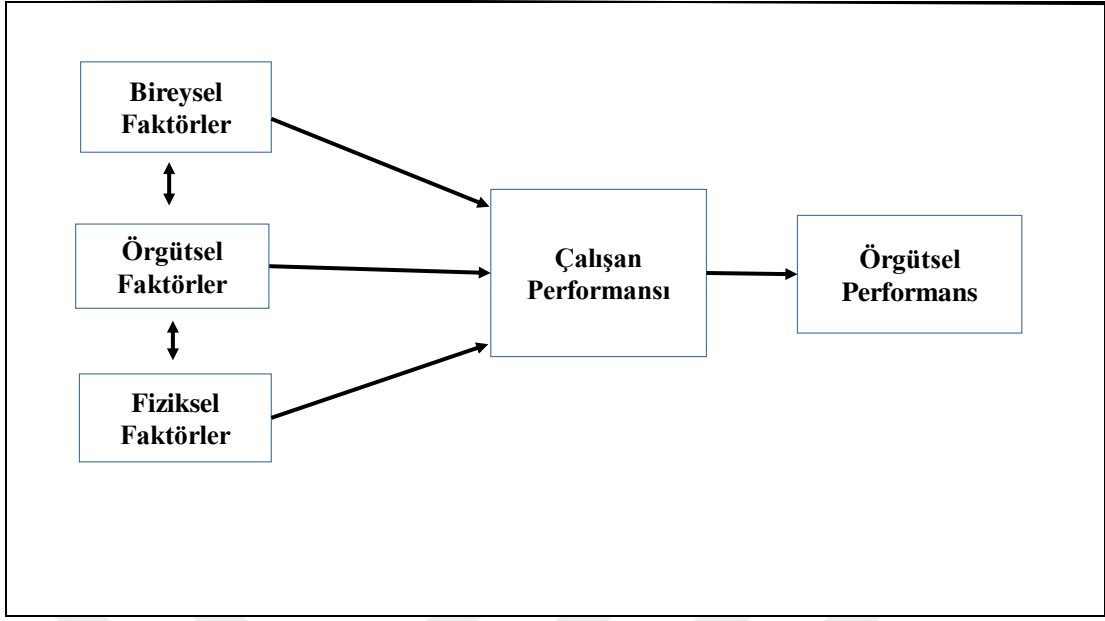
İgili alan yazında çalışan performansının ölçümüne yönelik kullanılan ölçekler, çalışmaların yapıldığı grupların kitlesi açısından farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Değerlendirme yöntemleri açısından çok boyutlu ölçekler arasında Smith, Organ ve Near (1983), Freddie Choo (1986), Campbell (1993) ve Mowday, Steers ve Porter (1979) (Karadal ve Araslı (2009) tarafından uyarlaması yapılmış) çalışmaları söylenebilmektedir. Bu çalışmalarda araştırmacıların ortaya koyduğu değişik çalışan performansı ölçeklerinin var olmasının yanı sıra araştırmacıların çalışmayı gerçekleştirdikleri katılımcılara yönelik değişik ölçekleri bir arada kullanarak çalışan performansını ölçtükleri de görülmektedir (Smith, Organ ve Near 1983, 653; Karadal ve Araslı 2009, 183; Avunduk 2016, 71).

3.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynağı, organizasyonların en önemli üretim kaynaklarından ve bu insan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılabilmesi için işgücünün amaçlarıyla örgütün amaçlarının uyum noktasının yakalanmasına ihtiyaç vardır. İşletmelerin verimliliğinin artırılmasında işgörenlerin performanslarının etkisi açısından önemi büyüktür. İşgörenlerin performansının yüksekliği işletmenin rekabet gücünün artmasına etki etmektedir (Tekeli ve Paşaoğlu 2012, 178). İşletmenin hedeflerine erişmesi için sahip olduğu insan gücünün kendisini fiziksel ve psikolojik açıdan işletme içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi yönetim biliminde işletme içi etkinlik ve performans açısından önem arz etmektedir (Yazıcıoğlu 2010, 243).

Örgütler tüm işgörenlerinin hangi bölümde veya kademedede olduğuna bakılmaksızın görev ve sorumluluklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bu görev ve sorumlulukların içeriğine dair gerekli bir takım çabayı ve hassasiyeti işgörenlerinden beklemektedir. İşgörenler bilgi, yetenek ve tecrübelerini görev ve sorumlulukları kapsamında kullanmaları bulundukları kuruma katkı sağlamakta iken bu duruma paralel kurumdan hem ekonomik hem de sosyal olarak bazı çıkarlarının gerçekleşmesini istemektedirler. Bu durum yani karşılıklı beklenti ve çıkar olması ile bağlantılı ortamlarda performansın artış veya azalış göstermesinin bir takım faktörlere bağlı olduğu ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005, 281).

Örgütlerde performansın artış veya azalışına etki ederek belirleyici olan çalışan performansı etkenleri; bireysel/kişisel, örgütsel ve fiziksel/çevresel etkenler şeklinde sınıflandırılmakta ve Şekil 3’de gösterilmektedir (Akın 2019, 66):



Şekil 3. Performansı Etkileyen Etkenler

Kaynak: Akın, Gönül. «*Duygusal Zeka Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği ve Örgütsel Etik İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*», Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2019, s.70.

Bireysel / Kişisel Etkenler

Bireysel etkenleri, psikolojik özellikler (istekler, algılar, yönelimler ve tutumlar vb.), demografik özellikler (cinsiyet, yaş ve dil vb.) ve rekabet özellikleri (yetenek vb.) kapsamaktadır. Bireysel özellikler, çalışanların performanslarını etkilediği için önemlidir ve işin yapısı itibarı ile de farklılıklar göstermektedir. Kişilerin sahip olduğu bireysel özelliklerde çokluk olması çalışanın performansına pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Gümüştakin ve Öztemiz 2005, 281). İnsanın sahip olduğu kişilik özellikleri ile performansı arasında bir etkileşim olduğu gibi çalışma ortamında bireysel etkenlere bağlı çalışan düşük ya da yüksek performans gösterebilmektedir (Tett ve Burnett 2003, 500).

Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenleri, organizasyonun hedefleri, çalışma ve fiziki şartları ile bunlarla bağlantılı oluşan ya da oluşabilecek olan bütün problemler, işgörenlerin başarı seviyesini pozitif veya negatif etkilemektedir. Bu duruma paralel aynı etkenleri ihtiva eden işin stres kaynakları, stres oluşturarak kişiyi direkt etkileyerek, bireyin aşırı strese

bağlı düşük performans ile çalışmasına veya stres seviyesinde yeterlilik performansında artışa sebep olabilmektedir. Organizasyonel çalışma ortamında çalışan performansını etkileyen faktörler içerisinde daha sık karşılaşılan engeller ise şu şekildedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005, 281; Akın 2019, 69):

- Örgütte iş bölümünün yanlış yapılmasına bağlı oluşan zaman problemi,
- İş düzenlemelerinin işin yapılmasını kolaylaştırmada yetersiz olması,
- İşin başarılmasına bağlı ihtiyaç duyulan araç ve gereç ile otorite ve teknik olanaklarının yetersizliği,
- İşbirliğinde azalmanın olması, işgörenlerin bireysel beceri ve özelliklerinin üstünde başarı beklentisinin olması,
- Zaman ve iletişimin doğru olması konusundaki yetersizlik ile emek karşılığı aldığı ücretteki yetersizlik veya tatmin etmemesi.

Fiziksel / Çevresel Etkenler

Çevresel etkenler, toplumsal faktörler (kulüp, aile, dernek vb.), siyasi faktörler (yönetmelikler, yasalar vb.), ekonomik faktörler (gelir seviyesi ve dağılımı vb.) ve kültürel faktörlerin (din, eğitim vb.) tamamını kapsamakta ve işgörenlerin performanslarına etki etmektedir.

İnsanın bireysel özellikleri, aile yapısı, özel/iş hayatı, maddi problemleri, hayat standartları, ülke problemleri, kuralları, yasaları, engellenme durumları ile karşılaşması, ast-üst ya da meslektaşlar ile yaşanan problemler, hem ruhen hem de fiziken oluşan problemler gibi birçok bireysel, çevresel ve işin haricinde meydana gelen koşullar ve olaylar, işgörenlerin üzerinde baskı hissettirmekte ve hayatlarına etki etmektedir. Bu koşullar farklı hastalıklarla söylenebilen kişisel olarak (depresyon vb.), davranışsal olarak (zihinsel ve fizyolojik işlevlerin kaybedilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklara sahip olma vb.) ve örgütsel olarak (performansta azalma, devamsızlık, verimlilikte azalma vb.) sonuçlar meydana getirmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin performanslarını pozitif ya da negatif anlamda etki ederken ilave olarak stres de oluşturan bu faktörlerin birbirleri ile direkt bağlantılı ve oluşturduğu sonuçlar bakımından benzerlik sergilemektedir. Ayrıca etkenlerle bağlantılı açıklamalara bakıldığında bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin arasındaki ilişkilerin birbiri ile

karşılıklı, birbirini etkileyen ve birbirine bağlı olduğu söylenebilmektedir (Gümüştakin ve Öztemiz 2005, 281; Akın 2019, 71).

3.6. Performans Yönetimi

Yönetim kavramı sadece organizasyon için gelişen bir süreç olmayıp bir sistemin performansı için sorumluluk üstlenme anlamını da ihtiva etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olması öngörüsü ile performans yönetim sistemi geliştirilmeye başlanmıştır. Performans yönetimi, organizasyonlarda çalışanların tamamı için gelişimin sürekli olmasını ve ortak hedeflerde birleşimi amaçlarken, bu hedeflere erişmek için gereksinim duyulan planlama-ölçme-koordinasyon-kontrol faaliyetlerini, yönetimin öteki faaliyetleri ile işbirliği içerisinde yürütülmesi öngörüsünü içeren bir yönetim şeklidir (Kubalı 1999, 36; Işığışık 2008, 2). Ayrıca performans yönetimi akılcılığa odaklanarak örgütü ya da kurumu yönetme anlayışına sahip olup, tüm bunlara erişimi sağlamak için ölçülebilir amaçlar belirlemeyi ve bu amaçlara bağlı çıktılarını sürekli ölçülmesini gerektirmektedir (Kayabaşı ve Özdemir 2008, 198).

Performans yönetimi, çalışanların işletme hedeflerine erişmek için sergileyeceği gayret ve çalışmanın artırılmasını, ücretlendirilmesi, yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini kapsamı olarak da tanımlanmaktadır. Bu yönetim sisteminin temeli, çalışanların yetkinlik ve sorumlulukları ile birlikte hem anlaşılabilir hem de başarılabilecek örgütsel amaçlarla bütünleşebilmeye, başarı odaklı destek ve motive olabilmeye dayanmaktadır (Mercanlıoğlu 2012, 47). Ayrıca, işletmede personel ile anlaşılan amaçlar noktasında, saptanmış olan standartlara yönelik daha olumlu sonuçlara ulaşmanın bir aracı olduğu gibi saptanmış olan planlar doğrultusunda süreç içerisindeki kişisel ve grupsal performansların değerlendirilmesine yönelik meydana getirilen usuller biçiminde de tanımlanır (Karasoy 2014, 258).

Performans yönetim süreci kapsamında işletmenin bütün personeli bir hiyerarşi içerisinde olmamakla birlikte grup arkadaşları gibi görülmekte, sorumluluklar üzerine uzlaşmalara, beklentiler ile geliştirme planlarına dayandırılmaktadır. Ayrıca yöneticiler ile grup üyeleri arasında mevcutta olan olağan etkileşim, bir bölüm şekli

gibi değerlendirilmektedir. Bu bağlamda personelin performansı ile olduğu kadar grubun performansı ile ilgili olup süreklilik arz etmektedir. Senede bir defa yapılmakta olan resmi bir incelemeye dayandırılmadığı gibi performansın iyileştirilmesi doğrultusunda odaklanarak yeterli olabilmeyi, geliştirmeyi ve kapasiteyi göstermeyi hedeflemektedir (Helvacı 2002, 156). Ayrıca başarılı yöneticilerin en önemli özelliğinin basit eylemlere düzenlilik kazandırmak olduğunu söylenebilir ve performans yönetimi bunun başında gelmektedir (Baltaş 2012, 50).

Performans yönetim süreci güçlü olan örgütler başarı ve başarısızlık arasındaki farkın bu sürece bağlı olduğunun farkındadır. Bu performans yönetim sürecinin gücü ile örgütler belirledikleri hedeflere ne düzeyde eriştiklerini izleyebilmekte, niceliksel bir karar verebilme ortamı oluşturabilmekte, çalışanlarını hem objektif değerlendirme hem de etkin motive edebilecek sistemleri kurabildiği gibi müşteri memnuniyeti sağlanarak kalite ve verimlilikte artış elde etmektedirler (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007, 545). Genel amacı doğrultusunda performans yönetimi için işletmenin etkinliklerini, kendine ait yeteneklerini ve katkılarını sürekli iyileştirebilmeye yönelik personelin ve takımların sorumluluk alabildiği bir kültür meydana getirebilme şeklinde ifade edilebilir (Helvacı 2002, 156).

Performans yönetiminin amaçları idari amaçlar, iyileştirici amaçlar ve tespit edici amaçlar olmak üzere üç temel grup içerisinde sınıflandırılmaktadır. Bahsi geçen gruplandırmanın kısa açıklamaları şu şekildedir:

- **İdari amaçlar;** amaçların gerçekleştirilebilmesi için performans ölçütlerinin saptanması, uygulanması, kişilerce amaçların paylaşılması ile değerlendirilmesini kapsamaktadır.
- **İyileştirici amaçlar;** personelin saptanan performans ile gerçekleşmiş olan performansın karşılaştırılması ve geri bildirimlere bağlı olarak personelin ve sürecin değerlendirilmesini kapsamaktadır.
- **Tespit edici amaçlar;** işletmenin güçlü ve zayıf koşullarını tanımlamasını, kişisel ve işletmeye ait becerilerin saptanmasını, performans yönetimine ait stratejilerin belirlenmesinde iç ve dış etkenlerin gösterilmesini kapsamaktadır.

Yapılan bu açıklamalar ışığında, işletmelerin performans yönetimi uygulamalarının kullanılması, önem arz eden bir vasıta olduğu gibi aynı zamanda hem kişisel hem de örgütsel yönü ile doğru yürütülen faaliyetlerin güçlendirilmesine ve özendirilmesine sebep olmaktadır (Karasoy 2014, 259).

3.7. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı, (literatür de başarımlı değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, işgören değeriemesi, çalışmanın değerlendirilmesi şeklinde de adlandırılmakta) insan kaynakları yönetiminin önem arz eden fonksiyonları içerisinde yer almaktadır. Genel bir ifade şekli ile performans değerlendirme kavramını personelin, örgütün ya da takımın herhangi bir konuya dair etkinliğinin bir takım kriterlere göre analiz edilmesi ve başarı seviyesini saptama doğrultusundaki araştırmalar ile anlatılmaya çalışılmasıdır. Performans değerlendirme, personel becerilerinin işin hem kalite hem de gerekleri ile ne ölçüde uyduğuna belirlemeye çalışan ve personelin işindeki başarısını nesnel analizler yaparak belirlemesidir. Diğer bir ifade ile bir değerlendirici tarafından önceden belirlenmiş kriterler ile karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle çalışanların iş yerindeki performansının değerlendirilmesine dair süreçleri kapsamaktadır şeklinde de ifade edilebilmektedir (Helvacı 2002, 159; Yılmaz ve Ünsar 2007, 37).

Performans değerlendirme modern ve postmodern olarak karşılaştırıldığında, modern olarak bireylerin belirli kalıplara konularak ve kendilerine uygun yöntemler kullanılarak kolayca değerlendirilebildiğini, amaçlar için standartların oluşturulabileceğini ve bu şekilde bu standartlara uygun sonuçlar alınabileceğini savunduğu görülmektedir. Postmodern olarak ise, bireylerin belirli kalıplara sokulamayacağını savunmaktadır. Nedenine yönelik açıklamada ise kişinin yaşamı boyunca ve günlük yaşamı içerisinde çeşitli rollere girmesi ile içinde bulunan potansiyeli meydana getiren çeşitli rollerden bilhassa çalışan rolündeki kişiye ulaşma gereksiniminin var olmasıdır. Çalışanın iç dünyası çok boyutlu olmakla beraber onu anlamak da önem taşımaktadır (Keskin ve Baltacı 2012, 56).

Performans değerlendirmesi, kaliteyi, değeri ve ederi saptama süreci gibi organizasyonel etkililiğe temel oluşturan bir durumdur. Personelin işi doğrultusunda

etkinlik ve başarı seviyesinin ölçülmesi ya da bireyin örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine dair yaptığı katkı yapılan iş kapsamında performans değerlendirilmesinde farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda sistemli bir yönetim sürecinin de temel aşamalarından biri olmaktadır. Ayrıca nicel ve nitel bilgi akışı sağlamakta, genellikle bir sene veya daha uzun fasılalarla gerçekleştirilen gözlemlerden, anketlerden, mülakatlardan ya da var olan bilgi sistemi analizlerinden faydalanmayı da içermektedir. Bir veya daha fazla senelik aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının, gerçekleştirilenleri çıktı beklentisi dâhilinde ölçmesi ya da hizmet sunumu ile uygun olarak ve maliyeti etkin bir şekilde devam edip etmediğine yönelik tespitleri yapması gerekmektedir (Özeren ve Aral 2002, 42; Karasoy 2014, 259). Performans değerlendirme sadece bir teknik olmayıp başarı ve başarısızlık düzeyini tespit etmektir. Veriler üzerinden bireylerin iletişime girmesi gereken bir süreci ifade eder (Kantos 2013, 61).

Diğer bir tanımda performans değerlendirmenin tanımı, işgörenlerin var olan performans seviyesini, önceden saptanmış performans kriterleri ile karşılaştırarak onlara ait davranışı, tutumu ve çıktılarını ölçerek değerlendirme ve etkileme sürecini de içerdiğini ifade etmektedir. Tanım olarak en kısa performans değerlendirme ifadesi ise çalışanın organizasyon içerisinde tanımlanan sınırlar içinde oluşturduğu başarının ölçülmesi işlemi ya da çalışanın organizasyon hedeflerine yapmış olduğu katkının ölçülmesi olarak söylenebilir. Performans değerlendirmesini vazgeçilmez yapan neden, bir işletmede işlerin iyi olup olmadığının objektif bir ölçüsü doğrultusunda o işletmede işgörenlerin iş performansı üzerine odaklanmış olmasıdır. Ayrıca işverenin çalışanlar ile önem arz eden konularda fikir alışverişi yapabilmeleri için imkân sağlamaktadır (Mucuk 2008, 336; Akat 2009, 93).

Performans değerlendirme temel olarak üç amacı gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Bu amaçlar şu şekildedir (Kantos 2013,61):

- İşletmede temel kriterlerin saptanmasında kullanılmaktadır.
- İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi sonucunda kimin ücretinin yükseltileceği ya da terfi ettirileceği ya da diğer ödüllere yönelik verilen

kararlar için ödül sistemine yönelik bir temel ortaya koymak için yapılmaktadır.

- Organizasyonda geliştirilmesi gereken veya gereksinim duyulan sahaların saptanmasında ve bu saptanan koşullara uygun olan eğitimler için performans değerlendirme yapılmaktadır.

Örgüt yöneticisinin insan kaynaklarının yönetiminde başarılı olmasını sağlayacak çok önemli bir vasıta olan performans değerlendirmenin amacını iki genel grup içerisinde de ifade edebilmektedir. Bu amaçlar şu şekildedir (Mucuk 2008, 337):

- Çalışanı değerlendirme amacı, maaş artışı, terfi, işten çıkarma ve değerlendirme neticeleri gibi durumlara yönelik çalışan hakkında karar vermek için kullanılmaktadır.
- Çalışanı geliştirmeye yönelik amacı, yönetici (değerlendiren/üst) ile çalışan (değerlendirilen/ast) arasındaki iletişimin iyi olması durumunda çalışanın kendi eksik ve hatalarını görmesi, geri bildirim ile sağlanan bilgi akışı ile kendini geliştirme olanağı bulmasıdır.

Personel değerlendirme için hedef ya da amaç, personellerin ya da işgörenlerin tüm yönleri ile ele alınması, başarıların için ödüllendirmesi, eksiklikler olduğunda ortadan kaldırılmasına imkân vermektir. Bu sayede işletmenin iş verimliliğinde yükselmeye ve toplam kalite anlayışının da gelişmesine katkı sağlanmaktadır (Nergiz ve Yılmaz 2016, 60). Performans değerlendirme sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Kantos 2013, 62):

- Performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlerin beklentileri ile ilişkisinin sağlanması,
- Performansın ölçümlemesi, yönetici performansı ölçümlemeye ortak olan dört bilgi (sözlü, yazılı ve istatistiksel raporlar, çalışan gözlemleri) kaynağı bulunmakta,
- Kriterleri belirlenmiş performans ile gerçek performans arasındaki bağlantının sağlanması,
- Değerlendirilmenin personel ile tartışılması,
- Gereksinim duyulan düzeltici faaliyetlerin başlatılmasıdır.

Çalışanların performans değerlendirmesinde rol alması doğru bir değerlendirme yapılması açısından önemlidir. İşletmenin yönetsel temel de kararlar alması ve personellerine kendi performansları hakkında faydalı bilgiler elde etmek için performans değerlendirmesi yapmasına benzer her personelin de kendi işine yönelik değerlendirmesine katılarak düşüncelerini açık bir şekilde ifade etme sorumluluğu bulunmaktadır. İşletme, personelinin değerlendirme sürecine başından sonuna kadar katılımını sağlamaya yönelik onları süreç içinde tutmalıdır. Hazırlık yapılmaması, inceleme yapılması veya yapılmaması belirsizliği, değerlendirme formlarının dağıtılması personelde negatif duygular oluşmasına imkân verir. Sürecin tartışılması ve iş amaçlarının belirlenmesine personelin katılım uygulaması sürekli olmalıdır. Bu durum değerlendirme çalışmalarının personel tarafından benimsenmesine yani ihtiyaç ve yerinde bir iş olarak görülmesine ve ekip çalışması içinde gibi hissetmelerine neden olduğu gibi uygun görmedikleri değerlendirme yöntemlerini (derecelendirme, sınıflama formları vb.) kabul etmeme imkânı da sağlamaktadır (Akat 2009, 98).

3.8. Çalışan Performansı Değerlendirme Yöntemleri

İşletme ve çalışanlar açısından birden fazla fonksiyonu gerçekleştiren performans değerlendirme için çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Uygulama doğrultusunda ele alındığında mükemmel performans değerlendirme yöntemi veya sistemi varlığından bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle içinde bulunan koşullara yönelik özgül durumlara dikkat edilerek yapıldığında etkisi daha fazla olmaktadır. Performans değerlendirme işletmenin kültürüne, yapısına, gereksinimlerine ve personel kaynağının özellikleri de göz önünde bulundurularak istenilen yöntem belirlenebilmektedir (Gürüz ve Gürel 2006, 240; Mucuk 2008, 338). Çalışmada temel noktaları itibarı ile başta gelen performans değerlendirme yöntemlerinden sıralama ve karşılaştırma yöntemi, kritik olay yöntemi, dereceleme yöntemi, amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi ve 360 derece geri bildirim yöntemleri açıklanacaktır.

Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi

Basit sıralama olarak isimlendirilen bu yöntem kolay uygulanabilen, az zaman alan, ucuz ve sayıca az personelin çalıştığı kurumlarda uygulanabilmektedir. Bu

yöntem de yönetici, personellerini yaptıkları işteki başarı durumuna göre sıralamaktadır. İlk etapta başarılı/en iyi ve başarısız/en kötü olanı belirlemektedir. Sonrası ise daha az iyi ve daha az kötü personelleri saptayarak bütün çalışanlar iyi, kötü, orta şeklinde alt takımlara ayrılmaktadır. Karşılaştırma yöntemi ise sıralama yönteminin daha doğru yapılabilmesi için uygulanmaktadır. Her bir çalışan öteki ile karşılaştırılarak, basit sıralamaya göre daha iyi sonuç elde edilmektedir. Günümüzde bu iki yöntem karşılaştırıldığında, sıralama yönteminin kullanımının sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumun olası nedenleri personel sayısı fazlalığı ya da subjektif etkenlerin rolünün etkisidir (Mucuk 2008, 338).

Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin çalışma hayatında devamlı astlarını izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler veya koşullar da performanslarını yazılı kayıt etmeyi ve değerlendirmeyi temel alan bir yöntemdir. İşin yapılması sırasında oluşan koşullar veya olayların kayıt altına alınarak ölçülmesi, personelin pozitif veya negatif performansını net bir şekilde göstermektedir. Fakat bu yöntemin kullanılabilmesine yönelik, değerlendirme kapsamına hangi çeşit olayların alınacağı ve kaydedileceği ile ilgili bazı standartların belirlenmesi ve standartlar üzerinden değerlendirmenin yapılmasına dikkat edilmesi ihtiyaç dâhilindedir (Gürüz ve Gürel 2006, 243).

Dereceleme Yöntemi

Bu yöntem daha kapsamlıdır. Yönetici, saptanan bir zaman diliminin sonunda ve üzerinde iş bilgisi, başarısı, çalışma koşulu, bireyler arası ilişkileri, sorumluluk ve uyum becerileri gibi etkenlerin dereceleri ile birlikte bulunduğu bir form aracılığıyla, sistematik ve tarafsız olarak yani bir bütün olarak değil tek tek çeşitli kriterler açısından değerlendirme yapmaktadır. Bu etkenler ile verilen işlerin personel tarafından ne ölçüde başarılı bir şekilde yapıldığını gösterebilmek için yatay bir ölçekte "*en iyiden en kötüye doğru*" derecelendirme yapılmaktadır. Bu yöntemin objektif olması için birden fazla yöneticinin değerlendirmesinin ortalaması da alınabilir (Mucuk 2008, 338).

Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Yaygın kullanılan ve daha fazla bilinen bir yöntemdir. Bu yöntem de personellerin performansının yöneticilerle personellerin beraber kararlaştırdıkları amaçlara göre mantıksal ve basit olarak değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu doğrultuda belirlenen amaçların net bir şekilde ölçülebilmesi ve saptanan zaman dilimi ile sınırlandırılmasına önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yöntem ile personellerin belirlenen hedefleri ya da amaçları ne ölçüde eriştiği değerlendirilmektedir. Burada en önemli nokta, amaç ya da hedeflerin ölçülebilir olması konusunda yönetici ve personellerin uzlaşmaya varmasının sağlanmasıdır. Ayrıca amaçların teknik olması dolayısıyla personellerin değerleri, tutumları ve kişilik özellikleri değerlendirme kapsamına dâhil değildir (Gürüz ve Gürel 2006, 242).

360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

Son yıllarda insan kaynağı yönetimi açısından popüler olan bir yöntem ve tam daire geri bildirimi, üst değerlendirme, eş inceleme ve çoklu değerlendirme şeklinde adlandırılmaktadır. 360 derece geri bildirim yönteminin gücü ile personellerin kendi meslektaşları tarafından nasıl algılandıklarına yönelik dürüst geri bildirim (davranış veya performansa yönelik, davranış veya performansı onaylama ile gelişmesine katkı sağlayacak öncü bilgi) temin edilmesine olanak sağlarken meslektaş geri bildirimi alabilmek personel için bir fırsat olmaktadır. Kurumsal anlayış farklılıklarına dayanır ve doğru performans değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu yöntemde üç koşul öngörülmektedir. Bu koşullar şu şekildedir (Maurer, Mitchell ve Barbeite 2002, 87; Kantos 2013, 64):

- Dört kaynaktan yani meslektaş, ast, kendi, yöneticiden gelen geri bildirim derecelendirmesi,
- Geri bildirim alıcılarının bireysel özellikleri,
- İş ile alakalı genel durumlarını geri bildirim alıcılarının algılamasıdır.

3.9. Performans Değerlendirme Hataları

İnsan kaynakları ile bağlantılı uygulamalarının tamamının mükemmel olması beklentisi mümkün değildir. İnsan söz konusu olduğunda daha fazla gereksinim,

değer, tutum ve duygu işin içinde olacağını kabul etmek gerekir. Performans değerlendirmesindeki yapılabilecek bir yanlışlık, bireysel problemlerin performans problemleri ile karıştırılması eğilimine neden olabilir. Problemlerin çoğunluğu, üstlerin ve gözetimcilerin, personellerin performanslarını artırabilmenin nasıl olması konusundaki eğitimlerinin büyük oranda yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle nesnel, iş ile ilişkili ve adil bir performans değerlendirme yöntemi kullanılması çok fazla önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesi yapanın etkilediği ya da etkilendiği durumlarda değerlendirmenin güvenilir olması ile bağlantılı ve fonksiyonelliğinin de kaybolmasına sebep olabilen bazı koşullar bulunmaktadır (Akat 2009, 101; Çıta ve Keçecioğlu 2015, 24). Bu bağlamda çalışmada, performans değerlendirmelerine yönelik planlanan ve gerçekleştirilen sık aralıklarla karşılaşılan problemlerden hale (halo etkisi), tek ölçüt, önyargılar, müsamaha, ortalama eğilim ve objektif olamama açıklanacaktır.

Hale (Halo) Etkisi: Personelin yönetici tarafından belirli bir iş sahasındaki yeter olma durumunu dikkate alması ve onu öteki sahalarda da, reel anlamda olduğundan daha olumlu bir şekilde değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, personelin bir konu veya sahadaki çok gelişen bir özelliğinin etkisinde kalan yöneticinin, bu durumu personelin bütün özelliklerine genellemesi şeklinde söyleyebiliriz. Çalışan ile ilgili olumsuz veya olumlu bir görüşe sahip olunursa da değerlendirme bu durumda etkilenmektedir (Kantos 2013, 63; Tunçer 2013, 99).

Tek Ölçüt: İş tanımlarında tipik bir şekilde sıralanan ve bir çalışanın yaptığı birkaç vazifeden oluşmaktadır. Bu nedenle, yönetici tüm değerlendirmeleri tek bir ölçüt üzerine dayandırması ortaya bir problem çıkarmaktadır. İş tamamlanmasında başarı için tüm vazifelerin yapılması gerekli olduğu halde, göze çarpan vazifeye yönelik tek bir ölçüt ile yetinen yönetici, personelin vazifeye dair yanlış mesaj almasına neden olur. Tercih edilen boyut ile öteki boyutlar arasındaki bağlantı da problem olabilmektedir (Akat 2009, 101).

Önyargılar: Değerlendirilen çalışan ile ilgili önyargılar bazen performans değerlendirme sürecine yansımaktadır. Bu bağlamda değerlendirilen ve değerlendiren ilişkisinde geçmişte yaşanan iletişimlerden kaynaklanan önyargılar olabilmektedir.

Değerlendiricinin belirli olan konulara ait fikirlerinden kaynaklanan önyargıların da değerlendirmeyi etkileyebildiği ifade edilmektedir (Tunçer 2013, 99).

Müşamaha: Müsamaha, değerlendirme enflasyonu olarak da adlandırılmaktadır. Bir personelin performansının bir yönetici tarafından gerçekte olduğundan daha yüksek olarak değerlendirilmesidir. Bu durum gerçeklerin görmezlikten gelinmesine ve gelişim açısından da doğru bir geri bildirimin öneminin unutulmasına neden olur. Müsamahanın tersi katılık olup bu durumda personelin hak ettiklerinden daha düşük seviyede değerlendirme eğilimine neden olmaktadır. Ayrıca bu durum üretkenliğin azalmasına neden olduğu gibi personelin küçük düşürülmesine ve gelişim çabasına olumsuz etki etmektedir (Akat 2009, 102).

Ortalama Eğilim: Değerlendiren tarafından değerlendirme yapılırken çok yüksek veya çok düşük notun hak edilmediğinin düşünülmesi, düşük ve yüksek not verilmesi yerine ortalama durumuna yönelme eğiliminden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, işgörenlerin performansları farklılık göstermesine rağmen değerlendiricinin bütün işgörenleri ortalama bir değer üzerinden değerlendirmesi şeklindedir (Lunenburg 2012, 8; Tunçer 2013, 99).

Objektif Olamama: Performans değerlendirme de karşılaşılan güçlüklerden en büyüğü objektif olmayı elden bırakmaktır. Performans değerlendirme, yapılması gereken işe yönelik amaç ya da hedef açısından değerlendirme yapabilmek için gerçekleştirilmektedir. Maalesef, birçok kişilik, davranış ve diğer bireysel konular işe karıştırılmaktadır. Bu durumda yöneticinin değerlendirmeleri öznel olmaktadır. Bireysel algılar işin içine karıştırılırsa, işe yönelik performansa dayanaklı nesnel bir değerlendirme imkânı da kaybolmaktadır. O nedenle objektif boyutlar yani ölçülebilir ve iş ile ilgili boyutlar üzerine odaklanarak performans değerlendirmesi yapılmasına dikkat edilmelidir (Akat 2009, 103).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA DÜZEYLERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİK ALGILARININ ARACI ROLÜ

Bu bölümde araştırmanın amacı, dayanağı, modeli ve hipotezleri, ana kütle ve örneklem seçimi, kısıtları, veri toplama aracı, faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık etkisine dair bilgilere yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründe olduğu gibi tüm sektörlerde insan kaynağı en etkili rekabet avantajı sağlayan girdilerden biri olup, çalışan performansının artması bu kaynağın etkili bir şekilde yönetilmesi ile alakalı olduğu söylenmektedir. Çalışan performansı kavramının psikoloji disiplininde oldukça fazla incelendiği ve yine bu disiplinde başarı ile ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz 2010, 202; Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş 2008, 239; Trivellas vd. 2015, 470; Mucuk 2008, 336).

Çalışan performansını etkileyen konular ağırlıklı olarak hem psikolojik durum hem de davranışlarla ilintili olup, özellikle çalışanın örgüte karşı pozitif tutum edinmesi açısından önemi ifade edilmektedir. Ayrıca tükenmişlik algısının çalışan performansı üzerinde kuvvetli derecede etkisinin varlığı da görülmektedir. Çalışan performansını etkileyen diğer bir unsur bireylerin hem kendini hem de çevresindeki kişilerin duygusal bilgilerini kavrayabilme, anlayabilme ve kullanabilme becerisidir. Daha yüksek performans sağlayabilmek için anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zeka kavramının ise performansı etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda karşımıza çıkmaktadır (Emmerling ve Boyatzis 2012, 8; Mayer ve Salovey 1993, 435).

Bu araştırmada amaç, sağlık sektöründe çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına ve tükenmişlik algılarına etkisinin, tükenmişlik algılarının da performanslarına etkisinin ölçümlenerek, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına etkisinde tükenmişlik algılarının aracılık rolünün olup olmadığını irdelemektir.

4.2. Araştırmanın Dayanağı

Araştırmada çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişki, çalışanların tükenmişlik algıları ve performansları arasındaki ilişki, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına etkisinde tükenmişlik algılarının aracı rolü, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Thoery ya da kısaca COR) kapsamında literatür çalışmalara yer verilerek ele alınacaktır.

Kaynakların Korunması Teorisi, insanların sağlıklı davranışlarda bulunmasına etki eden gerekli ya da kıymetli (değerli) kaynakların elde edilmesini, kaynak kaybına karşı mevcut kaynakların korunmasını ve artırılmasını açıklayan motivasyonel bir teoridir. Bu teori, mevcut stres ve başa çıkabilme kaynakları ışığında geliştirilmiştir (Hobfoll ve Schumm 2002, 285). Teorinin, bireylerin stres faktörleri ile karşılaştığı ya da karşılaşmadığında ne yaptıklarını belirtmesi, daha önceki teorilerin ötesine geçmesini sağlamaktadır. Teoride, bireylerin özellikle stres faktörleri ile karşılaşması durumunda net kaynak kaybını en aza indirmeye gayret ettikleri öngörülürken, stres faktörleri ile karşılaşmadığı zaman bireylerin gelecekteki kayıp olasılığını dengelemek için kaynak fazlası geliştirmeye çalıştığı ifade edilmektedir. Diğer stres teorilerinde ise bireylerin stres faktörleriyle karşılaşmadığı durumda psikolojik veya davranışsal faaliyetler öngörülmemektedir. Ayrıca teoride, bireylerin uzun vadeli bir bakış açısı ile kaynaklarını korumaya yöneldiği de ileri sürülmektedir. Bu bağlamda bireylerin kaynak kaybını dengelemek ya da kaynak kazanmak için sahip oldukları kaynakları kullanmakta veya bulundukları ortamları içerisinde kendileri için kullanılabilir kaynakları aramaktadırlar. Ayrıca kaynaklar, diğer kaynakları korumaya hizmet ettikleri için hem doğrudan hem de dolaylı olarak değerlendirilmektedir (Hobfoll 1989, 517; Hobfoll 1990, 465).

Günümüzde stres bireylerin psikolojik olarak tepki vermesi olarak açıklanmaktadır (Yener 2018, 87). Teoriye göre stres şu üç durumdan birinin meydana gelmesi halinde yaşanmaktadır:

1. Var olan kaynaklara yönelik bir tehdidin olması koşulu,
2. Var olan kaynakların fiili olarak kaybedilmesi koşulu,

3. Var olan kaynakların kullanılmasına rağmen yeter derecede kaynağın temin edilememesi koşuludur.

Teoride, özellikle yukarıda bahsedilen üçüncü durumun oluşması insanların tükenmişlik yaşamasına ve buna bağlı olarak kayda değer bir ölçüde enerji, zaman harcanmasına ve aile ile geçirilecek olan zamanda bir kayıp meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu durumda kaynaklarda yenilenme olmadığı gibi kaynakların kronik bir hal alarak kaybetmeye devam edilmesi durumunda tükenmişlik yaşanacağı ifade edilmektedir. Ayrıca insanlar stres ile karşılaştıklarında kaynak kaybını en aza indirmek için çaba sarf ederek tepkilerini göstermektedirler (Hobfoll 2001, 347).

Teoride, bireylerin kaynak kaybı ve kazancı sırasında stres ya da iyi oluş ile sonuçlanırken, kendileri için kıymetli olan dört çeşit kaynak tanımlanmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Hobfoll 1989, 517; Hobfoll vd. 1990, 466; Semerci ve Atay 2016, 237):

1. Maddi kaynaklar (ev, araba vb.), sahip olunan bu maddesel varlıkların bazı özellikleri ya da nadir olma ve gider durumlarına göre ikincil konumlarının kıymet kazanması nedeni ile değerlendirilmektedirler. Örneğin, bir ev barınmayı sağladığı için değerlidir, ancak bir yalıya ya da köşke sahip olmak statüyü işaret ettiği için değeri artırmaktadır. Ayrıca stres araştırmalarında maddi varlıklar nadiren dikkate alınmakta olsa da strese karşı direnç noktasında sosyo-ekonomik durum önemli bir faktör olarak gösterilmektedir.

2. Koşullar ya da durumlar (evlilik, imtiyaz, kıdem, yaş, boşanma, sağlık durumu vb.), değerlendirildiği ve istenildiği ölçüde kaynaklar olmaktadır. Koşulların, stres durumunda aracılık etkileri sık sık araştırılmıştır. Bireylerin stres direnç kapasitesinin anlaşılmasında belirli koşullar kritik öneme sahiptir. Diğer bir ifade ile evlenmenin bir direnç kaynağı olduğu ve kanser hastası olan bir kişinin sadece biri ile yaşaması, ölüm oranlarının düşmesine etki ettiği ifade edilmektedir. Buna karşılık diğer koşullar için kötü bir evliliğin ya da zayıf bir sosyal ilişkinin yararlı bir etkisinin olmadığını dikkate alınması gerektiği söylenmektedir. Teori ise, koşulların bireyler ya da gruplar tarafından ne ölçüde değerlendirildiğinin ölçülmesinde, stres-direnç potansiyellerine ilişkin bir öngörü sağlamaktadır.

3. Bireysel özellikler (ustalık, özgüven, benlik saygısı, öz-yeterlilik, sosyal olabilmek, liderlik özellikleri, mesleki yetenekler vb.), genellikle stres direncine yardımcı oldukları ölçüde kaynaklardır. Çeşitli kişisel kaynakların araştırılması, birçok bireysel özelliğin ve becerinin stres direncine yardımcı olduğunu göstermektedir.

4. Enerji (zaman, para, bilgi vb.), son kaynak kategorisidir. Bu kaynaklar diğer çeşit kaynakların elde edilmesine yardımcı olmakta ancak bu bireylerin gerçek ya da içsel değerleri ile ifade edilmemektedir. Enerji kaynaklarının önemine dair dolaylı kanıtlar, çok sayıda kaynak (iş alma ya da istihdam gibi) gerektiren bilgi (bir enerji kaynağı) olduğunda büyük bir sosyal ağına değerli hale geldiğini gösteren araştırmalarda bulunabilmektedir.

Teoride, bireysel özellikler kişinin strese karşı direncine etki ettiği için önem arz etmektedir. Ayrıca hem bireysel özellikleri hem de bireye ait yetenekler kişinin içinde bulunduğu koşullarda uyum noktasına kolaylık sağlarken strese karşı daha dirençli olmasına yardım etmektedir. Literatürde stres teorisi şeklinde ifade edilse de temelde, insanın algı sürecini etkileyen kaynaklarına yönelik bir yaklaşımı da içermektedir. İnsanın var olan kaynakları ve bu kaynaklarına verdiği önem ile paralel şekilde stres ya da strese neden olan koşulları algılama düzeyi farklılık gösterebilmektedir (Yürür 2011, 110; Semerci ve Atay 2016, 237).

Kaynakların Korunması Teorisinin, ortaya koyduğu ve vurgulanması gereken dört temel ilkesi (sonuçları) şu şekildedir (Hobfoll 1990, 466):

1. Bireylerin kaynak kazanma ve kayıplarından kaçınma sürecinde, aktif katılımcılar olduğudur. Stresli koşullar oluşana kadar pasif olarak beklememektedirler, aksine kaynakları geliştirmek ve gelecekteki olası kayıplara karşı bu kaynakları desteklemek için motive olmaktadır.

2. Bireylerin kaynaklarını korumak ya da korumak zorunda oldukları tek şey, diğer kaynaklarının var olmasıdır. Örnek olarak, parayı sağlık kaybına karşı korumak için kullandığı verilmektedir. Sadece elimizdeki kaynaklara güvenebilmekteyiz, ancak birçok kaynak da somut değildir (olumlu sonuçları hayal etme yeteneği gibi).

3. Diğer kaynakların elde edilmesi ya da kaynak kaybının önlenmesi için bu kaynak yatırımı, bir bedel ile gerçekleşmektedir. Bazı kaynaklar kullanıldığında harcanmakta (para, iyilikler vb.) ve diğer kaynaklarda risk taşımaktadır. Örneğin, iyimserlik duygusu, iş alma ya da istihdamı takiben olaylar sonucunda artabilmekte ya da azalabilmektedir.

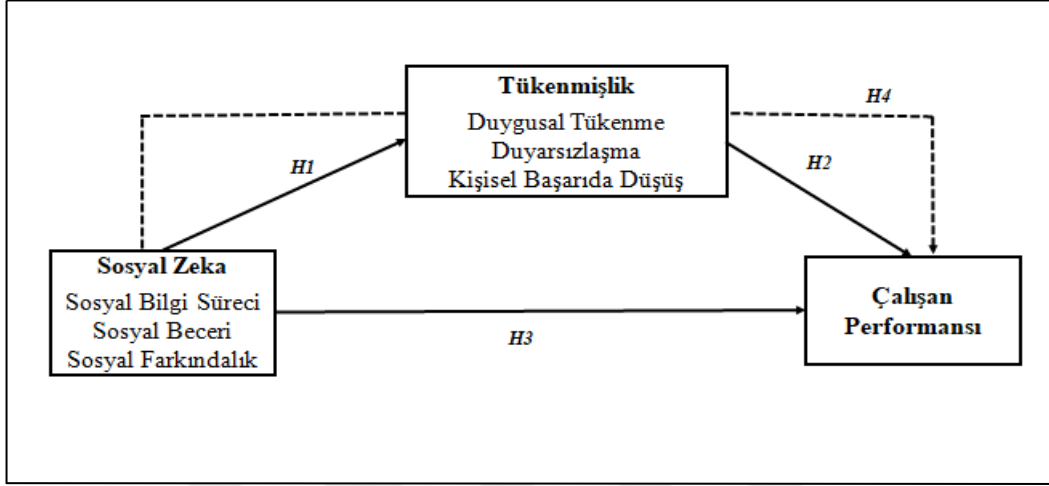
4. Hem maddi açıdan kaynak kaybı hem de değerlendirilmesi önem arz etmektedir, ancak değerlendirmeler gerçek dünya koşullarını takip etme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle, strese karşı verilen tepki de bireysel farklılıklar bulunmaktadır, ancak bunlar kaynağın varlığını ve çevresel koşullardaki gerçek farklılıkları da yansıtmaktadır.

Sosyal zeka, insana ait bireysel ya da kişisel bir özelliktir. Alan yazında, sosyal zeka ve kişilik özellikleri arasındaki bağlantının değerlendirilmesine yönelik 552 öğretmen katılımı ile yapılan bir çalışmada, sosyal zeka faktörlerinin öğretmenlerin kişilik özelliklerine bağlı olduğu gözlemlenirken, erkek ve kadın öğretmenlerin yanıtlarındaki farklılıkların belirlenmesine yardımcı olan sosyal zekanın bir kişilik özelliği olduğu saptanmıştır (Birknerova, Frankovsky ve Zbihlejova 2013, 11). Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik algısının aracılık rolünü anlayabilme ve kuramsal açıdan temellendirmede faydalı olabilecek bir yaklaşım, Kaynakların Korunması Teorisidir (Hobfoll 1989, 514).

Teori, bilişsel ve çevresel bakış açıları arasında köprü kurmakta ve kişisel farklılıklarımızı kaynak olarak görmektedir. Kişisel özelliklerimize (ustalık, iyimserlik vb.) bağlı becerilerimiz değerli kaynak elde etmemizi ve korumamızı sağlamaktadır. Bu kaynaklar birbirleri ile etkileşim içerisindedirler. Ayrıca teoride, stresli olayları bireylerin nasıl değerlendirdiği ve nasıl başa çıktığı önemlidir. Bireysel özellikler strese karşı direnç gösterilmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda strese ve tükenmişlik algısına karşı direncin etkilendiği ileri sürülmektedir (Hobfoll ve Schumm 2002, 287; Yürür 2011, 110).

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışma, Şekil 4’de belirtilen model çerçevesinde yürütülmüştür.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Sosyal Zeka ve Çalışan Performansı İlişkisi:

Sosyal zekanın bireysel bir kaynak ve bireysel bir özellik olduğundan daha önce bahsedilmişti. COR Teorisi, bireysel ve sosyal kaynakların daha fazla olmasının bireyleri çevrenin olumsuz etkilerinden koruyabileceği ya da stres ile daha kolay baş edebileceği yönünde etkili olduğunu savunmaktadır (Hobfoll 1989, 516; Hobfoll 2001, 341). Kişilik özelliği, bireyin önem verdiği, amaçlarına ya da isteklerine ulaşmasına yardımcı ve ayırt edici kaynaklarından biridir. Çalışanların sahip olduğu bireysel özellikler fiziksel ve sosyal çevresinin de etkisi ile düşünce, duygu, davranış ya da tutumlarının sentezlenerek şekil alması noktasında önem arz eden faktörlerdir. Bu noktadan hareket ile sosyal zekanın çalışanların performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir kaynak olduğu öngörülmektedir (Yıldız 2016, 110; Bayram, Karaca ve İnce 2016, 83).

Çalışanların performansları birbirlerinden farklıdır ve sosyal zeka bireylerin yeterliliği ile iç içedir. Diğer bir ifade ile sosyal ilişkileri idare edebilmesi ve kendisini gerçekleştirebilmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Her liderin yönetebilme yeteneği, sosyal yeterliliği ve iletişim kurabilme becerisi önemlidir (Birknerova 2011,

242). Ayrıca iletişimi iyi olan bireylerin, performansını gösterme çabası iyi olup, çevresindekilerin kendi performansına yönelik değerlendirmelerinde olumlu bir etki meydana getirebileceklerdir (Hançer ve Tanrısevdi 2003, 219). Çalışanlar ile etkili iletişim kurabilmek, yaptıkları işi teşvik etme açısından etkili ve performansı yüksek bir örgütü kurabilmek için sosyal zeka düzeyi yüksek çalışanları tercih etmek önemli olmaktadır (Beheshtifar ve Roasaei 2012, 201).

Sosyal zeka ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığı nadir literatür çalışmalarda ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmacılar sosyal zekanın yapısını, duygusal zekanın yapısıyla karşılaştırmışlar ve bazı araştırmacılar bu iki zeka türünü birbiriyle yer değiştirebilecek şekilde kullanmışlardır. Yapılan çalışmalarda duygusal zeka, sosyal zekanın bir türü ya da alt kümesi olarak da ifade edilmiştir (Salovey ve Mayer 1990, 187). Ayrıca duygusal zekanın kavramsallaştırılmasında sosyal zeka tanımının etkisi görülmektedir (Bar-On 2006, 13). Keskin ve arkadaşlarının (2013) hazırladığı “*Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler*” başlıklı kitap da, sosyal zeka ile duygusal zekanın kardeş kavramlar olduğu da ifade edilmiştir (Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 3).

Duygusal ve sosyal zeka kavramları pek çok çalışmada “*Kişisel Zeka*” (Cohen, Kress ve Elias 2002, 26) veya “*Duygusal-Sosyal Zeka*” (Bar-On vd. 2003, 1791) adı verilerek bir arada incelenmişlerdir. Bar-On (1988) duygusal-sosyal zeka kavramını kuramlaştırmada hareket noktası, yararlı insan davranışı oluşturabilmek için, içsel ve kişiler arası yeteneklerin birlikte çalıştığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım Howard Gardner'ın (1983) da duygusal zeka (EI) teorisine önerdiği benzer bir çizgiyi takip ederek kişisel zekanın içsel bölümlerini duygusal, kişiler arası bölümlerini de sosyal olarak tanımlamıştır. Daha sonra Bar-On (2006) duygusal zekayı tanımladığı teoriye daha geniş bir yapıda değinerek duygusal-sosyal zeka (ESI) şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca duygusal zeka teorisinin önemli katkısı ile ESI'nın öğretilabilir, tahmin edilebilir bir geçerliliğe sahip olduğunu ifade ederek EQ-i'yi (duygusal-sosyal zeka) öz değerlendirme ölçütü ya da kısaca duygusal-sosyal yetkinliği ölçen ve 17 yaş üstü kişilerin kullanımına uygun bir ölçek olarak geliştirmiştir (Carillo 2019, 12; Bar-On 2006, 14; Keskin, Akgün ve Yılmaz 2013, 68). Bu bakış açısıyla çalışmada duygusal zeka ile yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

Sosyal zeka yetisine sahip olan bireylerin önemli özelliklerinden biri iletişim yeteneklerinin kuvvetli olmasıdır (Birknerova, Frankovsky ve Zbihlejova 2013, 12). Literatür incelendiğinde özellikle ast-üst iletişiminin çalışan performansını etkilediğine yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Bu bağlamda sosyal zekanın çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğundan bahsedilmektedir (Schuler 1979, 268; Papa ve Tracy 1988, 524; Penley vd. 1991, 57). Duygusal-sosyal kapasiteleri yüksek olan bireyler hem sosyal hem de iş yaşantısında daha avantajlı olup, duygularını kontrol edemeyen sosyal-duygusal zekası düşük olan bireylerin ise, işlerine yoğunlaşma konusunda içsel bir mücadele yaşamaktadır (Goleman 2019b, 72).

Çoklu zeka kuramı ve etkili öğrenme kavramları üzerine yapılan çalışmada, güçlü sosyal zekaya sahip bireylerin empati yeteneklerinin gelişmiş olduğu, diğer bireyleri yargılamadığı ve performanslarını artırıcı yönde etki ettiği belirtilmiştir. Çoklu zeka kuramında bahsedilen sekiz kuramdan (Sözel-Dil Zekası, Mantık-Matematik Zekası, Görsel-Uzamsal Zeka, Müzik-Ritim Zekası, Bedensel-Kinetik Zeka, Özedönük Zeka, Doğa Zekası, Sosyal Zeka) biri olan sosyal zeka kavramı araştırmacı, uzlaşma becerileri, çatışma yönetimi, iş birliği becerileri, saygınlık vb. konular ile ilgili ve bireyin hem kendi performansını hem de diğer bireylerin performansını en üst düzeye çıkarma eğiliminde olduğu şeklinde ifade edilmiştir (Başaran 2004, 9).

Reklam ajansı çalışanlarına yönelik, örgütsel sinizm ve sosyal zekanın, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, sosyal zekanın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Diktaş 2018, 5). Diğer bir çalışmada, duygusal zeka, izlenim yönetimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı ve duygusal zekanın çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yağar 2016, 6).

Bir başka çalışmada sosyal zeka kavramının boyutu olan empati, sosyal davranış ve performans kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, sosyal zekanın yönetim yeteneğine katkısını vurgulamışlar ve sosyal zekanın çok boyutlu bir kavram olduğunu, sosyal zekanın alt boyutu olan empati ile performans arasında kuvvetli ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin kendisini, çalışanlarının yerine koyarak anlamaya çalışması ve çalışanları ile iletişiminin iyi olması bağlamında

örgütün başarılı olma seviyesinin artacağını belirtmişlerdir (Hançer ve Tanrısevdi 2003, 221).

Sosyal zekanın, çok boyutlu ve yapısal bağımsızlığına ilişkin verilerin araştırıldığı çalışmada, eğitim ve psikolojik alandaki araştırmacılar, sosyal içerikli konularda benzersiz bir yetenek alanının bir süredir varlığını sosyal zeka ya da sosyal yeterlilik şeklinde söylemektedirler. Buradaki yeterliliğin tanımlanmasında kullanılan yollardan birinin performansa odaklanmak olduğunun yanı sıra örnek olarak da, bireyin amaçlara ulaşma gibi sosyal açıdan yararlı davranışlar sergilemedeki etkililiği verilmektedir. Sosyal zekanın ölçümünü soyut özelliklerinden çıkarıp performansın bir özelliği olarak ele alındığı ve sosyal zekaya sahip bireylerin sadece farklı olmadığı ayrıca ümit verici pratik uygulamalar ortaya koydukları ifade edilmiştir. Marlowe (1984, 1985) literatür taraması sonucu dört alt boyutlu geliştirdiği sosyal zeka modeli şu şekildedir (Marlowe 1986, 52):

- Sosyal ilgi (başkalarına duyulan ilgi),
- Yeterlilik (sosyal anlamda kişinin kendine yeterli olması),
- Empati (başkalarını hem bilişsel hem de duygusal anlamda anlama),
- Performans (sosyal performans becerileri, gözlemlenebilen sosyal davranışlar).

Sosyal zeka ölçeği geliştirilmesi ve geçerliliği üzerine yapılan çalışmada, sosyal zekanın çok boyutlu bir kavram olup farklı ölçüm yollarının bulunduğu ve bu problemin en önemli nedenlerinden biri olarak da, sosyal zekanın soyut bir kavram olması, davranış veya performansa kolayca dönüşemiyor olması ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle sosyal zeka, kültürler arasında bireysel davranışlar ve özellikler açısından farklılıklar gösterebilmekte ve bireyin yaşadığı belirli bir kültürün işlevi olarak da kabul edilmektedir. Örnek olarak, Çinliler açısından sosyal zeka, başkalarının beklentilerine uyum göstererek dengeyi korumayı ifade ederken, Almanlar açısından sosyal zeka ise bireyin hedeflerine ulaşarak başkalarını etkilemesi anlamını taşımaktadır (Habib, Saleem ve Mahmood 2013, 66). Bunun yanı sıra sosyal zeka bireyin, hayatın pratik yanıyla baş edebilmesinde etkili yani iş yerinde büyük bir değere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca pratik insan ilişkileri yeteneğinin

Çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir (Goleman 2019b, 72). Bu bağlamda yukarıda ifade edilen çalışmaların ışığında aşağıda belirtilen hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeyleri Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1a: Sosyal Bilgi Süreci, alışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1b: Sosyal Beceri, alışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1c: Sosyal Farkındalık, alışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Sosyal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi:

Sosyal zeka, bireysel bir kaynaktır. Örgütlerin gelişmesinde ve kişilerin başarısının tahmin edilmesinde etkisi vardır. Ayrıca sosyal ilişkilerde kişilerin başarılı olması için gerekli faktörlerden biri olan sosyal zekanın, örgüt içerisinde sosyal etkileşimde en önemli etkilerinden biri, diğer bireylerin hislerini ve duygularını idrak edebilme özelliğidir (Hançer ve Tanrısevdi 2003, 221). alışan sayısının fazla olduğu örgütlerde duygular fazla hissedilmektedir. Kişilerin bu duygularını yönlendirmesi ve kontrol etmesi istenmektedir (Akçay ve Çoruk 2012, 4). Yöneticilerin, hem kendi duygularını hem de çalışanların duygularını anlaması başarılı olmalarını ve çalışanlarından daha fazla saygı görmelerini sağlar. Bu durum yöneticilerde ve çalışanlarda duygusal tükenme durumunun azalmasına neden olur (Barling, Slater ve Kelloway 2000, 158; George 2000, 1035).

Bireylerin sosyal yeterlilik düzeyleri, kaynak kaybını dengelemeye yardımcı olabilecek kişisel kaynaklar olduğu ifade edilmektedir (Hobfoll ve Schumm 2002, 294). Ayrıca, alışanların özellikle bireysel özelliklerinin tükenmişlik algıları üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara literatür de rastlanmaktadır. Örneğin; bireysel bir kaynak olan öğrenilmiş gllk ve tükenmişliğin bir boyutu olan

duygusal tükenme ile arasındaki ilişki COR Teorisi kapsamında incelenmiştir. Bu çalışmada, öğrenilmiş güçlülük ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin negatif olduğu ayrıca öğrenilmiş güçlülük gibi bazı bireysel özelliklerin bireyleri duygusal tükenmeye karşı koruyabileceği saptanmıştır (Yürür 2011, 118).

Tükenmişlik, bireylerin sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak yaşamlarının zarar görmesini içermektedir. Bu durumda bireyler yaşamlarında başarılı olabilmek için zihinsel ve duygusal olarak gücünü en üst seviyede tanıyarak kendini geliştirmeli ve bir dengeleme sürecinde tutabilmelidir (Konakay 2013, 122). Ayrıca bireylerin çevresinden gelen istek ve baskı ile başa çıkabilmeleri için genel zeka dışında (sosyal veya duygusal olan) yeterliliklerini ve becerilerini kullanabilmeleri de gereklidir (Bar-On 1997, 5). Toplumda birçok kişi başarılı ve dengeli bir yaşam için en önemli etken olarak genel zekayı (IQ) görmektedir. Fakat yapılan çalışmalar etkili bir hayat için genel zekanın yeterli olmadığını zekanın sosyal veya duygusal zeka boyutları ile birlikte kullanılabilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Doğan ve Şahin 2007, 233).

Literatür incelendiğinde sosyal zeka kavramının tükenmişlik kavramı ile direkt ilişkisinin incelenmiş olduğu çalışmalara nadiren rastlanmaktadır. Daha önce duygusal zekanın sosyal zekanın bir türü ya da alt kümesi olduğundan bahsedilmiştir. Bu bakış açısı ile bu bölümde duygusal zeka ile yapılan çalışmalara da yer verilecektir.

Duygusal ve sosyal zekayı neredeyse eş tuttuğu “*İnsanları Duygusal Akıllı Olmaları İçin Eğitme*” başlıklı kitabında Bar-On, duyguları yönetebilme becerisinin tükenmişlik sendromunu engelleyebileceğini, duygusal ve sosyal zeka yetilerinin psikolojik yönden sağlıklı olabilmek ile arasında çok güçlü bir ilişkinin var olduğunu belirtmiştir (Bar-On 2003, 5). Ayrıca diğer bir çalışmada sosyal ve duygusal zeka yetilerinin psikolojik zekaya etkileri üç madde içerisinde özetlemiştir. Bunlar şu şekildedir (Ashforth ve Humphrey 1993, 88):

1. Bireyin duygularını yönetebilme becerisi ve tükenmişlik hissi ile baş edebilmesi,
2. Bireyin iç potansiyelini keşfedebilmesi ve daha anlamlı bir hayat için hedefleri gerçekleştirebilme gücü,
3. Bireyin kendi düşünce ve hislerini anlayabilme becerisi.

Bar-On'un geliştirmiş olduğu Duygusal-Sosyal Zeka modeli çalışmasında, duygusal-sosyal zekanın kişilerin duyguları anlama ve idare edebilme becerisini etkilediğini ve oluşturmuş olduğu bu ikili kavramın karşılıklı etkileşim içerisinde duygusal ve sosyal yetenekler olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca yedi lkede 22.971 kişiye ulaşılarak yapılan 20 duygusal zeka çalışmasını incelemiş ve duygusal zekası yüksek olan bireylerin işte veya okulda sosyal etkileşimlerinin yüksek olduğu, hem fiziksel hem psikolojik anlamda sağlıklı ve öznel anlamda bir iyilik hali içerisinde olduklarını (tükenmişlik algısında azalma) belirtmiştir (Bar-On 2006, 18).

Sosyal zeka boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmada, 163 akademisyenin katılımı sağlanarak sosyal zeka düzeylerinin tükenmişlik üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre sosyal zeka boyutlarından sosyal beceri ve sosyal bilgi süreci ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı arasında negatif yönlü, sosyal zeka boyutlarından sosyal farkındalık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönlü, sosyal zeka boyutlarından sosyal beceri ile çalışma süreleri arasında pozitif yönlü, tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı ile unvanlar arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Berk 2016, 5).

Konya ilinde 310 sağlık personelinin katılımıyla yapılan bir çalışmada, duygusal zekanın dört boyutunun (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim, duyguların olumlu kullanımı) tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ile negatif, kişisel başarı ile pozitif yönde etkileşim içerisinde olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Duygusal zekanın, pozitif duygusal yönetim ve empatik duyarlılık boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Aslan ve zata 2008, 77).

Rehabilitasyon merkezinde çalışan sağlık personelleri ile yapılan çalışmada, tükenmişlik ve duygusal zeka ilişkisinin ele alındığı ve tükenmişlik durumunun tükenmişlik sendromu oluşturduğu, ancak duygusal zeka arttıķķa tükenmişlik sendromunun azaldığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar özellikle sağlık alanında işverenlerin, çalışanlar ile duygusal ilişkiler kurmasının, çalışanların duygusal zekalarının arttırılması için seminer ve eğitimler düzenlenmesinin iyi olacağını belirtmiş, bu sayede verilen hizmet kalitesinin artabileceği söylenmiştir (Vlachau vd. 2016, 1).

Tükenmişlik algısının duygusal zekadan etkilendiği öngörüsüyle yapılan 276 çalışan ve yöneticinin katıldığı çalışmada, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. İki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Köse 2019, 212). Diğer bir araştırmada, 68 işletmede 122 yöneticinin katılımıyla yapılan çalışma, mesleki tükenmişlik ile duygusal zeka arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve yöneticilerin duygusal zeka düzeylerindeki artışın tükenmişlik algısını azalttığı, duygusal zeka düzeylerindeki azalışın tükenmişlik algısını artırdığını ortaya koymuştur (Güllüce ve İşcan 2010, 7).

Psikolojik sağlığa duygusal zekanın etkisi dolayısı ile mesleki tükenmişlik durumunu etkilemesi birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Ciarrochi, Chan ve Caputi 2000, 541). Çalışanların duygularının, yöneticileri tarafından doğru olarak algılanması ve doğru tepkilerin gösterilmesi çalışanlarda işbirliği, bağlılık, grup çalışmalarında daha uyumlu çalışmayı sağlamaktadır. Bunun sonucunda kişisel başarılarında artış olurken duygusal tükenmede azalma olmaktadır (George 2000, 1030). Bu bağlamda yukarıda ifade edilen çalışmaların ışığında aşağıda belirtilen hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeyleri, Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H2a: Sosyal Bilgi Süreci, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H2b: Sosyal Beceri, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H2c: Sosyal Farkındalık, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

Tükenmişlik ve Çalışan Performansı İlişkisi:

Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan tükenmişlik tanımı çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmacılara göre, duygusal tükenmişlik algısı seviyesindeki artış, bireyin etrafına karşı negatif ve küçümseyen davranışlar geliştirmesine ve başarıya duygusunda azalış olmasına neden olmaktadır. Ayrıca

alıřan bireyin iřinde performans durumunda dūřme (verimlilik ve yetkinlikte azalıř) meydana gelmektedir (Yürür 2011, 109).

COR Teorisi kapsamında stresin süreklilik arz etmesine bağlı çalışanların tükenmişlik algısında artış ile kişisel yeteneklerindeki azalış, herhangi bir işi yapmaktan ya da özverili davranış göstermekten geri durma, duyarsız tutum sergilemenin de performanslarında azalışa neden olduğu ifade edilmektedir. Teoride, insanın performansına etki eden, var olan kaynaklarına yönelik koruyucu davranışı yaşamı içerisinde farklı alanlarda göstermesi ve var olan kaynakların tüketilmesine neden olan etkileri tehdit kabul etmesi stresin çıkış noktası olarak görölmektedir. Ayrıca teoride, insanların yeni kaynaklara ulaşma durumunda başarısız olmaları tükenmişlik algısında artışa neden olacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla daha az kaynağa sahip bireyler, kaynaklarındaki azalışa karşı dirençsiz olacak, buna bağlı stres ve sonrasında tükenmişlik algısındaki artışı daha yoğun hissedeceklerdir (Hobfoll 2001, 341; Yener 2018, 87).

Tükenmiřlik ve performans kavramları birbirleri üzerinde kuvvetli etkiye sahip kavramlardır. Çalışanlarda tükenmişlik durumu performans dūřüřüne neden olurken, tersine farklı nedenler dolayısı ile performansın dūřmesi de tükenmişlik algısında artış meydana getirebilmektedir. Literatürde tükenmişlik ile ilgili pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Çalışmaların ortak noktasında ise tükenmişlik durumunun hem örgüt hem de aile yaşantısını negatif etkilediği yönündedir (Maslach ve Jackson 1981, 100; Reynolds ve Tabacchi 1993, 36).

Tükenmiřlik ile ilgili yapılan pek çok çalışmada tükenmişliğin en önemli örgütsel sonucunun performans dūřüklüėü olduğu gözlemlenmektedir (Leiter ve Maslach 1988, 306; Gmelch ve Gates 1998, 154; Fogarty vd. 2000, 60; Lambie 2006, 38). Tükenmiřlik durumunun verilen hizmet veya yapılan iře karşı özenmede bozulmalara neden olduğu ve tükenmişlik sürecinde bireylerin devamsızlık, dūřük morale çalışma, iři önemsememe gibi davranışlara yol açtığı belirtilmiştir (Freudenberger 1974, 160). Tükenmiřlik belirtileri arasında bireyin kendisini soyutlaması, duygusal dinginlik, anlık öfke krizleri gibi davranış şekillerinin yanı sıra performansta azalma durumunun da tükenmişlik belirtileri içerisinde olduğu ifade edilmiştir (Potter 2006, 59).

COR Teorisi ile ilgili Hobfoll, stres içinde olan insanın kişisel kaynaklarının önemli bir kısmını işinde kullandığında diğer yaşam alanına ait sorumluluklarının yerine getirilme noktasının mümkün olmadığını ifade etmiştir (Hobfoll 1989, 515). Kişisel kaynakların tüketilmesine neden olan etki, teoriye göre insanda stres meydana getirebilmektedir. Bu durumda stres düzeyindeki artış ile devamlı yaşanması, stresin kronik olarak yerleşmesine ve tükenmişlik algısının artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kişinin performansında düşüş öngörülmektedir (Yener 2018, 94). Tükenmişlik ve performans arasında yapılmış pek çok çalışma, tükenmişlik durumunun iş kazalarına, çalışanlarda memnuniyetsizliğe, bireyler arasındaki iletişimde bozulmalara, personel devir oranının yükselmesine, devamsızlığa hatta çalışanlarda madde kullanımına yol açtığı yönünde sonuçlar vermiştir (Pikhart vd. 2004, 582; Lambie 2006, 35). Sonentag, editörlüğünü de kendisinin yapmış olduğu “*Performance, Well-Being And Self-Regulation*” başlıklı kitap da, çalışmasının yer aldığı bölümde bireysel performansı psikolojik sağlık (iyi oluş) açısından etkileyen kavramları incelemiştir. İşle ilgili öznel iyi oluşun (iş doyum ve moral) düşük seviyelerde olması sonucu oluşan performanstaki düşüşün iş gerginliği, depresyon ve tükenmişlik gibi özellikli şikâyetler içerdiğini belirtmiştir (Sonentag 2002, 407).

Tükenmişlik sonucu oluşan davranışsal semptomların incelenmiş olduğu çalışmada, semptomun hizmet alıcılara karşı negatif tutum sergileme, ilişkilerde bozukluk, hizmetin kalitesinde azalma, hata ve kaza artışları, idealden uzaklaşma, örgüte bağlılık ve ilginin azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve performans gibi kavramları etkilediği ifade edilmiştir (Arı ve Bal 2008, 141). Tükenmişlik durumu bireyde izin almadan işe gelememe, işten ayrılma niyetinde artma, iş kalitesinde azalma, çalışmaktan kaçınma için tüm izin haklarını kullanma, bireysel ikili ilişkilerde bozukluk, iş tatmininde azalma gibi davranış durumlarına yol açmakta ve sonucunda performans düzeyinde azalma gözlemlenmektedir (Cerit 2008, 550; Başol ve Altay 2009, 195).

Örgütteki çalışanların yüksek sorumluluk ve bağlılık ile çalışması tatmin olmalarına ve tükenmişlik hislerinde azalmaya dolayısı ile performans artışına neden olmaktadır (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro 1990, 54; Eisenberger vd. 2001, 43; Aselage ve Eisenberger 2003, 494). Tükenmişlik sendromu örgütlerde ya da

kurumlarda bulaşıcı etkiler de gösterebilmektedir. Kurum içerisinde tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin kendilerini işlerine verememeleri nedeni ile yaşamış olduğu performans düşüklüğü sonucunda işlerini terk etme veya sadece emeklilik zamanını bekleyip günü geçirme eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Çelik 2013, 196).

COR model olarak adlandırılan uzun süreli duygusal tükenmenin büyük olasılıkla gerçek bir kaynak kaybı olarak algılandığında ortaya çıktığını ifade eden ve araştırmacıların bir yıl süren çalışmalarında duygusal tükenme ile iş tatmini, iş performansı, çalışan devri arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Tüm katılımcılar lisans mezunu ve aynı bölümde, aynı görevleri yerine getiren kişilerden seçilmiştir. Çalışmada duygusal tükenmişliğin performans ile ilişkisini tespit etmişler ve tükenmişlik algısı ile karşı karşıya olan bireyin yaşamış olduğu duygu yoğunluğu ile çaresizlik hissine kapıldığını, bu durumun iş hayatındaki performansını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu tarz bireyler, iş yaşamlarında kendilerinin yeter derecede kaynağa sahip olmadıklarını hissederken, güdülenmelerinde eksiklik oluşmaktadır. Bu durum bu bireylerin yaşanan durumu düzeltecek kaynağa da sahip olmadıklarını düşünmelerine neden olmaktadır (Wright ve Cropanzano 1998, 486).

Tükenmişlik, devamsızlık ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği ve 23-65 yaş aralığının da 73 hemşirenin katılımı ile yapılan çalışmada, tükenmişlik seviyesi düştükçe performansın arttığı sonucu elde edilmiştir. Özellikle duygusal tükenmişliğin öznel bir deneyim olduğu, bireyin nesnel iş performansından ziyade öznel iş performansı ve memnuniyet duygularını etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışmanın ara sonuçlarında sosyal destek ve stres düzeyleri, tükenmişliğin belirleyicileri olduğu ve düşük tükenmişlik düzeyi ile iş performansı ve devamsızlık arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada bu durumun sadece sağlık sektörüne özgü olmadığını vurgulamışlardır (Parker ve Kulik 1995, 581).

Diğer bir çalışmada, tükenmişlik ve performans arasındaki ilişki bir kamu sektöründe çalışan 100 kişinin katılımı ile araştırılmış ve tüm denekler görevlerini aynı genel görev tanımı altında yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre duygusal tükenme ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmacılar tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme durumunun toplam tükenmişlik durumunda en etkili değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Wright ve Bonett 1997, 491).

Sekiz aşamalı bir tükenmişlik modeli inşa edilerek kamu sektöründen elde edilen veriler ile yapılan çalışmada, şirketlerin 13 tanesi ABD’de, 11 tanesi Kanada’da ve 10 tanesi Çin’den Tayvan’a kadar farklı kamu firmalarından seçilmiştir. Araştırmacılar çalışan insanların ne derece tükenmişlik yaşadıklarını tahmin etmeye çalışmışlar ve bireylerin tükenmişlik derecelerini 1-8 arasında aşamalı bir model kullanmışlardır. Model bireylerin karşılaştıkları stres ne olursa olsun deneyim yöntemlerini ele almaktadır. Çalışma sonucuna göre, bireyler bu sekiz aşamayı hızlıca geçtiklerinde yapmış oldukları işler kendilerine yeterli gelmemeye başlamaktadır. Bu durum hem aile hem de iş yaşantısına kötü yansımakta performans düşüşüne neden olmaktadır (Golembiewski vd. 1998, 59).

Diğer bir çalışmada, duygusal tükenmenin olumsuz sonuçlarının araştırılarak duygusal tükenme ve performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar duygusal tükenmişliğin iş performansı ilişkisinin yaş, cinsiyet, etnik köken dâhil tüm demografik özellikler göz önüne alındığında dahi bir iki istisna dışında güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Cropanzano, Rupp ve Bryne 2003, 160).

Finansal hizmet kurumunda 92 çağrı merkezi çalışanından duygusal tükenmeleri ile vicdanlılık arasındaki nesnel olarak ölçülebilecek olan etkileşimi ve öznel olarak ölçülebilecek performansı ve hizmet kalitesini derecelendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların performansı, ses seviyesi ve cevaplanan çağrı sayısı ile ölçümlenmiştir. Sonuç olarak duygusal tükenmişliğin performans ölçümünde kullanılan arama ses seviyesi üzerindeki etkileşimi etkilediği ortaya çıkmıştır (Witt, Andrew ve Carlson 2004, 149).

Muhasebe çalışanlarının tükenmişlik ve performans ilişkisini inceleyen betimsel bir araştırma, Diyarbakır ilinde faaliyetlerine devam eden 165 muhasebe meslek mensubu ile yapılmıştır. Çalışmadan, çalışanların yüksek tükenmişlik boyutunda oldukları ancak tükenmişlik seviyeleri ile performans algıları arasında

anlamalı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Demografik değişkenleri de ölçümleyen yazarlar, duygusal tükenme durumu ile çalışan unvanı arasında anlamalı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Karakaş ve Bilen 2014, 139).

COR Teorisi kapsamında 224 ofis çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada, teknostres ve performans ilişkisinde tükenmişlik algısının aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların tükenmişlik algısının teknostres ve performansları arasında aracılık rolü saptanmıştır. Ayrıca, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel yeteneklerin azalması ile özdeş hale gelen tükenmişlik algısının çalışan performansının azalmasına neden olacağı ileri sürülmüştür (Yener 2018, 98).

Adana ilinde özel ve kamu hastanelerinde 367 çalışan hemşirenin katılımı ile sosyal baltalama ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler, iş stresi ve duygusal tükenmişliğin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, iş stresinin ve duygusal tükenmenin performans üzerinde negatif yönlü etkileri ve sosyal baltalama davranışının çalışan performansına etkisinde duygusal tükenmenin aracılık etkisi saptanmıştır. Ayrıca sosyal baltalamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin birlikte seri aracılık etkisi olduğu da tespit edilmiştir (Ülbeği, İplik ve Yalçın 2019, 1). Bu bağlamda yukarıda ifade edilen çalışmaların ışığında aşağıda belirtilen hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Çalışanların Tükenmişlik Algıları Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H3a: Duygusal Tükenme, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H3b: Duyarsızlaşma, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H3c: Kişisel Başarıda Düşüş, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.

Sosyal Zeka, Tükenmişlik ve Çalışan Performansı İlişkisi:

Stevan E. Hobfoll (1989) Kaynakların Korunması Teorisinde, insanların yaşamlarında farklı kaynaklara sahip olmasının yanı sıra bu kaynakların bireyler açısından değerli olmasını vurgulamıştır. Kaynaklar maddi, bireysel özellikler, farklı koşullar ve enerji şeklinde ifade edilmiştir. Teori de, sahip olunan bu kaynaklara yönelik olası veya gerçekleşmiş bir kayıp kişiler için tehdit oluşturmaktadır. Kısaca, çalışanlar da kaynak kaybının meydana getirdiği olumsuzluk strese neden olan faktörlerdendir. Kişilerin iyilik halinde, iyi durumda ve iyi enerjiye sahip olmalarını kendileri açısından bir kaynak olarak algıladığımızda, bu kaynaklara sağlanan katkının diğer kaynaklara da etkisinin direkt ve dolaylı olacağı öngörülmektedir (Yıldız, Elçi ve Karabay 2016, 32).

Literatür de sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı kavramlarının bir arada incelendiği ve tükenmişlik algısının, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarına etkisinde aracılık rolünün ölçümlendiği çalışmalara rastlanmamaktadır. Fakat daha önce sosyal zekanın alt kümesi ya da formu olarak ifade edilen duygusal zekanın, Carrillo (2019) tarafından ve 125 çalışanın katılımı ile Amerika'da yapılan bir çalışmada, iş doyumu, mesleki tükenmişlik ve iş performansı kavramları ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda duygusal zekanın, iş doyumu ve iş performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilirken mesleki tükenmişlik ile negatif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum duygusal zeka düzeyi daha yüksek olan çalışanların daha yüksek iş performansı ve doyumuna sahip olmasının yanı sıra daha düşük düzeyde mesleki tükenmişlik yaşamaları anlamını taşımakta olup, çalışanların duygusal zekasının organizasyon için hayati önem taşıdığı, rekabet avantajı sağladığı ve üretkenliğin artırılması açısından çalışan başarısını doğrudan etkilediği gösterilmektedir. Ayrıca duygusal zekası yüksek olan çalışanların kendi olumlu ve olumsuz duygularını yönetmesi, iş arkadaşlarını anlaması yönüyle tükenmişlik algılarının daha az olduğu saptanmıştır. Bu durum ile bağlantılı yapılan iş ile ilgili stres, işyerindeki olumsuz yönetici ve baskı karşısında çalışanların duygusal zekasındaki yükseklik, duygusal dayanıklılığa etki etmektedir. Yine duygusal zekası yüksek çalışanlar hem yaşamlarında hem de işlerinin başında daha iyi değerlendirme yaparak diğerlerine göre çabaları ve uygulamaları daha yüksek

performansa etki etmesi açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu açıdan duygusal zeka örgüt başarısında kritik öneme sahiptir. Örgüt içinde yöneticilerin odaklanması gereken ilk nokta yeni işe alınacak çalışanlar için bir yöntem belirleme, ikinci nokta mevcut çalışanların gelişimi açısından gerekli eğitimlerin verilmesidir.

Bu tespitler çalışanların yöneticilik yapabilme, işe alımları ve gelişimleri açısından fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak bireylerin duygusal farkındalığı ve dayanıklılığının gelişimi açısından destek vermek bir kurumun karlılığına olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer bir sonuç olarak da, örgüt içindeki insan kaynakları departmanının hangi pozisyonlarının daha yüksek ya da daha düşük duygusal zekaya sahip çalışanlara gereksinim duyduğunu tespit etmek için çalışmasının gerekliliğinin ifade edilmesidir (Carrillo 2019, 52). Bu bağlamda yukarıda ifade edilen bilgilerin ışığında aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir.

H4: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeylerinin Performanslarına etkisinde Tükenmişlik Algılarının aracılık rolü vardır.

4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul ilinde üç büyük kamu sağlık kuruluşunda çalışan doktor, akademisyen, hemşire, laborant, kimyager, biyolog, psikolog, sağlık teknikeri ve diğer (eczacı, sağlık memuru, tıbbi sekreter vb.) şeklinde sağlık hizmeti sunan personellerden oluşmaktadır. Örnek büyüklüğü şu şekilde belirlenmiştir (Yükselen 2017,67):

$$n = p * q * (Z/e)^2$$

$$p=0,5; q= 0,5; Z=1,96 \text{ ve } e=\pm 0,04 \text{ olmak üzere}$$

$$n = 0,5 * 0,5 * (1,96/0,04)^2 = 600 \text{ sağlık çalışanı}$$

Belirlenen sayıdaki personelin üzerinde 999 sağlık çalışanına kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Hatalı ya da eksik olan 111 anket (45 adet kişisel görüşme ve 66 adet internet üzerinden çevrimiçi) analize dâhil edilmeyerek toplamda kullanılabilecek 888 ankete indirgenmiş ve nicel analizlerde kullanılmıştır. Araştırma Mart 2019 – Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada seçilen çalışma grubu İstanbul ilinde faaliyetine devam eden üç büyük kamu sağlık kuruluşunda hizmet veren sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma sonuçlarının Türkiye'nin tamamı için genellenemeyecek olması kısıtlılığını göstermektedir. Anket yanıtlarının katılımcıların fikirleri ile sınırlı olması diğer bir kısıttır. Sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı değişkenlerine dair tespit edilen veriler kullanılan ölçek ifadeleri ve boyutları doğrultusunda olması da diğer bir kısıttır. Bireysel değerlendirme yöntemleri, gerçek olmayan cevaplar, cevaplayanların maddeleri tam olarak anlamamasına eğilimli olması da bir kısıttır.

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler kişisel görüşme tekniği ve internet üzerinden çevrimiçi yapılarak, anket formlarının 888 (çalışma için kullanılabilir) sağlık çalışanı tarafından cevaplanması sağlanmıştır. Bu yönüyle çalışmada ölçülen bağımsız (tahmin), aracı (kontrol) ve bağımlı değişkenleri algısal boyutta elde edilmiştir.

Toplanan veriler, SPSS 25.0 istatistik programında faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi, değişkenler arası ilişki için korelasyon analizi, regresyon analizi, aracılık etki analizi SPSS 25'e entegre olarak kullanılabilen Hayes'in Macro process 3.5 versiyonu ile test edilmiş ve Bootstrap yöntemi dikkate alınarak veriler analiz edilmiştir. Anket formu Ek 1'de ve Ek 2'de yer almaktadır. Çalışmada kullanılan anket formu tasarımı;

1. Kişisel Bilgiler Formu,
2. Çalışan Performansı Ölçeği,
3. Sosyal Zeka Ölçeği,
4. Tükenmişlik Ölçeği olarak dört farklı ölçüm aracını içermektedir.

4.6.1. Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmanın birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı sektördeki toplam

çalışma süresi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve kurumdaki görevinin ne olduğuna dair yedi sorudan oluşmaktadır.

4.6.2. Sosyal Zeka Ölçeği

Çalışmada sosyal zeka düzeyini ölçmek amacıyla Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Doğan (2006) tarafından yapılmış olan Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ) "*The Tromso Social Intelligence Scale (TSIS)*" kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulma amacının bireyin sosyal zeka seviyesini kısa, kolay ve çok yönlü saptamak ya da bireyin kendini tanımlamasını ya da değerlendirmesini sağlamak olduğu belirtilmektedir. Ölçek toplam 21 madde içermekte ve üç alt boyutta ifade edilmektedir. Bunlar şu şekildedir (Silvera, Martinussen ve Dahl 2001, 313; Doğan ve Çetin 2008, 10):

- Sosyal bilgi süreci (diğer bireylerin ruhsal durumlarını, fikir ve duygularını idrak etme, vücut dillerini okuyabilme, sözel ve sözel olmayan mesajların arkasındaki gerçekleri görme yeteneği ölçümlenir),
- Sosyal beceri (girişken davranış sergileme, etkin dinleyebilme, bir ilişki noktasında başlangıç, süreklilik ve sonlandırabilme durumlarında temel iletişim yeteneği ölçümlenir),
- Sosyal farkındalık (bulunulan ortam, yer ve zaman noktasında uygun bir biçimde davranış gösterme yeteneği ölçümlenir).

Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin orjinalinde ölçekteki alt boyutların her birinde yedi madde bulunmaktadır. Türkçe uyarlaması Doğan (2006) tarafından yapılan çalışmada ise sosyal bilgi süreci alt boyutuna, sosyal beceri alt boyutunda bulunan "başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır" şeklindeki bir madde ilave edilmiştir. Bu durumda sosyal bilgi süreci alt boyutu sekiz madde, sosyal beceri alt boyutu altı madde ve sosyal farkındalık alt boyutu yedi madde şeklindedir. Ölçekteki maddeler için aralıklı ölçek beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) cevaplama anahtarı kullanılmıştır.

Ölçekte alınabilen toplam puanın en yükseği 105, en düşüğü ise 21'dir. Ayrıca alt ölçeklerden her biri de kendi içerisindeki puan toplamı ile ayrı ayrı yorumlanabilmektedir. Sosyal bilgi süreci alt boyutundaki puanın en yükseği 40, en düşüğü sekiz, sosyal beceri alt boyutundaki puanın en yükseği 30, en düşüğü altı, sosyal farkındalık boyutundaki puanın en yükseği 35, en düşüğü ise yedi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda puanın yüksek olması sosyal zeka düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca kodlama sırasında maddelerden bazıları için tersten puanlama (kodlama) yapılmıştır. Diğer bir deyişle, ölçekte 2, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 20 ve 21. maddeleri 1-2-3-4-5 yerine 5-4-3-2-1 şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0.83 olarak tespit edilmiştir (Doğan 2006, 47; Doğan ve Çetin 2008, 10; Doğan ve Çetin 2009, 703; Doğan, Totan ve Sapmaz 2009, 238). Kaya ve arkadaşları (2016), Akman ve Akman (2017), Doğan, Totan ve Sapmaz (2009) ve Yüksel (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da aynı ölçek kullanılmış ve güvenirlik katsayısı kabul edilebilir 0.70 üzerinde tespit edilmiştir.

4.6.3. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışmada tükenmişlik algısını ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) “*Maslach Burnout Inventory (MBI)*” kullanılmıştır. Ölçek toplam 22 madde içermekte ve duygusal tükenme (DT-9 madde), duyarsızlaşma (DY-5 madde) ve kişisel başarı (KB-8 madde) olmak üzere üç alt boyutta ifade edilmektedir. Ölçekte duygusal tükenme 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı maddeler ile duyarsızlaşma 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı maddeler ile ve kişisel başarı ise 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı maddeler ile ölçülmektedir. Ölçekteki maddeler için aralıklı ölçek beşli Likert tipi (1=Hiçbir zaman; 5= Her zaman) cevaplama anahtarı kullanılmıştır. Ayrıca duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları negatif ifadeler, kişisel başarı boyutu ise pozitif ifadeler içermektedir. Bu bağlamda kişisel başarı boyutu (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı maddeler) için tersten puanlama (kodlama) yapılmıştır (5=Hiçbir zaman; 1=Her zaman).

Tükenmişlik yaşayan kişilerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutundaki puanlamanın yüksek, kişisel başarı alt boyutundaki puanlamanın düşük alındığı beklentisi mevcuttur (Adiloğulları ve Gencay 2016, 11; Kaya ve Arıöz 2014, 91). Diğer bir ifade ile kişisel başarı boyutunda tersine puanlama yapıldığında puanların yüksek olması tükenmişlikteki azalışı göstermektedir. Ergin (1992) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin iç tutarlılık katsayıları ve test/tekrar-test katsayıları şu şekilde tespit edilmiştir (Torun 1995, 35):

- Duygusal tükenme boyutu iç tutarlılık katsayısı 0.83 (test/tekrar-test katsayısı 0.83),
- Duyarsızlaşma boyutu iç tutarlılık katsayısı 0.65 (test/tekrar-test katsayısı 0.72),
- Kişisel başarı boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0,72 (test/tekrar-test katsayısı 0,67).

4.6.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışmada çalışan performansını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından dört firma (iki tekstil üreticisi, bir ileri teknoloji üreticisi ve bir sigorta şirketi) çalışanlarının katılımıyla test edilmiştir. Daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilerek dört tekstil fabrikası çalışanlarının katılımıyla, Siegall ve Gardner (2000) tarafından da imalat firması çalışanlarının katılımıyla yapılan çalışmalarda kullanılmış, dört maddelik tek boyutlu, çalışanların kendi performanslarını yorumlamalarına olanak sağlayan bir ölçek şeklinde kullanılmıştır.

Çalışan performansı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki maddeler için aralıklı ölçek beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) cevaplama anahtarı kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0.82 olarak tespit edilmiştir (Kirkman ve Rosen 1999, 64; Sigler ve Pearson 2000, 27; Siegall ve Gardner 2000, 703; Çöl 2008, 41). Yılmaz ve Karahan (2010), Tutar ve Altınöz (2010), Şantaş ve arkadaşları (2016), Özdemir ve Yirmibeş (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da aynı ölçek kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı kabul edilebilir 0.70 üzerinde tespit edilmiştir (Yılmaz ve

Karahan 2010, 145; Tutar ve Altınöz 2010, 195; Şantaş vd. 2016, 867; Özdemir ve Yirmibeş 2016, 323).

4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilerin analizi sonucu erişilen bulgulara dair değerlendirmelere yer verilecektir.

4.7.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, sektörde toplam çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi ve kurumdaki görevi) Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

		n	Geçerli %
Yaş	20-30	318	35,8
	31-40	293	33,0
	41-50	159	17,9
	51-60	97	10,9
	61 ve üstü	21	2,4
Cinsiyet	Kadın	487	54,8
	Erkek	401	45,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	13	1,5
	Lise	71	8,0
	Ön lisans	110	12,4
	Lisans	316	35,6
	Yüksek Lisans	194	21,8
	Doktora	184	20,7
Medeni Durum	Evli	529	59,6
	Bekâr	358	40,3
Sektörde Toplam Çalışma Süresi	0-1 yıl	85	9,6
	2-5 yıl	231	26,0
	6-10 yıl	168	18,9
	11-15 yıl	115	13,0
	16 yıl ve üstü	289	32,5
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0-1 yıl	177	19,9
	2-5 yıl	303	34,1
	6-10 yıl	135	15,2
	11-15 yıl	99	11,1
	16 yıl ve üstü	174	19,6
Kurumdaki Görevi	Doktor/Akademisyen	277	31,2
	Hemşire/Psikolog	186	20,9
	Yönetim/İdari	78	8,8
	Kimyager/Biyolog	74	8,3
	Laborant/Sağlık Teknikeri	70	7,9
	Diğer (eczacı vb.)	203	22,9

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre, cevaplayıcıların %35,8'i 20-30 yaş, %33'ü 31-40 yaş, %17,9'u 41-50 yaş, %10,9'u 51-60 yaş aralıklarında ve %2,4'ü 61 ve üstü yaş olup, %54,8'i kadın, %45,2'si erkektir. Cevaplayıcıların %1,5'i ilköğretim, %8,0'ı lise, %12,4'ü ön lisans, %35,6'sı lisans, %21,8'i yüksek lisans ve %20,7'si doktora mezunu olup, %59,6'sı evli, %40,3'ü bekârdır. Cevaplayıcıların sektörde toplam çalışma süreleri, %9,6'sı 0-1 yıl, %26,0'ı 2-5 yıl, %18,9'u 6-10 yıl, %13,0'ı 11-15 yıl, %32,5'i 16 yıl ve üstüdür. Kurumda toplam çalışma süreleri ise, %19,9'u 0-1 yıl, %34,1'i 2-5 yıl, %15,2'si 6-10 yıl,

%11,1'i 11-15 yıl, %19,6'sı 16 yıl ve üstüdür. Cevaplayıcıların kurumdaki görevine bakıldığında, %31,2'si doktor/akademisyen, %20,9'u hemşire/psikolog, %8,8'i yönetim/idari, %8,3'ü kimyager/biyolog, %7,9'u laborant/sağlık teknikeri ve %22,9'u diğer (eczacı, sağlık memuru, tıbbi sekreter) şeklindedir.

4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi (FA) ya da açıklayıcı faktör analizi (AFA), değişken sayısının çok olduğu, gruplara ayrılması belirli sayıda olan, her bir grubun içinde bulunan değişkenlerin arasındaki ilişkiyi en üst, gruplar arasındaki ilişkiyi ise en alt seviyede olmasını sağlayarak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir yöntemdir. Ayrıca çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkiler üzerinden, birbirinden bağımsız, hem sayıca daha az hem de daha anlamlı yeni değişkenlerin özet bir şekilde bulunmasını sağlamaktadır. Üretilen bu yeni değişkenlere faktör adını almaktadır. Faktör analizinin, daha fazla kullanılmasının amacına bakıldığında, sayıca çok daha fazla veri setinin basitleştirilerek azaltılmak istenmesidir. Faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusaldır (Karagöz 2014, 650; Karagöz ve Kösterelioğlu 2008,84; Yükselen 2017, 217).

AFA, bir ölçek de hangi değişken kümelerinin hangi faktör ile ilişkisinin yüksek seviyede olduğu veya değişkenleri temsil eden maddelerin hangi faktör yapısını oluşturarak, boyutların belirlenmesinin sağlanmasıdır. Diğer bir ifade ile ölçülen faktörlerin sayısının bilinmediği koşullarda ve ölçülen faktörlerin tabiatına yönelik bilgi sahibi olmayı sağlayan, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test eden bir inceleme türüdür. Ölçekteki ifadelerin bağlantısının olduğu faktörlerin içinde olması ile birlikte faktör yükünün maksimum değer ile tespit edilmesi istenmektedir (Kuruüzüm ve Çelik 2005, 139; Yaşlıoğlu 2017, 75; Okursoy ve Turan 2014, 71).

Faktör analizinde, örneklemin yeterliliğini ölçen ve örneklemin büyüklüğü ile ilgilenen, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri öne çıkmaktadır. Buna göre test değerinin düşük çıkması, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin, öteki değişkenler tarafından açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle faktör analizini devam ettirmek doğru değildir. KMO ölçütünün testte bulunan değeri 0,50'nin altında olması kabul edilmemekte ve 0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 iyi,

0,60 orta ve 0,50 zayıf kabul edilmektedir. Ayrıca ölçme aracında yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığı, yani iç tutarlılığı (güvenirliliği) ölçmek amacı ile yaygın olarak kullanılan alfa (Cronbach's Alpha), kabul edilebilir 0,70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir (Karagöz 2014, 651; Karagöz ve Kösterelioğlu 2008, 87; Wu vd. 2010, 6; Bayık ve Gürbüz 2016, 9).

Açıklayıcı faktör analizinde, toplam faktörleri açıklama oranı (açıklanan varyans) %50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Açıklanma oranı, analizde yer alan bir değişkenin öteki değişkenler ile paylaştığı varyans miktarı olup, analiz sırasında faktör yük değeri 0,45'in altında olan ifadeler analizden çıkarılmakta iken 0,45'in üzerinde olanlar analize dâhil edilmiştir. Sosyal zeka ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve her bir boyutun güvenilirlik (alfa) sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Sosyal Zeka Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Faktör Açıklayıcılığı	Alfa
Sosyal Bilgi Süreci	SBS1	0,745			25,154	0,89
	SBS3	0,781				
	SBS6	0,795				
	SBS9	0,793				
	SBS14	0,773				
	SBS17	0,729				
	SBS19	0,745				
Sosyal Farkındalık	SF2		0,564		23,125	0,87
	SF5		0,540			
	SF8		0,842			
	SF11		0,825			
	SF13		0,777			
	SF16		0,788			
	SF21		0,837			
Sosyal Beceri	SB7			0,900	14,042	0,87
	SB10			0,907		
	SB18			0,786		
Toplam Açıklayıcılık					62,321	
KMO Ölçüm Yeterliliği						0,88
Bartlett Küresellik Testi					Ki-Kare	7590,531
					Serbestlik Derecesi	136
					Anlamlılık (Sig.)	0,000

Sosyal zeka ölçeği ile yapılan faktör analizinde faktörlerin üç boyuttan oluştuğu ve toplam açıklanma oranının % 62,321 olduğu görülmektedir. Sosyal bilgi süreci ölçülmekte olan özelliğin %25,154'ünü, sosyal farkındalık %23,125 ve sosyal beceri ise %14,042'sini açıklamaktadır. İlave olarak ölçekten SBS15 (sosyal bilgi süreci), SB4 (sosyal beceri), SB12 ve SB20 ifadelerinin faktör yükleri 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Sosyal bilgi süreci boyutunun alfa değeri 0,89, sosyal beceri boyutunun alfa değeri 0,87 ve sosyal farkındalık boyutunun alfa değeri 0,87 bulunmuştur.

Sosyal zeka örneklem yeterliliği $KMO = 0,88 > 0,50$ olduğundan faktör analizi veya örnek büyüklüğü için yeterliliği görülmektedir. Tavşancıl (2002) evrendeki dağılımın faktör analizinde normal olması gerektiğini söylemektedir. Bu bağlamda verinin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediği, Bartlett Küresellik Testi ile test edilmektedir. Diğer bir ifade ile açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygunluğunun ve değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesidir. Bu testin yüksek olması, anlamlı olma olasılığının yüksekliğini işaret etmektedir. Tablo 2'deki veriye uygulanan Bartlett Küresellik Testinin anlamlı ve değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu ($7590,531$; sd: 136; $p = 0,000 < 0,001$) tespit edilmiştir (Patır 2009, 70; Karagöz ve Kösterelioğlu 2008, 87; Akt. Cesur ve Fer 2007; 60).

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve her bir boyutun güvenilirlik (alfa) sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Faktör Açıklayıcılığı	Alfa
Duygusal Tükenme	TDT2	0,830			22,558	0,89
	TDT8	0,823				
	TDT3	0,820				
	TDT1	0,810				
	TDT20	0,612				
	TDT13	0,589				
	TDT14	0,576				
	TDT6	0,548				
Duyarsızlaşma	TD5		0,747		13,129	0,78
	TD15		0,694			
	TD10		0,666			
	TD11		0,598			
	TD22		0,542			
Kişisel Başarıda Düşüş	TKBD17			0,693	16,175	0,79
	TKBD19			0,678		
	TKBD18			0,665		
	TKBD7			0,626		
	TKBD12			0,625		
	TKBD9			0,609		
	TKBD4			0,591		
	TKBD21			0,509		
	Toplam Açıklayıcılık				51,862	
KMO Ölçüm Yeterliliği					0,91	
Bartlett Küresellik Testi				Ki-Kare	7516,030	
				Serbestlik Derecesi	210	
				Anlamlılık	0,000	

Tükenmişlik ölçeği ile yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktörlerin üç boyuttan oluştuğu ve toplam açıklanma oranının % 51,862 olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ölçülmekte olan özelliğin %22,558'ini, duyarsızlaşma %13,129 ve kişisel başarıda düşüş ise %16,175'ini açıklamaktadır. İlave olarak ölçekten TDT16 (duygusal tükenme) ifadesinin faktör yükü 0,45'in altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Duygusal tükenme boyutunun alfa değeri 0,89, duyarsızlaşma boyutunun alfa değeri 0,78 ve kişisel başarıda düşüş boyutunun alfa değeri 0,79 bulunmuştur.

Tükenmişlik örneklem yeterliliği $KMO = 0,91 > 0,50$ olduğundan faktör analizi veya örnek büyüklüğü için yeterliliği görülmektedir. Tablo 3'deki veriye uygulanan Bartlett Küresellik Testinin anlamlı ve değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu (7516,030; sd: 210; $p = 0,000 < 0,001$) tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik (alfa) sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Alfa
Çalışan Performansı	CP2	0,827	63,553	0,81
	CP3	0,825		
	CP4	0,773		
	CP1	0,762		
	Toplam Açıklayıcılık		63,553	
KMO Ölçüm Yeterliliği				0,77
Bartlett Küresellik Testi		Ki-Kare	1157,567	
		Serbestlik Derecesi	6	
		Anlamlılık	0,000	

Çalışan Performansı ölçeği ile yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktörlerin bir boyuttan oluştuğu ve toplam açıklanma oranının % 63,553 olduğu görülmektedir. Çalışan performansının alfa değeri 0,81 bulunmuştur. Sosyal zeka örneklem yeterliliği $KMO = 0,77 > 0,50$ olduğundan faktör analizi veya örnek büyüklüğü için yeterliliği görülmektedir. Tablo 4’deki veriye uygulanan Bartlett Küresellik Testinin anlamlı ve değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu ($1157,567$; $sd:6$; $p = 0,000 < 0,001$) tespit edilmiştir.

4.7.3. Korelasyon Analizi

Bu bölümde kullanılan ölçeklerin (sosyal zeka, tükenmişlik, çalışan performansı) kendi aralarındaki korelasyonları, yani değişkenler arasındaki ilişkinin gücü ve yönü incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu, buradaki önemli varsayımdır. Analiz için Pearson Korelasyon Testleri uygulanmıştır. Pearson Korelasyon Analizi, genel olarak daha hassas ölçek ile ölçülen veriden elde edilen değişkenlerin aralıklı ölçek ile ölçüldüğü bir analizdir. Analizde korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer almakta ($-1 \leq r \leq +1$) ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini (ilişki yok, zayıf, orta, kuvvetli, tam ilişki) göstermektedir. Alınan değer +1 ise pozitif yönlü tam ilişki, -1 ise negatif yönlü tam ilişkinin var olduğu ve sıfır (0) ise iki değişken arasında ilişkinin bulunmadığı olarak kabul edilmektedir. Bu değer 1’e yaklaştıkça ilişki gücü artmakta (pozitif) ya da iki

değişkenden birinin artarken diğerinin artması, sıfıra yaklaştığında ise ilişki gücünün azalmakta (negatif) ya da iki değişkenden birinin artarken diğerinin azalmasıdır. Literatürde farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte korelasyon katsayısının 0 (sıfır) ile $\pm 0,3$ arasında aldığı değer zayıf, $\pm 0,3$ ile $\pm 0,7$ arasında aldığı değer orta ve $\pm 0,7$ ile ± 1 arasında aldığı değer kuvvetli ilişki olarak yorumlanmaktadır (Yükselen 2017, 157; Gürbüz 2019, 26; Karagöz 2014, 483). Korelasyon analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Pearson Korelasyon Analizi

N	Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ort	S.S.
1	Sosyal Bilgi süreci	1									3,86	0,64
2	Sosyal Beceri	0,400**	1								3,69	,086
3	Sosyal Farkındalık	0,033	0,034	1							3,33	0,87
4	Sosyal Zeka	0,655**	0,525**	0,727**	1						3,61	0,51
5	Duygusal Tükenme	-0,047	-0,105**	-0,183**	-0,184**	1					2,66	0,89
6	Duyarsızlaşma	-0,088**	-0,138**	-0,233**	-0,249**	0,616**	1				2,13	0,84
7	Kişisel Başarıda Düşüş	-0,435**	-0,491**	-0,004	-0,371**	0,256**	0,290**	1			2,37	0,63
8	Tükenmişlik	-0,228**	-0,299**	-0,182**	-0,333**	0,866**	0,792**	0,636**	1		2,42	0,61
9	Çalışan Performansı	0,401**	0,299**	0,056	0,333**	-0,095**	-0,163**	-0,338**	-0,241**	1	4,20	0,64

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

S: 888

Sosyal bilgi süreci ile sosyal beceri arasında ($r= 0,400$; $p<0,01$) orta pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal bilgi süreci ile sosyal zeka arasında ($r= 0,655$; $p<0,01$) orta pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal bilgi süreci ile duyarsızlaşma arasında ($r= -0,088$; $p<0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal bilgi süreci ile kişisel başarıda düşüş arasında ($r= -0,435$; $p<0,01$) orta negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal bilgi süreci ile tükenmişlik arasında ($r= -0,228$; $p<0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal bilgi süreci ile çalışan performansı arasında ($r= 0,401$; $p<0,01$) orta pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

Sosyal beceri ile sosyal zeka arasında ($r= 0,525$; $p<0,01$) orta dereceli pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal beceri ile duygusal tükenme arasında ($r= -0,105$; $p<0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal beceri ile duyarsızlaşma arasında ($r= -0,138$; $p<0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal beceri ile kişisel başarıda düşüş arasında ($r= -0,491$; $p<0,01$) orta dereceli negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal beceri ile tükenmişlik arasında ($r= -0,299$; $p<0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal beceri ile çalışan performansı arasında ($r= 0,299$; $p<0,01$) zayıf pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

Sosyal farkındalık ile sosyal zeka arasında ($r = 0,727$; $p < 0,01$) kuvvetli pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal farkındalık ile duygusal tükenme arasında ($r = -0,183$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal farkındalık ile duyarsızlaşma arasında ($r = -0,233$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal farkındalık ile tükenmişlik arasında ($r = -0,182$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

Sosyal zeka ile duygusal tükenme arasında ($r = -0,184$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal zeka ile duyarsızlaşma arasında ($r = -0,249$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal zeka ile kişisel başarıda düşüş arasında ($r = -0,371$; $p < 0,01$) orta negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal zeka ile tükenmişlik arasında ($r = -0,333$; $p < 0,01$) orta negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Sosyal zeka ile çalışan performansı arasında ($r = 0,333$; $p < 0,01$) orta pozitif yönde ilişki vardır.

Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında ($r = 0,616$; $p < 0,01$) orta dereceli pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Duygusal tükenme ile kişisel başarıda düşüş arasında ($r = 0,256$; $p < 0,01$) zayıf pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Duygusal tükenme ile tükenmişlik arasında ($r = 0,866$; $p < 0,01$) kuvvetli pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Duygusal tükenme ve çalışan performansı arasında ($r = -0,095$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

Duyarsızlaşma ile kişisel başarıda düşüş arasında ($r = 0,290$; $p < 0,01$) zayıf pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Duyarsızlaşma ile tükenmişlik arasında ($r = 0,792$; $p < 0,01$) kuvvetli pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Duyarsızlaşma ile çalışan performansı arasında ($r = -0,163$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

Kişisel başarıda düşüş ile tükenmişlik arasında ($r = 0,636$; $p < 0,01$) orta dereceli pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Kişisel başarıda düşüş ile çalışan performansı arasında ($r = -0,338$; $p < 0,01$) orta negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Tükenmişlik ile çalışan performansı arasında ($r = -0,241$; $p < 0,01$) zayıf negatif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

4.7.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi, herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test eder. Regresyon analizi ise, bir bağımlı değişkenin bir/kaç bağımsız değişken/ler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Her ne kadar bu iki analiz birbirinden ayrı düşünülme de regresyon analizinde model bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Oysa ki, korelasyonda bağımlı bağımsız ayrımı olmadığı gibi iki değişkenin karşılıklı birbirini açıklaması söz konusudur. Ayrıca regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir. Bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modeli basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı durumda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılır.

Regresyon analizinde bağımlı değişken Y , bağımsız değişken X sembolleri ile ifade edilir. Regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımlı değişkenin en az aralıklı ölçekte toplanmış olması gerekir. Bağımsız değişken/ler ise oranlı, aralıklı veya sınıflı düzeyde ölçülmüş olabilir. Ancak, bağımsız değişken sınıflı düzeyde ölçülmüşse doğrudan regresyon analizinde kullanılamaz. Bağımsız değişken(ler)den sınıflı olarak ölçülen değişken(ler)in regresyon analizinde kullanılabilmesi için yeni değişkenlere (kukla değişken) dönüştürülmesi gerekir (Kalaycı 2006, 15; Karabulut ve Şeker 2018, 804).

Doğrusal Regresyon Varsayımları: Regresyon analizi, sosyal bilimlerde en çok kullanılan teknikler arasında yer almakla beraber varsayımlarının gerçekleşmediği durumlarda doğru sonuçlar vermemektedir. Regresyon analizinin varsayımları şu şekildedir (Kalaycı 2006, 15):

1. Doğrusallık: Bağımlı ve bağımsız değişken/ler arasındaki ilişkinin doğrusal olması; varsayımların bir kısmı regresyon analizi öncesinde bir kısmı ise sonrasında kontrol edilir. Regresyona başlamadan ilk olarak doğrusallık incelenmelidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görmek için korelasyon analizi ve serpilme diyagramından yararlanılır.

2. Çoklu Bağntı: Bağımsız değişkenlerin birbiriyle ilişkisi olmaması; çoklu bağntı varsayımı çoklu doğrusal regresyon modellerinde incelenmesi gereken bir varsayımdır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağntının olması durumunda modelde belirli sorunlarla karşılaşılacaktır. Bunlar gerçekte önemli olmayan bazı değişkenlerin önemliymiş gibi bulunması, aralarında ilişki olmayan değişkenlerin ilişkiliymiş gibi gözükmesi, varyansı büyüttüğü için hipotez testlerinin doğru sonuç vermemesidir. Çoklu bağntı durumunu tespit etmek için kullanılan çeşitli kriterler vardır. Bunlar şu şekildedir (Albayrak 2005, 109; Kalaycı 2006, 16):

- a. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun incelenmesi. Eğer bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon ($r > 0,7$) varsa çoklu bağntı olmasından şüphe edilir.
- b. Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değerinin 10'dan büyük olması durumunda çoklu bağntıdan şüphe edilir.
- c. Özdeğerlerin en büyüğünün en küçüğüne oranının 100-1000 arasında olması durumunda orta, 1000 den büyük olması durumundaysa kuvvetli çoklu bağntı vardır.
- d. Koşul indeksinin (condition index) 30'dan büyük olması çoklu bağntı olduğuna işaret ederken, bazı kaynaklar bu değeri 15'e kadar indirebilmektedir. Çoklu bağntıdan şüphe edildiği durumlarda değişkenlerin aldığı varyans oranları incelenerek hangi değişkenler arasında çoklu bağntı olduğu bulunur. Varyans oranları 0,90'ı geçen değişkenler arasında çoklu bağntı olacaktır.

Yukarıda ifade edilen bu kriterler tek tek kullanılabileceği gibi birden fazla kriter ile birlikte değerlendirilerek çoklu bağntı durumu incelenebilir. Çoklu bağntı durumunun tespit edilmesi durumunda bazı çözüm yöntemleri önerilmektedir. Yüksek korelasyon olan değişkenlerden sadece bir tanesinin alınması, Ridge regresyon yapılması, örnek hacminin büyütülmesi çoklu bağntı probleminin çözümü olarak düşünülmektedir.

3. Normallik: Hata terimlerinin normal dağılması; regresyondaki hipotez testlerinin yapılabilmesi için hata terimlerinin normal dağılması gerekmektedir. Hata terimleri bağımlı değişkenin kestirilen ve gözlenen değerlerin farkıdır. Hata terimlerinin

normallığı normallik testleri altında yapılır. Ayrıca Q-Q plot'tan veri setinin normallığı hakkında görsel bir bilgi alınabilir.

4. Eş varyanslılık: Hata terimlerinin varyansının sabit olması; eş varyanslılık yine serpilme diyagramları yolu ile hata terimlerinin bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenin tahmin edilmiş haliyle serpilme diyagramı çizilerek bulunur. Eğer hata terimleri bağımsız değişken değeri arttıkça artıyorsa veya azalıyorsa, kısaca değerler karşısında belli bir desen gösteriyorsa, bu durumda ayırık varyanslılık (heteroscedasticity) söz konusudur. Hata terimleri bir desen çizmiyor ve sabit bir aralıkta rastgele dağılıyorsa, ancak bu durumda eşit varyanslılık söz konusudur ve regresyon uygulaması geçerli olacaktır.

5. Otokorelasyon: Hata terimleri arasında ilişki olmaması; eğer ilgilendiğimiz değişkenler zaman serisi ise hata terimleri arasında bir veya daha fazla gecikmeli korelasyon, yani otokorelasyon olmaması gerekir. Bunu hata terimlerinin zamana karşı serpilme diyagramını çizerek bulabileceğimiz gibi Durbin-Watson test istatistiği kullanarak da bulabiliriz. Hata terimleri zamana karşı çizilmiş serpilme diyagramına bir örnek olup, burada açık bir otokorelasyon görülmektedir. Ancak hata terimleri zamana karşı çizildiğinde rastgele dağılmışsa otokorelasyon söz konusu olmayacaktır.

Regresyon analizinde hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H_0 : Bağımsız değişken/ler bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H_1 : En azından bir bağımsız değişken bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ (sıfır)

$H_1: \beta$ değerlerinden en az biri 0 (sıfır) değildir.

Regresyon analizinin hipotezi F istatistiği ile test edilir. F istatistiğine karşılık gelen p değeri 0,05 değerinden düşük olduğunda H_0 hipotezi reddedilir.

Regresyon modelinin genel bir sınaması F testi ile yapıldıktan sonra modeli oluşturan katsayıların her biri için anlamlılık testi t istatistiği ile yapılır. Anlamlılık

testini geçemeyen katsayılar olduğunda ilgili değişkenler modelden çıkarılarak yeniden regresyon analizi yapılır. Böylece modeli oluşturan bütün parçaların bağımlı değişkenin açıklanmasında anlamlı katkı sağladığından emin olunur (Kalaycı 2006, 16).

Tablo 6’da sosyal zekanın çalışan performansı üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 6. Sosyal Zekanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar						
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF	
			Sabit	2,676	0,146		18,324	0,000		
0,333	0,111	110,793*	Sosyal Zeka	HI	0,421	0,040	0,333	10,526	0,000	1,000
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					S: 888	*p = 0.001				

Sosyal zekanın çalışan performansı üzerine etkisini açıklamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=110,793; p<0,05). Çalışan performansı üzerindeki değişimin %11,1’inin sosyal zeka ile açıklandığı görülmektedir (R²= 0,111). Sosyal zeka ile çalışan performansı arasında (β =0,333; p=0,001) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların sosyal zeka düzeyi arttıkça performansları da artmaktadır. Analiz sonuçlarına göre **HI** desteklenmiştir.

Tablo 7’de sosyal zekanın alt boyutlarının (sosyal bilgi süreci, sosyal beceri, sosyal farkındalık) çalışan performansının üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 7. Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar					
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF
			Sabit	2,337	0,145		16,094	0,000	
0,431	0,185	67,103*	Sosyal Bilgi Sür. H_{1a}	0,339	0,034	0,334	10,094	0,000	1,191
			Sosyal Beceri H_{1b}	0,029	0,023	0,039	1,274	0,203	1,002
			Sosyal Farkın. H_{1c}	0,124	0,025	0,164	4,956	0,000	1,191
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı				S: 888		*p = 0.001			

Sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalığın çalışan performansı üzerine etkisini açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=67,103; p<0,05). Ayrıca VIF değerleri 10'un altında olması (1,19;1,00;1.19<10) bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. Çalışan performansı üzerindeki değişimin %18'inin sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık ile açıklandığı görülmektedir (R²=0,185). Sosyal bilgi süreci (β =0,334; p=0,001) ve sosyal farkındalık (β =0,164; p=0,001) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal beceri bileşeninin (β =0,039; p=0,001) çalışan performansını etkileyemediği görüldüğü için aralarında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalığı arttıkça performansları da artmaktadır. Ayrıca Beta değeri en güçlü etkiyi sosyal bilgi sürecinde (β =0,334; p<0,001) ve sosyal farkındalık da (β =0,164; p<0,001) göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre iki alt hipotez (**H_{1a}**, **H_{1c}**) desteklenirken, bir alt hipotez (**H_{1b}**) desteklenmemiştir.

Tablo 8’de sosyal zekanın tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 8. Sosyal Zekanın Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar						
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF	
			Sabit	3,851	0,137		28,012	0,000		
0,333	0,110	110.162*	Sosyal Zeka	H2 -0,395	0,038	-0,333	-10,496	0,000	1,000	
Bağımlı Değişken: Tükenmişlik				S: 888		*p = 0.001				

Sosyal zekanın tükenmişlik üzerine etkisini açıklamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=110,162; p<0,05). Tükenmişlik üzerindeki değişimin %11’inin sosyal zeka ile açıklandığı görülmektedir (R²=0,110). Sosyal zeka ile tükenmişlik arasında (β = -0,333; p=0,001) negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların sosyal zeka düzeyi arttıkça tükenmişlik algıları azalmaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H2** desteklenmiştir.

Tablo 9’da sosyal zekanın alt boyutlarının (sosyal bilgi süreci, sosyal beceri, sosyal farkındalık) tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 9. Sosyal Zeka Alt Boyutlarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar						
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF	
0,353	0,124	41,832*	Sabit	3,856	0,144		26,742	0,000		
			Sosyal Bilgi Sür.	<i>H_{2a}</i>	-0,110	0,033	-0,113	-3,287	0,000	1,191
			Sosyal Beceri	<i>H_{2b}</i>	-0,131	0,022	-0,184	-5,850	0,000	1,002
			Sosyal Farkın.	<i>H_{2c}</i>	-0,166	0,025	-0,229	-6,677	0,000	1,191
Bağımlı Değişken: Tükenmişlik				S: 888		*p = 0.001				

Sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalığın tükenmişlik üzerine etkisini açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=41,832$; $p<0,05$). Ayrıca VIF değerleri 10’un altında olması ($1,19;1,00;1,19<10$) bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. Tükenmişlik üzerindeki değişimin %12,4’ünün sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0,124$). Sosyal bilgi süreci ($\beta= -0,113$; $p=0,001$), sosyal beceri ($\beta= -0,184$; $p=0,001$) ve sosyal farkındalık ($\beta= -0,229$; $p=0,001$) ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık düzeyleri arttıkça tükenmişlik azalmaktadır. Ayrıca Beta değeri en güçlü etkiyi, sosyal bilgi sürecine ($\beta= -0,113$; $p<0,001$), daha sonra sosyal beceri ($\beta= -0,184$; $p<0,001$) ve son olarak sosyal farkındalığa ($\beta= -0,229$; $p<0,001$) göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre üç alt hipotez de (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c}) desteklenmiştir.

Tablo 10’da tükenmişliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 10. Tükenmişliğin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar						
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF	
			Sabit	4,819	0,087		55,692	0,000		
0,241	0,058	54,700*	Tükenmişlik	H3 -0,256	0,035	-0,241	-7,396	0,000	1,000	
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı					S: 888	*p = 0.001				

Tükenmişliğin çalışan performansı üzerine etkisini açıklamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=54,700; p<0,05). Çalışan performansı üzerindeki değişimin %5,8’inin tükenmişlik algısı ile açıklandığı görülmektedir (R²=0,058). Tükenmişlik ile çalışan performansı arasında (β = -0,241; p=0,001) negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik algıları arttıkça performansları azalmaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H3** desteklenmiştir.

Tablo 11’de tükenmişliğin alt boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşüş) tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar verilmiştir.

Tablo 11. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

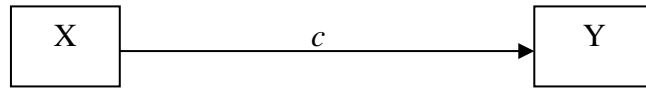
Model Özeti		ANOVA		Katsayılar					
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF
0,346	0,120	40.198*	Sabit	5,044	0,090		56,081	0,000	
			Duygusal Tükenme H_{3a}	0,035	0,029	0,048	1,198	0,231	1,630
			Duyarsızlaşma H_{3b}	-0,076	0,031	-0,099	-2,445	0,015	1,663
			Kişisel Başarıda Düşüş H_{3c}	-0,328	0,034	-0,321	-9,689	0,000	1,103
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı				S: 888		*p = 0.001			

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmenin çalışan performansı üzerine etkisini açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=40,198$; $p<0,05$). Ayrıca VIF değerleri 10'un altında olması ($1,63; 1,66; 1,10 < 10$) bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. Çalışan performansı üzerindeki değişimin %12'sinin duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0,120$). Duyarsızlaşma ($\beta= -0,099$; $p=0,001$) ve kişisel başarıda düşme ($\beta= -0,321$; $p=0,001$) ile çalışan performansı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmenin ($\beta=0,048$; $p=0,001$) çalışan performansını etkileyemediği görüldüğü için aralarında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki düşüşleri azaldıkça performansları artmaktadır. Ayrıca Beta değeri en güçlü etkiyi duyarsızlaşma ($\beta= -0,099$; $p<0,001$) ve kişisel başarıda düşüş de ($\beta= -0,321$; $p<0,001$) göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre iki alt hipotez (H_{3b} , H_{3c}) desteklenirken, bir alt hipotez (H_{3a}) desteklenmemiştir.

4.7.5. Aracılık Etkisi

Aracılık: Tahmin ya da bağımsız (X) ile bağımlı (Y) değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl bir aracı mekanizma ile oluştuğu veya X ile Y değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiği ile ilgilidir.

Aracılık Etki Analizi; X değişkeninin Y değişkenine olan etkisine aracılık (dolaylı) eden bağlantı mekanizmasına ait araştırma hipotezlerinin test edilmesini sağlamaktadır. X ve Y değişkeni arasında bağlantı mekanizması gibi hareket eden M (aracı değişken) değişkeni, X'in Y üzerindeki etkisinin açıklanmasına yardım etmesi nedeni ile, M değişkeni iki değişken arasındaki ilişkinin neden ve nasıl oluştuğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kısaca X değişkeni, M değişkenini etkilemekte, M değişkeni ise Y değişkenini etkilemektedir. Diğer bir ifade ile X değişkenindeki değişiklik (azalış ya da artış), M değişkeninde bir değişikliğe sebep olurken, M değişkenindeki bu değişim ise Y değişkeni üzerinde bir değişime yol açmaktadır. Bu durum bize M ve Y'nin sonuç değişkeni, X ve M'nin bağımsız değişken olarak yer aldığını göstermektedir. X değişkeni M ve Y değişkenini etkilemekte, M değişkeni ise Y değişkenini etkilemektedir. Aşağıda toplam (direkt) etki Şekil 6'da Basit Etki Modeli ile, hem X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, hem de X'in M aracılığı ile Y üzerindeki dolaylı etkisi ise Şekil 7'de Aracı Etki Modeli ile gösterilmiştir.

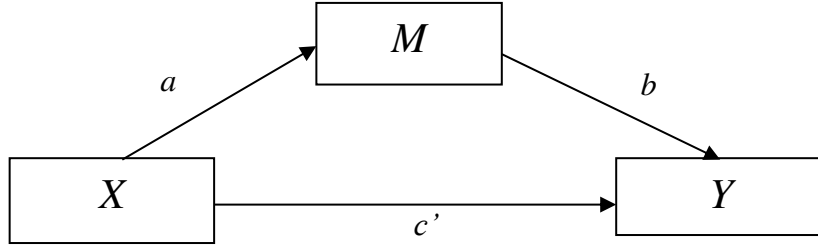


Şekil 5. Basit Etki Modeli

Toplam Etki, $c = X$ 'in Y 'ye Toplam Etkisi

$c' =$ Doğrudan Etki

$$c = c' + (a.b)$$



Şekil 6. Aracı Etki Modeli

$a.b$ = Dolaylı Etki

c' = Doğrudan Etki

Aracılık etki modelinde X'in M üzerindeki etkisi a yolu ile, M'nin Y üzerindeki etkisi b yolu ile sembolize edilmekte olup, aracı değişken olan M ile X aynı anda modele dâhil edilmesi ile, X'in Y'ye olan etkisi ise c' yolu ile gösterilmektedir. Doğrudan etki c' yolu ile gösterilmektedir. X'in M değişkeni aracılığı ile Y değişkenine olan dolaylı etkisi ise, a ve b yollarının çarpımı ile hesaplanabilmektedir. Bu ilişkiler Klasik Regresyon Analizi, Sobel Testi, Aroian Testi, Goodman Testi, Bootstrap Testi ve Yapısal Eşitlik Modeli (Amos, Smart Pls, Lisrell vb.) ile ölçülebilmektedir (Gürbüz 2019, 47; Yılmaz ve Dalbudak 2018, 518).

Aracılık Etkilerinin İstatistiksel Olarak Test Edilmesi

Literatürde aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasına yönelik iki temel yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar şu şekildedir:

Baron ve Kenny'nin Nedensellik Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, M (aracı) değişkeni olduğu ileri sürülen bir değişkenin birbiri ardına üç şartı karşılaması gerekmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) bu yaklaşımı geleneksel yöntem olarak bilinmekte ve aracılık etkisi istatistiksel olarak üç adım da test edilebilmektedir. Adımlardan biri anlamlı değil ise bir sonraki adıma geçilememek ve önerilen aracılık modelinde M değişkeninin aracılık etkisinin olmadığı sonucu tespit edilmektedir. Adımların sağlanması gereken koşullar şu şekildedir (Gürbüz 2019, 52; Yılmaz ve Dalbudak 2018, 521):

1. Bağımsız değişken (X), bağımlı değişkenini (Y) anlamlı olarak etkilemelidir (*c* yolu),
2. X değişkeni, aracı değişkeni (M) anlamlı olarak etkilemelidir (*a* yolu),
3. X değişkeni ile M değişkeni regresyon analizine dahil edilmesi durumunda M değişkenin, Y değişkenini anlamlı olarak etkilemelidir (*b* yolu). Bu bağlamda, X ile Y arasında anlamlı olmayan ilişki tespit edilirse tam aracılık etkisi, X ile Y arasındaki ilişkide azalma tespit edilirse kısmi aracılık etkisi oluşmaktadır (*c* yolu).

Basit Aracılık Etkisinin Hayes Process Macro İle Test Edilmesi: Çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde, tükenmişlik algılarının aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla, öncelikle Hayes tarafından geliştirilen Process Makro uygulamasını esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre Baron ve Kenny ‘nin nedensel adımlar yaklaşımının varsayımlarının gerçekleştiği test edilmiştir. Yani, X’in (sosyal zeka), Y’yi (çalışan performansı) (*c* yolu) anlamlı olarak etkilediği; X’in M’ye (tükenmişlik) (*a* yolu) etkisinin anlamlı olduğu; X’in M ile birlikte regresyona dâhil edilmesi halinde M’nin Y’ye (*b* yolu) etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri				
	M(Tükenmişlik)			Y (Çalışan Performansı)	
	B	Std. Hata		B	Std. Hata
(Sosyal Zeka) X	<i>a</i> -0,418***	0,038		<i>c'</i> 0,395***	0,041
(Tükenmişlik) M	- -	-		<i>b</i> -0,130***	0,035
Sabit	<i>i_M</i> 3,902***	0,138		<i>i_Y</i> 3,076***	0,196
	$R^2 = 0,128$			$R^2 = 0,143$	
	$F(1;886)=124,062; p<0.001$			$F(2;885)=74,016; p<0.001$	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, (N=888)

(Toplam Etki) $C = 0,395 + (-0,418.-0,130) = 0,449$

Tam aracılık söz konusu olduğunda, aracı değişken analize eklendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin (c' yolu) oldukça zayıflaması ya da istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi beklenmektedir. Kısmi aracılık durumunda ise, aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçememekte ve değişkenler arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürmekte, ancak anlamlılık düzeyinde bir düşüş meydana gelmektedir. Burada X ile Y arasındaki ilişkide (c' yolu) azalma meydana geldiği ve bunun da kısmi aracılık etkisine işaret ettiği tespit edilmiştir.

Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminde, dolaylı etkinin ($a.b$) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel Testi sonuçlarının da dikkate alınması gerekliliği önerilmektedir. Kısmi ya da tam aracılık durumunun anlaşılabilmesi için, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki düşüş Sobel, Aroian ve Goodman gibi testlerle belirlenmektedir (Sobel 1982, 292). Literatürde Sobel testinin güvenilirliğinin istatistiksel gücünün düşük olduğunun söylenmesine rağmen, Baron ve Kenny'nin önerdiği adımlardan daha doğru ve geçerli olduğu kabul edilmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams 2004, 103).

Sobel testinin en önemli ve güçlü varsayımı normalliktir. Dolaylı etkiye ilişkin örneklem dağılımının normal olduğu varsayımına dayalı olarak hesaplama yapılmakta; ancak bu dağılımın çoğu zaman normal olmadığı ve asimetrik bir görünüm sergilediği bilinmektedir (Ston ve Sobel 1990, 337). Ayrıca Aroian ve Goodman testinde, Sobel testine eklenmeyen üçüncü bir payda terimi testlere dâhil edilmektedir. Bu üçüncü terim Aroian testinde paydadaki terime eklenirken (Aroian 1944, 265), Goodman testinde çıkartılmaktadır (Goodman 1960, 709). Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin fomülleri, MacKinnon ve Dwyer (1994) ile MacKinnon, Warsi ve Dwyer (1995) çalışmaları temel alınarak şu şekildedir (Akt. Yılmaz ve Dalbudak 2018, 521):

Sobel test istatistiği:
$$z = \frac{a.b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

Aroian test istatistiği:
$$z = \frac{a.b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Goodman test istatistiği:
$$z = \frac{a.b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 - s_a^2 s_b^2}}$$

Bu eşitliklerde a bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki regresyon katsayısını, s_a a yoluna ait standart hatayı; b aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyon katsayısını, s_b b yoluna ait standart hatayı göstermektedir.

Kris Preacher'in geliştirmiş olduğu hesaplama aracına göre (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) sonuçlar (hata terimlerinin her biri için) yaklaşık 3,55'lik bir z'yi ve yaklaşık 0,0004'lük bir p'yi ($p < 0,05$) gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuçlarımız aracılık hipotezi için güçlü bir destek sağlamaktadır. Tablo 13'de Sobel testi hesaplama sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Sobel, Aroian ve Goodman Testi Sonucu

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.4181	Sobel test: 3.53899216	0.01529926	0.00040166
b	-0.1295	Aroian test: 3.5262606	0.01535449	0.00042147
s_a	0.0375	Goodman test: 3.55186264	0.01524382	0.00038251
s_b	0.0347	Reset all	Calculate	

Çağdaş Yaklaşım: Literatürde Baron ve Kenny'nin (1986) nedensel adımlar yaklaşımı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Fakat son yıllarda nedensel adımlar yaklaşımına getirilen ciddi eleştiriler ve aracılık modellerinin analizine yönelik daha güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşmayı sağlayan Çağdaş Yaklaşım öne sürülmüştür.

Baron ve Kenny'nin Nedensel Adımlar Yaklaşımına olan eleştiriler şu şekildedir (Gülbüz 2019, 52):

1. Baron ve Kenny yönteminde, aracılık (dolaylı) etkisine yönelik çıkarımlar a yolu (X 'in M üzerindeki etkisi) ve b yoluna (X control altında iken M 'nin Y üzerindeki etkisi) ilişkin ayrı ayrı hipotezler test edilmektedir. Çağdaş yaklaşım ise, bu şekilde tekil testler yerine dolaylı etkinin bizzat kendisinin anlamlı olup olmadığına ($a.b$) dayandırılmasının gerekliliğini savunmaktadır.

2. Baron ve Kenny yönteminde, c yolu (toplam etki, X 'in Y 'ye etkisi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmekte ve bir bulgu elde edilemez ise analizler sonlandırılıp aracılık hipotezi reddedilmektedir. Çağdaş yaklaşım ise, toplam etkinin, dolaylı etkinin bir ön koşulu olmaması gerekliliğini savunmaktadır.

3. Baron ve Kenny yönteminde, aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına yönelik Sobel testi (örneklem dağılımının normal olduğu varsayımına dayanır) uygulanmakta ve bu testin güvenilirliğinin de düşük olduğu iddia edilmektedir. Çağdaş Yaklaşım ise, dolaylı etkiye ait dağılımın çoğu zaman normal olmadığını ve asimetrik bir görünüm sunduğunun bilindiğini ve Sobel testi yerine Bootstrap (önyükleme) güven aralığı sonuçlarının aracılık modeli için temel alınmasını savunmaktadır.

4. Baron ve Kenny yönteminde, dolaylı etkinin büyüklüğü sayısal olarak ifade edilmediğinden tam ya da kısmi aracılık rolü nitel terimler ile açıklanmaktadır. Çağdaş yaklaşım ise, doğrudan (c'), dolaylı ($a.b$) ve toplam ($c = c' + ab$) etki şeklinde bulguların sayısal olarak ifade edilmesinin bilimsel yaklaşıma daha uygun olduğunu savunmaktadır.

Çağdaş yaklaşımda, aracılık modeli analizlerinde, dolaylı etki değerlerinin hesaplanması ve hesaplanan değerlerden çıkarımlar yapılması öncelikli odak noktası olup, dolaylı etki; X değişkeninin, M üzerindeki etkisi (a yolu) ile M değişkeninin, Y üzerindeki etkisinin (b yolu) çarpımıdır. Çağdaş yaklaşıma göre; bootstrap testi sonucunda bağımsız değişkenin dolaylı etkisinin ($a.b$) anlamlı olması durumunda aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmekte olup, başka herhangi bir teste gereksinim duyulmamaktadır (Gürbüz 2019, 55).

Literatürde Bootstrap testinin aracılık etkisinin örneklem dağılımında 0 (sıfır) değerini kapsamaması durumunda güçlü olduğu ifade edilmiştir. Bu testte özellikle örnek boyutları büyük olmadığında, daha iyi güç elde etmek için ön yükleme yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir (Shrout ve Bolger 2002, 422).

Çağdaş yaklaşım ile yapılan analizde dolaylı etkinin %95 Bootstrap güven aralığı (BCA CI [0.0231, 0.0889]) değerlerinde, 0 (sıfır) değerini kapsamadığından test edilen aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki tükenmişlik algılarının dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla çalışanların tükenmişlik algılarının, sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H4** hipotezi desteklenmiştir. Desteklenen ve desteklenmeyen hipotezlerin özet gösterimi Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14. Hipotez Tablosu

HİPOTEZLER	
H1: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeyleri Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1a: Sosyal Bilgi Süreci, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1b: Sosyal Beceri, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H1c: Sosyal Farkındalık, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H2: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeyleri, Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H2a: Sosyal Bilgi Süreci, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H2b: Sosyal Beceri, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H2c: Sosyal Farkındalık, Çalışanların Tükenmişlik Algılarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H3: Çalışanların Tükenmişlik Algıları Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H3a: Duygusal Tükenme, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H3b: Duyarsızlaşma, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H3c: Kişisel Başarıda Düşüş, Çalışanların Performanslarını anlamlı ve negatif yönde etkiler.	Desteklendi
H4: Çalışanların Sosyal Zeka Düzeylerinin Performanslarına Etkisinde Tükenmişlik Algılarının aracılık rolü vardır.	Desteklendi

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları sunularak tartışılmış ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Çalışanlar işletme performansı açısından hayati öneme sahip faktörlerden biridir. Bu çalışma çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algılarının aracılık rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Bunun anlamı, çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performanslarını doğrudan etkilediği ve tükenmişlik algılarının da bu doğrudan etkiyi azalttığı şeklinde söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, tükenmişlik algısının artması veya azalması karşısında hem sosyal zeka hem de performansı azaltıcı veya artırıcı rolünü destekleyen, yani ters yönlü etkisine yönelik mevcut literatüre de katkıda bulunmaktadır. İlgili alan yazında diğer hizmetler (finans, eğitim, güvenlik ve banka çalışanları vb.) sektöründe olduğu gibi sağlık sektöründe de insan kaynağının en etkili rekabet avantajı sağlayan girdilerden biri olduğu söylenmektedir. Ayrıca üretkenliği artırmak ve bu rekabet avantajını elde etmek isteyen işletmeler ve yöneticiler açısından sosyal zeka, tükenmişlik ve performans kavramları arasındaki ilişkilerin ayrıntılı araştırılması ve elde edilen sonuçların karar alma süreçlerine etkisi göz ardı edilememektedir. Bu çalışmada Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında, kişinin sosyal zeka gibi bireysel özelliklerinin performansını artırıcı şekilde etkilediği ve bu bireysel farklılıkların bir işlevi olarak tükenmişlik algısını azaltıcı yönde etkilediği görülmektedir.

Sonuçlar, çalışanların sosyal zeka düzeyleri ile performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 6 ve Tablo 14), sosyal zekanın alt boyutlarından olan sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık ile çalışanların performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 7 ve Tablo 14) olduğunu göstermektedir. Tespit edilen sonuçlar bu kavramlar ile yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile uyumludur (Diktaş 2018; Yağar 2016; Hançer ve Tanrısevdi 2003; Marlowe 1986).

Örgütsel ve sosyal ilişkilerin tutarlı doğası sosyal belirsizliği azalttığı gibi bireylerin ilişkileri içinde güvende hissetmesine, dolayısıyla performanslarına olumlu katkı sağlayabilir. Çalışanların düşük performans gösterdiği durumlarda sosyal zekanın etkilerine odaklanmanın hem kişisel seviyede hem de kişilerarası iletişimde

çözüm üretme açısından önem arz ettiği söylenebilir. Bu önem bireyin hem kendinin (öz bilinç) hem de başkalarının duygularını ve davranışlarını anlaması ile empati yapabilmesinden kaynaklanabilir. Daha yüksek sosyal zeka seviyesine sahip olan çalışanların iş rollerinde daha yüksek düzeylerde performans gösterdiği gözlemlenmiştir. Sosyal zeka çalışanların birbirlerini anlaması ve kendi aralarındaki iletişimde yani, hem yaşamda hem de iş yerlerinde ne derece başarılı olduğu ile doğrudan bağlantılıdır. Sosyal zeka seviyesi daha yüksek çalışanların diğerlerini anlaması ve daha iyi bir iletişime geçebilmesi, sosyal zekası daha düşük bireylere göre daha başarılı bir şekilde görevlerine katkı sağlayan etkili uygulamalara izin verebilmektedir. Bu yetenek hem avantaj sağlamakta hem de bireyin liderlik özellikleri açısından diğerlerine göre daha ileride olmasını kolaylaştırmaktadır. Sosyal zeka, bir bireyin ya da kurumun başarısı için önemli bir kaynak olduğu söylenebilir. Bu nedenle işe yeni alınacak çalışanlar ve mevcut çalışanların gelişimi için önemli olabilir. İnsan kaynakları departmanları, bir kuruluş içindeki hangi pozisyonların daha yüksek sosyal zeka veya daha düşük sosyal zeka düzeyleri gerektirdiğini anlamaya çalışmalıdır.

Sonuçlar, çalışanların sosyal zeka düzeyleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 8 ve Tablo 14), sosyal zekanın alt boyutları olan sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık ile çalışanların tükenmişlik algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 9 ve Tablo 14) olduğunu göstermektedir. Tespit edilen sonuçlar bu kavramlar ile yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile uyumludur (Yürür 2011; Bar-On 2006; Berk 2016; Aslan ve Özata 2008; Vlachau vd. 2016; Köse 2019; Güllüce ve İşcan 2010).

Sosyal zekanın, sosyal ortamlarda iletişim, empati ve faaliyet koordinasyonunu kolaylaştırıcı olmasının faydası ile tükenmişlik algısına azaltıcı etkisi göz ardı edilemez. Daha yüksek sosyal zeka seviyesine sahip olan çalışanların tükenmişlik algısına daha az duyarlı olduğu görülmüştür. Sosyal zeka, bireyin kendisini, diğerlerini (iş arkadaşı vb.) anlamasına ve sosyal ortamlarda daha bilinçli davranış gösterebilmesine olanak sağlayan bileşenlere sahip bir kavram olduğu söylenebilir. Stresli bir iş, çalışma ortamlarındaki baskının fazla olması, olumsuz duygu ve koşullar zemini oluşturabilir. Sosyal zeka seviyesi daha yüksek çalışanlar, işyerindeki

olumsuzluklar karşısında daha fazla bireysel dayanıklılıklarını ve diğerlerini anlamada daha kuvvetli iletişime izin veren bireysel güçlerini kullanabilir.

Sonuçlar, çalışanların tükenmişlik algıları ile performansları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 10 ve Tablo 14), tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş ile çalışanların performansları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki (Bakınız Tablo 11 ve Tablo 14) olduğunu göstermektedir. Tespit edilen sonuçlar bu kavramlar ile yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile uyumludur (Arı ve Bal 2008; Cerit 2008; Başol ve Altay 2009; Parker ve Kullik 1995; Golembiewski vd. 1998; Yener 2018).

Literatürde tükenmişlik ve çalışan performansı kavramlarının birbirleri üzerindeki etkisinin güçlü olduğu söylenmektedir. Çalışanların tükenmişlik algılarındaki artış performanslarında düşüşe neden olduğu gibi tersine farklı nedenler dolayısıyla performanslarının düşmesinin de tükenmişlik algılarını artırdığına dair bulgular yapılan çalışmalar ile desteklenmektedir. Alan yazında tükenmişlik ile ilgili pek çok çalışma, tükenmişlik durumunun hem örgüt hem de aile yaşantısını negatif etkilediği yönündedir (Maslach ve Jackson 1981, 100; Reynolds ve Tabacchi 1993, 36). Tükenmişlik algısının yüksek seviyede olması çalışanın performansına zarar vermekte, dolayısıyla işletme de bu durumdan etkilenmektedir.

Sonuçlar, sosyal zekanın alt boyutlarında biri olan sosyal beceri ile çalışanların performansları arasında ilişki olmadığını (Bakınız Tablo 7 ve Tablo 14) ve tükenmişliğin alt boyutlarından biri olan duygusal tükenme ile çalışanların performansları arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Bakınız Tablo 11 ve Tablo 14).

Alan yazında sosyal zeka kavramı diğer bireyleri anlama ve idare etme, bireylerarası ilişkilerde ustaca davranış gösterebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik kavramı ise, çalışma ortamında uzun sürede oluşan, stres artırıcı etkenlere karşı verilen tepkileri içeren psikolojik bir sendrom şeklinde söylenmektedir (İlhan ve Çetin 2014, 6; Maslach 2003, 189). Sosyal zeka boyutları ve tükenmişlik boyutları ayrı ayrı çalışanların performansları ile ele alındığında farklı sonuçlar çıkabilir. Toplumsal (ülkeler arası) farklılıklar ve bireysel değerlendirme yöntemleri bu sonuca neden olabilir.

Bu araştırmanın aracılık testleri ile tespit edilen sonucunda çalışanların sosyal zeka düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinde tükenmişlik algılarının aracılık rolünün tespit edilmesi nedeni ile, sosyal zekanın geliştirilmesine yönelik eğitimlere ağırlık vermek hem birey hem de işletme açısından performansa olumlu katkı sağladığı gibi tükenmişlik algısının da azalmasına etki edebilir.

Öneriler

Gelecek araştırmalar öz bilinç, empati, sosyal etkileşim, tükenmişlik ve çalışan performansı kavramları arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde araştırmayı dikkate alabilir. Sosyal zekayı niceliksel olarak çalışmak niteliksel olarak çalışmaktan daha zor olabilir. Sosyal zeka düzeyinin verilen hizmet üzerindeki etkisinin araştırılması hem sağlık sektörü hem de diğer hizmet sektörleri için yararlı olabilir. Bu araştırma, her bir boyuta göre genel sosyal zeka puanını analiz etmemiştir. Fakat bu tür bir çalışma ve analiz, işletmelerin sosyal açıdan daha bilinçli işe alma ve geliştirme programlarını daha hassas ölçüde geliştirmelerine yardımcı olabilir. Sosyal zeka düzeyi bireysel bir yetenek ölçüsü olarak da bu programların içeriğine katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin ve çalışanların, müşterilerin şikâyetlerine karşı oluşan kriz durumlarında çözümler üretme noktasında, sosyal zeka düzeyleri etkili olabilir. Ayrıca yöneticilerin daha ılıman ve kişilerarası iletişim becerilerine sahip olması, sosyal zeka kavramına doğru bir yöneliş sağlayabildiği gibi işletmelerin başarısı için önemli bir etken haline gelebilir. Sosyal zekanın üç boyutunu ve bunların iş arkadaşı memnuniyeti ya da yaşam tatmini ile ne tür ilişkileri olduğunu araştırmak sosyal zeka kavramının araştırılma bünyesine değer katmaya devam edecektir.

Bu çalışmanın anket yanıtları sadece İstanbul ilinde faaliyetine devam eden üç büyük kamu sağlık kuruluşunda hizmet veren sağlık çalışanlarının fikirleri ile sınırlıdır. Sosyal zeka, tükenmişlik ve çalışan performansı kavramlarına yönelik elde edilen veriler kullanılan ölçek ifadeleri doğrultusundadır. Bireysel değerlendirme yöntemleri, gerçek olmayan cevaplar ve cevaplayanların maddeleri tam olarak anlamamasına eğilimli olması da araştırmanın kısıtları olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Akat, Ömer. «Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama.» (4. Baskı), Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım, 2009.

Aslan, Şebnem. «Duygusal Zeka Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik.» (2. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.

Baltaş, Acar. «Yeni Yöneticinin El Kitabı.» (6. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012.

Bar-On, Reuven. «Bar-On Emotional Quotient Inventory. Multi-health Systems.» (e-kitap), 1997.

Bar-On, Reuven, Richard Handley, and Suzanne Fund. «The Impact of Emotional Intelligence on Performance.» *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups.* (e-kitap), 2006, 3-19.

Deniz, M. Engin, ve Ali Eryılmaz. «Sosyal Beceri Eğitimi.» (1. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, 2019.

Eagleman, David. «Incognito: Beynin Gizli Hayatı.» (36. Baskı), (Çev. Zeynep Arık Tozar), İstanbul: Domingo BKZ Yayıncılık, 2013.

Ergun, Sinem. «İş Yerinde Sosyal Zeka.» (1. Basım), İstanbul: Yalın Yayıncılık, 2011.

Gardner, Howard. «Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı.» (3. Baskı). (Çev. Ebru Kılıç ve Güneş Tunçgenç), İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2017.

Goleman, Daniel. «Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi.» (8. Basım), (Çev. Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları, 2019a.

Goleman, Daniel «Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?» (5. Basım), (Çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 2019b.

- Gürbüz, Sait. «*Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri.*» (1.Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019.
- Gürüz, Demet, ve Emet Gürel. «*Yönetim ve Organizasyon.*» (1.Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Ivancevich, John M., Michael T. Matteson, and Robert Konopaske. «*Organizational Behavior And Management.*» Mc Graw Hill Irwin, 1990.
- Kalaycı, Şeref (Ed). «*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.*» (2.Basım), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006.
- Karagöz, Yalçın. «*Biyoistatistik SPSS 21.1 Uygulamalı.*» (1.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, ve Süreyya Yılmaz. «*Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler.*» (1.Basım), İstanbul: Der Yayınları, 2013.
- Lebas, Michel, and Ken Euske. «*A Conceptual and Operational Delineation. Business Performance Measurement: Theory and Practice.*» Cambridge University Press, 2002.
- Medina, John. «*Beyin Kuralları.*» (Çev. F. Gökhan Tuna), İstanbul: Kuzey Yayınları, 2013.
- Mucuk, İsmet. «*Modern İşletmecilik.*» (16. Basım), Türkmen Kitabevi, 2008.
- Özgüven, İbrahim Ethem. «*Psikolojik Testler.*» (15. Basım), İstanbul: Nobel yayın Dağıtım.
- Saban, Ahmet. «*Çoku Zeka Kuramı ve Türk Eğitim Sistemine Yansıması.*» (6. Baskı), İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Silberman, Melvin L., Mel Silberman, and Freda Hansburg. «*People Smart: Developing Your Interpersonal Intelligence.*» Berrett-Koehler Publishers, 2000.(E kitap)

Strauch, Barbara. «*Yetişkin Beynin Sırları*.» (1. Basım), (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Varlık Yayınları, 2012.

Rose, Stevhen. «*21. Yüzyılda Beyin*.» (2. Basım), (Çev. Levent Can Yılmaz), İstanbul: Mutlu Basım Yayın, 2019.

Yükselen, Cemal. «*Pazarlama Araştırmaları*.» (7.Basım), İstanbul:Detay Yayıncılık, 2017.

Sürekli Yayınlar:

Akca, Meltem, ve Büşra Gizem Yurtçu. «Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi.» *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 2017, 197-207.

Akçay, Cengiz, ve Adil Çoruk. «Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme.» *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 2012, 3-25.

Akgün, Ege. «Annelerde Stres ve Tükenmişlik.» *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 2014, 238-250.

Akman, Yener, ve Gülşah İmamoğlu Akman. «İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi Algısının İşle Bütünleşmeleri Üzerindeki Etkisi.» *Elementary Education Online*, 16(4), 2017, 34-48.

Albayrak, Ali Sait. «Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama.» *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi*, 1(1), 2005, 105-126.

Alkan, Emre, Süleyman Murat Yıldız, ve Müslim Bakır. «Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi.» *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 2011, 270-280.

Altay, Hüseyin. «Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma.» *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 2009, 1-17.

- Altay, Hüseyin, ve Volkan Akgül. «Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği.» *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 2010, 87-112.
- Albrecht, Karl. «Social Intelligence.» *Business Book Review*, 23(1), 2006.
- Altındağ, Erkut, ve Bahar Akgün . «Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi.» *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 2015, 281-297.
- Altun, Sadegül Akbaba, ve Salih Paşa Memişoğlu. «Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 2008, 7-24.
- Ardıç, Kadir, ve Sema Polatçı. «Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği).» *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 2008, 69-96.
- Arı, Güler Sağlam, ve Emine Çına Bal. «Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi.» *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 2008, 131-148.
- Aroian, Leo A., «The Probability Function of The Product of Two Normally Distributed Variables.» *Presented to The American Mathematical Society*, 28, 1944, 265-271.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. «Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration.» *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 2003, 491-509
- Ashforth, Blake E., and Ronald H. Humphrey. «Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity.» *Academy of Management Review*, 18(1), 1993, 88-115.

- Aslan, Şebnem, ve Musa Özata. «Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 2008, 77-97.
- Avcı, Dilek Erduran, ve Rahmi Yağbasan. «Beyin Yarı Kürelerinin Baskın Olarak Kullanılmasına Yönelik Öğretim Stratejileri.» *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 2008, 1-17.
- Aydın, Tahirhan. «Dil Öğretimi ve Oyun-Çoklu Zekâ Teorisi Işığında.» *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 14(1), 2014, 71-83.
- Bakan, İsmail, İnci Fatma Doğan, Makbule Oğuz ve Mehtap Koçdemir. «Presenteism İle Algılanan Sosyal Destek, Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir Alan Araştırması.» *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6), 2018, 155-173.
- Barling, Julian, Frank Slater, and E. Kevin Kelloway. «Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study.» *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 2000, 57-161.
- Baron- Cohen, Simon, Howard A. Ring, Sally Wheelwright, Edward T. Bullmore, Mick J. Brammer, Andrew Simmons, and Steve C.R. Williams. «Social Intelligence in The Normal and Autistic Brain: An fMRI Study.» *European Journal Of Neuroscience*, 11(6), 1999, 1891-1898.
- Bar-On, Reuven. «How Important is it to Educate People to be Emotionally and Socially Intelligent, and can it be Done?» *Perspectives in Education*, 21(4), 2003, 3-15.
- Bar-On, Reuven. «The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI).» *Psicothema*, 18, 2006, 13-25.
- Bar- On, Reuven, Daniel Tranel, Natalie L. Denburg, and Antoine Bechara. «Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence.» *Brain*, 126(8), 2003, 1790-1800.

- Barutçu, Esin, ve Celalettin Serinkan. «Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma.» *Ege Academic Review*, 8(2), 2008, 541-561.
- Başaran, B. Ilgın. «Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme.» *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1), 2004, 7-15.
- Başaran, Mustafa. «Hikâye Edici Metinlerin Öğretiminde Başarılı Zeka Öğretim Modelinin Uygulanması (Üçlü Zeka Teorisine Uygun Hikaye Öğretimi).» *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 2008, 121-137.
- Başol, Gülşah, ve Mehmet Altay. «Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 2009, 191-216.
- Bayık, Mehmet Emin, ve Sait Gürbüz. «Ölçek Uyarlamada Metodoloji Sorunu: Yönetim ve Örgüt Alanında Uyarlanan Ölçekler Üzerinden Bir Araştırma.» *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 2016, 1-20.
- Beebe, Dean W., Linda J. Pfiffner, and Keith McBurnett. «Evaluation of the Validity of the Wechsler Intelligence Scale for Children—Third Edition Comprehension and Picture Arrangement Subtests as Measures of Social Intelligence.» *Psychological Assessment*, 12(1), 2000, 97-101.
- Beheshtifar, Malikeh, and Fateme Roasaei. «Role of Social Intelligence in Organizational Leadership.» *European Journal of Social Sciences*, 28(2), 2012, 200-206.
- Birknerova, Zuzana. «Social and Emotional Intelligence in School Environment.» *Asian Social Science*, 7(10), 2011, 241-247.
- Birknerova, Zuzana, Miroslav Frankovsky, and Lucia Zbihlejova. «Social Intelligence in the Context of Personality Traits of Teachers.» *American International Journal of Contemporary Research*, 3(7), 2013, 11-17.

- Binnewies, Carmen, Sabine Sonnentag, and Eva J. Mojza. «Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day- level job performance.» *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 2009, 67-93.
- Björkqvist, Kaj, Karin Österman, and Ari Kaukiainen. «Social Intelligence–Empathy= Aggression?» *Aggression and Violent Behavior*, 5(2), 2000, 191-200.
- Brown, D. Michael, and Stuart Laverick. «Measuring Corporate Performance.» *Long Range Planning*, 27(4), 1994, 89-98.
- Brualdi Timmins, Amy C. «Multiple Intelligences: Gardner's Theory.» *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 1996, 1-3.
- Budak, Gülay, ve Olca Sürgevil. «Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 2005, 95-108.
- Büte, Mustafa. «Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 2011, 171-192.
- Cerit, Yusuf. «İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 2008, 547-570.
- Cesur, M. Onur, ve Seval Fer. «Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Nedir?» *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 2007, 49-74.
- Cherniss, Cary. «Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education.» *Exceptional Children*, 54 (5), 1988, 449-454.

- Cho, Seonghee, Robert H. Woods., Soo Cheong (Shawn) Jang, and Mehmet Erdem. «Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performances.» *Hospitality Management*, 25, 2006, 262-277.
- Ciarrochi, Joseph V., Amy Y.C. Chan, and Peter Caputi. «A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct.» *Personality and Individual Differences*, 28(3), 2000, 539-561.
- Cihangir, Emine. «Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri.» *The Journal of Marmara Social Research*, 2014, 37-54.
- Cohen, Ian J., Jeffrey S. Kress, and Maurice J. Elias. «Classroom Climate in an Orthodox Day School: The Contribution of Emotional Intelligence, Demographics, and Classroom Context.» *Journal of Jewish Education*, 68(1), 2002, 21-33.
- Corcoran, Kevin J. «The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence.» *Journal of Social Service Research*, 10(1), 1987, 57-66.
- Cordes, Cynthia L., and Thomas W. Dougherty. «A Review and an Integration of Research on Job Burnout.» *Academy of Management Review*, 18(4), 1993, 621-656.
- Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, and Zinta S. Byrne. «The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors.» *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 2003, 160-169.
- Cullen, Allethaire. «CE Credit: Burnout: Why Do We Blame the Nurse?.» *The American Journal of Nursing*, 95(11), 1995, 23-28.
- Çakar, Ulaş, ve Yasemin Arbak. «Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 2004, 23-48.

- Çakıroğlu, Esin, ve Dilaver Tengilimoğlu. «Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi.» *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 2014, 167-188.
- Çalgan, Zeynep, Selen Yeğenoğlu, ve Dilek Aslan. «Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik.» *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 1, 2009, 61-74.
- Çalışkan, Abdullah, ve Nazmiye Ulku Pekkan. «Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü.» *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 2019, 469-482.
- Çankır, Bilal, ve Derya Çelik Semiz. «Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği.» *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 2018, 54-67.
- Çelik, Kazim. «The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout.» *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 2013, 195-213.
- Çınar, Ömer, ve Salih Yeşil. «Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi.» *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 2016, 286-301.
- Çıta, Koray, ve Tamer Keçecioğlu. «Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma.» *EUL Journal of Social Sciences*, VI(II), 2015, 19-36.
- Çivici, Tülay. «İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma.» *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 2016, 131-150.

- Çöl, Güner. «Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 2008, 35-46.
- Dağlı, Abidin, ve Huriye Gündüz. «Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği).» *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 2008, 12-35.
- Deliorman, Refika Bakoğlu, İlknur Taştan Boz, İhsan Yiğit, ve Sebahattin Yıldız. «Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması.» *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü*, 20(63), 2009, 77-98.
- Demir, Ayten. «Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış.» *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1), 2004, 10.
- Deran, Ali, ve Beyhan Beller. «Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Giresun İl Merkezinde Yapılan Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45, 2015, 69-93.
- Doğan, Tayfun, ve Bayram Çetin. «Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zeka Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi.» *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2008, 1-19.
- Doğan, Tayfun, ve Bayram Çetin. «Tromso Sosyal Zeka Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.» *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(2), 2009, 691-720.
- Doğan, Selen, ve Faruk Şahin. «Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 2007, 231-252.
- Doğan, Tayfun, Tarık Totan, ve Fatma Sapmaz. «Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygısı ve Sosyal Zeka.» *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 2009, 235-247.

- Doğanay, Ali, ve Şen Erdal. «Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama.» *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 2007, 324-348.
- Dolan, Sister Nuala. «The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses.» *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 1987, 3-12.
- Duffy, Brigid, Jan R. Oyeboode, and Joanne Allen. «Burnout Among Care Staff for Older Adults with Dementia: The Role of Reciprocity, Self-Efficacy and Organizational Factors.» *Dementia*, 8(4), 2009, 515-541.
- Duman, Meral Çalış, ve Bünyamin Akdemir. «Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 2016, 29-52.
- Edizler, Gaye. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri.» *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2010: 2970-2984.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, and Valerie Davis-LaMastro. «Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation.» *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 1990, 51-59.
- Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, and Linda Rhoades. «Reciprocation of Perceived Organizational Support.» *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 2001, 42-51.
- Elnaga, Amir, and Amen Imran. «The Effect of Training on Employee Performance.» *European journal of Business and Management*, 5(4), 2013, 137-147.
- Emmerling, Robert J., and Richard E. Boyatzis. «Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications.» *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2012, 4-18.
- Erdoğan, Pınar, ve Adnan Çelik. «Sağlık Sektöründe Etik İklim Oluşturmanın Hemşirelerin Performansına Etkisi.» *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 2019, 105-113.

- Erdemir, Nuri, and Mustafa Kutlu. «Investigation of Internet Addiction and Social Intelligence Levels of University Students in Terms of Various Variables.» *The Journal of International Social Research*, 11(57), 2018, 401-409.
- Ergün, Ercan, ve Mustafa Emre Eyisoy. «Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 2018, 1455-1475.
- Erkuş, Ahmet, ve Mine Afacan Fındıklı. «Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 2013, 302-318.
- Fogarty, Timothy J., Jagdib Singh, Gary K. Rhoads, and Ronald K. Moore. «Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond The Role Stress Model.» *Behavioral Research in Accounting*, 12, 2000, 31-68.
- Ford, Martin E., and Marie S. Tisak. «A Further Search for Social Intelligence.» *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 1983, 196-206.
- Frederiksen, Norman, Sybil Carlson, and William C. Ward. «The Place of Social Intelligence in a Taxonomy of Cognitive Abilities.» *Intelligence*, 8(4), 1984, 315-337.
- Freudenberger, Herbert J. «Staff Burn- out.» *Journal of Social Issues*, 30(1), 1974, 159-165.
- Garden, Anna-Maria. «Depersonalization: A Valid Dimension of Burnout?.» *Human Relations*, 40(9), 1987, 545-559.
- Gardner, William L., Dawn Fischer, and James G. Jerry Hunt. «Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?.» *The Leadership Quarterly*, 20(3), 2009, 466-482.
- George, Jennifer M. «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence.» *Human Relations*, 53(8), 2000, 1027-1055.

- Glogow, Eli. «Research Note: Burnout and Locus of Control.» *Public Personnel Management*, 15(1), 1986, 79-83.
- Gmelch, Walter H., and Gordon Gates. «The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout.» *Journal of Educational Administration*, 36(2), 1998, 146-159.
- Goleman, Daniel. «The Socially Intelligent.» *Educational Leadership*, 64(1), 2006, 76-81.
- Goodman, Leo A.. «On The Exact Variance of Products.» *Journal of The American Statistical Association*, 55, 1960, 708-713.
- Goodman, Scott A., and Daniel J. Svyantek. «Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter.» *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 1999, 254-275.
- Golembiewski, Robert T., Robert A. Boudreau, and Huaping Luo. «Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide How Many Employees Have Which Degrees of Burnout and With What Consequences?.» *Public Administration Review*, 1998, 59-65.
- Güllüce, Ali Çağlar, ve Ömer Faruk İşcan. «Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ arasındaki ilişki.» *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 2010, 7-29.
- Gümüştekin, Gülten Eren, ve Bircan Öztemiz. «Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 2005, 271-288.
- Güner, Mehmet Fatih, ve Memiş Mehmet Ünsal. «Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme.» *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 2007, 299-310.

- Güneş, İlkay, Serkan Bayraktaroğlu, ve Rana Özen Kutanis. «Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 2009, 481-497.
- Günüşen, Neslihan Partlak, ve Besti Üstün. «Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 3(1), 2010, 40-51.
- Habib, Shazia, Sadia Saleem, and Zahid Mahmood. «Development and Validation of Social Intelligence Scale for University Students.» *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(1), 2013, 65-83.
- Hampel, Sandra, Susanne Weis, Wolfgang Hiller, and Michael Witthöft. «The Relations Between Social Anxiety and Social Intelligence: A latent variable analysis.» *Journal of Anxiety Disorders*, 25(4), 2011, 545-553.
- Hançer, Murat, ve Abdullah Tanrısevdi. «Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme.» *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 2003, 211-225.
- Helvacı, M. Akif. «Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.» *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 2002, 155-169.
- Hobfoll, Stevan E. «Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress.» *American Psychologist*, 44(3), 1989, 513-524.
- Hobfoll, Stevan E., John Freedy, Carol Lane, and Pamela Geller. «Conservation of Social Resources: Social Support Resource Theory.» *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 1990, 465-478.
- Hobfoll, Stevan E. «The Influence of Culture, Community, and The Nested- Self in The Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory.» *Applied Psychology*, 50(3), 2001, 337-421.

- Hobfoll, Stevan E., and Jeremiah A. Schumm. «Conservation of Resources Theory.» *Emerging Theories in Health Promotion Practice And Research: Strategies For Improving Public Health*, 285, 2002, 312.
- Holton, Elwood F. «Performance Domains and Their Boundaries.» *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 1999, 26-46.
- Hou, Hsing-Yu. «Adaptation of The Tromso Social Intelligence Scale to The Digital Library Guide Designers: A Case Study of The Transworld University Library .» *圖書與資訊學刊*, 3(4), 2011, 1-11.
- Huang, Ing-Chung, Chih-Hsun Jason Chuang, and Hao-Chieh Lin. «The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions off Organizational Politics and Turnover Intentions.» *Public Personnel Management*, 32(4), 2003, 519-531.
- Inuwa, Mohammed. «Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach.» *The Millennium University Journal*, 1(1) (2016): 9-103
- Işığıcok, Erkan. «Performans Olcumu, Yonetimi ve İstatistiksel Analizi.» *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, 7(1), 2008, 1-23.
- İlhan, Mustafa, ve Bayram Çetin. «Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi.» *Turkish Journal of Education*, 3(2), 2014, 4-15.
- İraz, Rıfat, ve Ali Ganiyusufoğlu. «Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama.» *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 2011, 451-472.
- Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler. «Preventing Employee Burnout.» *Personnel*, 60(2), 1983, 58-68.
- Kaçmaz, Nazmiye. «Tükenmişlik (Burnout) Sendromu.» *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 2005, 29-32.

- Kahill, Sophia. «Symptoms of Professional Burnout: A Review of The Empirical Evidence.» *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 1988, 284.
- Kahya, Cem. «Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi.» *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 2013, 34-36.
- Kalınkara, Velittin, ve Işıl Kalaycı. «Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin İş Stresi, Yorgunluk ve Tükenmişlik İlişkisi.» *Journal of Engineering Sciences and Design*, 6(OS: Ergonomi2017), 2018, 125-136.
- Kantos, Zuleyha Ertan. «The Performance Evaluation Process And The 360 Degrees Feedback System.» *Educational Sciences and Practice*, 12 (23), 2013, 59-76.
- Karabulut, Recep, ve Kudbeddin Şeker. «Belirlenmiş Değişkenlerin Vergi Gelirleri Üzerindeki Etkisi: Çoklu Doğrusal Regresyon Analzi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018, 23(3), 795-816.
- Karagöz, Yalçın, ve İlker Kösterelioğlu. «İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi.» *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 21, 81-98.
- Karagüven, Ü. H Meşküre. «Empati ve Sosyal Zeka.» *International Journal of Social Science*, 34, 2015, 187-197.
- Karahan, Atila, ve Hüseyin Yılmaz. «Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.» *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 2010, 136-156.
- Karakaş, Ayhan, ve Abdulkadir Bilen. «Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi.» *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8), 2014, 139-154.
- Karasoy, Hasan Alpay. «Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 10(22), 2014, 257-274.

- Karadal, Himmet, ve Hüseyin Araslı. «The Impacts of Superior Politics on Frontline Employees' Behavioral and Psychological Outcomes.» *Social Behavior and Personality*, 37(2), 2009, 175-190.
- Kayabaşı, Aydın, ve Ali Özdemir. «Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1) 2008, 195-209.
- Keating, Daniel P.. «A Search for Social Intelligence.» *Journal of Educational Psychology*, 70(2), 1978, 218-223.
- Kesen, Mustafa. «Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.» *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 2015, 535-562.
- Keskin, Uğur, ve Adem Baltacı. «Bireyci Ekol'den Postmodern Performans Değerlendirmeye: Epistemolojik Bir Tartışma.» *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 62(63), 2012, 47-63.
- Kihlstrom, John F., and Nancy Cantor. «Social Intelligence.» *Handbook of Intelligence 2*, 2011, 756-779.
- Kim, Hyun Jeong, Kang Hyun Shin, and Nancy Swanger. «Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions.» *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 2009, 96-104.
- Kirkman, Bradley L., and Benson Rosen. «Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment.» *Academy of Management Journal*, 42(1), 1999, 58-74.
- Koçak, Rahime Dilek, ve Haşim Özudoğru. «Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri.» *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2012, 76-88.

- Konakay, Gönül. «Akademisyenlerde Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişisine Yönelik Bir araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 2013, 121-144.
- Kosmitzki, Corinne, and Oliver P. John. «The Implicit Use of Explicit Conceptions of Social Intelligence.» *Personality and Individual Differences*, 15(1), 1993, 11-23.
- Köse, Ertuğrul, «Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleriyle Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Araştırılması.» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 2019, 193-212.
- Krishnan, Venkat R. «Transformational Leadership and Value System Congruence.» *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 2002, 19-33.
- Kubalı, Derya. «Performans Denetimi.» *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 1999, 31-62.
- Kuruüzüm, Ayşe, ve Nilgün Çelik. «İkinci Mertebe Faktör Modeli İle Öğretmen İş Doyumunu Belirleyen Faktörlerin Analizi.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, 29, 137-146.
- Lambie, Glenn W. «Burnout Prevention: A Humanistic Perspective and Structured Group Supervision Activity.» *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 45(1), 2006, 32-44.
- Lee, Raymond T., and Blake E. Ashforth. «On The Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout.» *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 1990, 743.
- Leiter, Michael P., and Christina Maslach. «The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment.» *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 1988, 297-308.
- Lewin, Jeffrey E., and Jeffrey K. Sager. «A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts.» *Journal of Business Research*, 60(12), 2007, 1216-1224.

- Lunenburg, Fred C. «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors.» *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 2012, 1-9.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, and Jason Williams. «Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods.» *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 2004, 99-128.
- Maltese, Agata, Marianna Alesi, Azzurra Giuseppa, and Maria Alù. «Self-Esteem, Defensive Strategies and Social Intelligence in The Adolescence.» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 2012, 2054-2060.
- Markopoulos, Panos, Boris de Ruyter, Saini Privender, and Albert Van Breemen. «Case Study: Bringing Social Intelligence into Home Dialogue Systems.» *Interactions*, 12(4), 2005, 37-44.
- Marlowe, Herbert A. «Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence.» *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 1986, 52-58.
- Maslach, Christina. «Job Burnout: New Directions in Research and Intervention.» *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 2003, 189-192.
- Maslach, Christina, Michael P. Leiter, and Susan E. Jackson. «Making a Significant Difference with Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration.» *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 2012, 296-300.
- Maslach, Christina, ve Susan E. Jackson. «The Measurement of Experienced Burnout.» *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 1981, 99-113.
- Maurer, Todd J., Debora RD Mitchell, and Francisco G. Barbeite. «Predictors of Attitudes Toward a 360- degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 2002, 87-107.

- Mayer, John D., and Peter Salovey. «The Intelligence of Emotional Intelligence.» *Intelligence* 17, 1993, 433-442.
- Meier, Scott T. «The Construct Validity of Burnout.» *Journal of Occupational Psychology*, 57(3), 1984, 211-219.
- Mercanlioğlu, Çiğdem. «Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki.» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, 41-52.
- Miller, Renee L., Mark A. Griffin, and Peter M. Hart. «Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness.» *Work & Stress*, 13(1), 1999, 7-19.
- Motowidlo, Stephan J., Walter C. Borman, and Mark J. Schmit. «A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance.» *Human Performance*, 10(2), 1997, 71-83.
- Motowidlo, Stephan J., and James R. Van Scotter. «Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance.» *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 1994, 475.
- Nergiz, Ebru, ve Fatih Yılmaz. «Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği.» *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 2016, 50-79.
- Okursoy, Algın, ve Aykut Hamit Turan. «Açımlayıcı Faktör Analizi ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 2014, 65-78.
- Ocak, Metin, ve Murat Güler. «Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49, 2017, 117 – 134.
- Ören, Nihal, ve Hayriye Türkoğlu. «Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik.» *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 2006, 1-10.

- Özen, Melek Yağcı, ve Aydan Yüceler. «Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 2019, 194-209.
- Özsoy, Emrah. «Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 2019, 194-203.
- Papa, Michael J., and Karen Tracy. «Communicative Indices of Employee Performance With New Technology.» *Communication Research*, 15(5), 1988, 524-544.
- Parker, Patricia A., and James A. Kulik. «Burnout, Self-And Supervisor-Rated Job Performance, and Absenteeism Among Nurses.» *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 1995, 581-599.
- Patır, Sait. «Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 2009, 69-86.
- Peeters, Maria C.W., Anthony J. Montgomery, Arnold B. Bakker, and Wilmar B. Schaufeli. «Balancing Work and Home: How Job and Home Demands are Related to Burnout.» *International Journal of Stress Management*, 12(1), 2005, 43-61.
- Pfeffer, Jeffrey, and Nancy Langton. «The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty.» *Administrative Science Quarterly*, 1993, 382-407.
- Pekdemir, Işıl, Merve Koçoğlu ve Güney Çetin Gürkan «Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 2014, 332-350.

- Penley, Larry E., Elmore R. Alexander, I. Edward Jernigan, and Catherine I. Henwood. «Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance.» *Journal of Management*, 17(1), 1991, 57-76.
- Pikhart, Hynek, Martin Bobak, Andrzej Pajak, Sofia Malyutina, Ruzena Kubinova, Roman Topor, Helena Sebakova, Yuri Nikitin, and Michael Marmot. «Psychosocial Factors at Work and Depression in Three Countries of Central and Eastern Europe.» *Social Science & Medicine*, 58(8), 2004, 1475-1482.
- Pines, Ayala, and Elliot Aronson. «Combatting Burnout.» *Children and Youth Services Review*, 5(3), 1983, 263-275.
- Potter, Caroline. «To What Extent Do Nurses and Physicians Working Within The Emergency Department Experience Burnout: A Review of The Literature.» *Australasian Emergency Nursing Journal*, 9(2), 2006, 57-64.
- Rageb, Mohamed A., Eman Mohamed Abd-El-Salam, Ahmed El-Samadicy, and Shaimaa Farid. «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance as A Mediator Between Role Stressors and Turnover Intentions A Study From an Egyptian Cultural Perspective.» *IJBED* 1(1), 2013, 14-54.
- Reynolds, Dennis, and Mary Tabacchi. «Burnout in Full-Service Chain Restaurants.» *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2), 1993, 62-68.
- Riggio, Ronald E., Jack Messamer, and Barbara Throckmorton. «Social and Academic Intelligence: Conceptually Distinct But Overlapping Constructs.» *Person Individ Diff.*, 12(7), 1991, 695-702.
- Salmela-Aro, Katariina, Asko Tolvanen, and Jari-Erik Nurmi. «Achievement Strategies During University Studies Predict Early Career Burnout and Engagement.» *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 2009, 162-172.
- Salovey, Peter, and John D. Mayer. «Emotional Intelligence.» *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 1990, 185-211.

- Saxena, Sumanlata, and Rajat Kumar Jain. «Social Intelligence of Undergraduate Students in Relation to Their Gender and Subject Stream.» *Journal of Research & Method in Education*, 1(1), 2013, 1-4.
- Schaufeli, Wilmar B., and Esther R. Greenglass. «Introduction to Special Issue on Burnout and Health.» *Psychology & Health*, 16(5), 2001, 501-510.
- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter, and Christina Maslach. «Burnout: 35 years of Research and Practice.» *IEEE Engineering Management Review*, 38(4), 2009, 4-18.
- Shirom, Arie. «Reflections on The Study of Burnout.» *Work & Stres*, 19(3), 2005, 263-270.
- Schneider, Robert J., Phillip L. Ackerman, and Ruth Kanfer. «To “Act Wisely in Human Relations:” Exploring The Dimensions of Social Competence.» *Personality and individual Differences*, 21(4), 1996, 469-481.
- Schuler, Randall S. «A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships.» *Organizational Behavior And Human Performance*, 23(2), 1979, 268-291.
- Shmailan, Bin Abdulwahab. «The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study.» *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 2015, 1-8.
- Shrout, Patrick E., and Niall Bolger. «Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations.» *Psychological Methods*, 7(4), 2002, 422-445.
- Silvera, David, Monica Martinussen, and Tove I. Dahl. «The Tromsø Social Intelligence Scale, a Self- Report Measure of Social Intelligence.» *Scandinavian Journal Of Psychology*, 42(4), 2001, 313-319.

- Sinclair, David, and Mohamed Zairi. «Performance Measurement: A Critical Analysis of The Literature With Respect to Total Quality Management.» *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 2000, 145-168.
- Smith, C. Ann., Dennis W. Organ, and Janet P. Near. «Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents.» *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 1983, 653-663.
- Sobel, Michael E.. «Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models.» *Indiana University*, 1982, 13, 290-312.
- Sonnentag, Sabine. «Performance, Well-Being, and Self-Regulation.» *Psychological Management of Individual Performance*, 2002, 405-423.
- Sonnentag, Sabine, and Michael Frese. «Performance Concepts and Performance Theory.» *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 2002, 3-25.
- Stone, Clement A., and Michael E. Sobel. «The Robustness of Estimates of Total Indirect Effects in Covariance Structure Models Estimated by Maximum Likelihood.» *Psychometrika*, 55, 1990, 337-352.
- Strang, Ruth. «Measures of Social Intelligence.» *American Journal of Sociology*, 36(2), 1930, 263-269.
- Suliman, Abubakr MT. «Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context.» *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 2001, 1049-1061.
- Talu, Nilay. «Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15), 1999, 164 – 172.

- Tanrıverdi, Haluk, Orhan Adıgüzel, ve Münire Çiftçi. «Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği.» *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(11), 2010, 101-122.
- Taşgın, Özden. «Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi.» *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(3), 2004, 170-175.
- Taycan, Okan, Leman Kutlu, Selma Çimen, ve Nurcan Aydın. «Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi.» *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 2006, 100-108.
- Tayfun, Ahmet, ve Ozan Çatır. «Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.» *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2013, 114-134.
- Tekeli, Seda, ve Didem Paşaoğlu. «Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği.» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 2012, 177-189.
- Terman, Lewis M. «Intelligence and its Measurement: A Symposium--II.» *Journal of Educational Psychology*, 12 (3), 1921, 127-133.
- Tett, Robert P., and Dawn D. Burnett. «A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance.» *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 2003, 500-517.
- Thorndike, Edward L. «Intelligence and Its Uses.» *Harper's Magazine*, 1920.
- Tonbul, İsmail, ve Zafer Aykanat. «Örgütsel Stresin Çalışan Performansına Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama.» *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), 2019, 1-20.

- Trivellas, Panagiotis, Nikolaos Kakkos, Nikos Blanas, and Ilias Santouridis. «The Impact of Career Satisfaction on Job Performance in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies.» *Procedia Economics and Finance*, 33, 2008, 468-476.
- Tsigilis, Nikolaos, Evridiki Zachopoulou, and Vasilios Grammatikopoulos. «Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A Comparison Between Public and Private Sector Employees.» *Educational Research and Review*, 1(8), 2006, 256-261.
- Tuğrul, Belma, ve Esra Duran. «Her Çocuk Başarılı Olmak İçin Bir Şansa Sahiptir: Zekanın Çok Boyutluluğu Çoklu Zeka Kuramı.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 2003, 224-233.
- Tunçer, Polat. «Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.» *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 2013, 87-108.
- Tutar, Hasan, ve Mehmet Altınöz. «Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 2010, 196-218.
- Tümekaya, Songül. «İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi.» *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 2000, 61-68.
- Tümekaya, Songül. «Burnout and Humor Relationship Among University Lecturers.» *Humor*, 20(1), 2007, 73-92.
- Uzunbacak, Hasan Hüseyin, Aslıhan Yıldız ve Sercan Uzun. «Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi.» *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 2019, 211-219.
- Ülbeği, İlksun Didem, Esengül İplik, ve Azmi Yalçın. «Sosyal Baltalama ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Stresi ve Duygusal Tükenmişliğin Rolü.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 2019, 1-15.

- Ünal, Ali, ve Murat Önal. «Eğitim İşgörenlerinin Duygusal Zekaları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.» *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 2010, 133-154.
- Ünlü, Onur, ve Senay Yürür. «Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 2011, 183-207.
- Üstün, Besti. «Hemşirelik ve Tükenmişlik. » *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 2001, 87-96.
- Vasil’ová, Katarína, and František Baumgartner. «Why Is Social Intelligence Difficult to Measure?.» *Individual and Society*, 8 (4), 2005, 43-49.
- Vernon, Philip E. «Some Characteristics of The Good Judge of Personality.» *The Journal of Social Psychology*, 4(1), 1933, 42-57.
- Vlachou, Efstathia M., Dimitrios Damigos, George Lyraços, Konstantinos Chanopoulos, George Kosmidis, and Miltiades Karavis. «The Relationship Between Burnout Syndrome and Emotional Intelligence in Healthcare Professionals.» *Health Science Journal*, 10(5), 2016, 1-9.
- Walker, Ronald E., and Jeanne M. Foley. «Social Intelligence: Its History and Measurement.» *Psychological Reports*, 33(3), 1973, 839-864.
- Wang, Guangping, and Richard G. Netemeyer. «The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance.» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 2002, 217-228.
- Wedek, J. «The Relationship Between Personality and Psychological Ability.» *British Journal of Psychology*, 37(3), 1947, 133.

- Witt, L. Alan, Martha C. Andrews, and Dawn S. Carlson. «When Conscientiousness isn't Enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives.» *Journal of Management*, 30(1), 2004, 149-160.
- Wu, Mei-Lin, You-Shao Wang, Cui-Ci Sun, Haili Wang, Jun-De Dong, Jian-Ping Yin, and Shu-Hua Han. «Identification of Coastal Water Quality by Statistical Analysis Methods in Daya Bay, South China Sea.» *Marine Pollution Bulletin*, 2010, 1-9.
- Wright, Thomas A., and Douglas G. Bonett. «The Contribution of Burnout to Work Performance.» *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 1997, 491-499.
- Wright, Thomas A., and Russell Cropanzano. «Emotional Exhaustion as A Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover.» *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 1998, 486.
- Yaşlıoğlu, M. Murat. «Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 2017, 74-85.
- Yazıcıoğlu, İrfan. «Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması.» *Bilig*, 55, 2010, 243-264.
- Yener, Serdar. «Teknostresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Tükenmişliğin Aracı Rolü.» *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 2018, 85-101.
- Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel, ve Zeliha Seçkin. «Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 2009, 83-99.

- Yermentaeyeva, Ardakh, Elmira Uaidullakzy, Almira Ayapbergenova, and Kamshat Muldabekova. «Social Intelligence as A Condition for The Development of Communicative Competence of The Future Teachers.» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2014, 4758-4763.
- Yıldız, Oktay, Metin Dağdeviren ve Tahsin Çetinyokuş. «İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması.» *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 2008, 239-248.
- Yılmaz, Ferhat, ve Sinan Ünsar. «Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları.» *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 2007, 35-57.
- Yılmaz, Veysel, ve Zeynep İlhan Dalbudak. «Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 2018, 517-534.
- Yılmazer, Aydın. «Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme.» *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 2011, 114-124.
- Yurdasever, Engin, ve Seyfi Top. «Nitelikli Çalışanlar Arasında Mesleki Tükenmişliğin İç Motivasyona Etkisi.» *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 2014, 36-43.
- Yüreğir, Oya H., ve Gülsün Nakıboğlu. «Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış.» *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 2007, 545-562.
- Yürür, Şenay. «Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 2011, 107-126.

İnternet:

<https://sozluk.gov.tr/> (17.02.2020)

<https://sozluk.gov.tr/> (02.03.2020)

<https://www.independentturkish.com/node/36491/sa%C4%9Flık/d%C3%BCnya-sa%C4%9Flık-B1k-%C3%B6rg%C3%BCt%C3%BC-t%C3%BCkenmi%C5%9Flık-sendromunu-hastal%C4%B1k-olarak-kabul-etti> (02.03.2020)

Diğer:

Acar, Füsün Tekin. «*Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.*» Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001.

Akın, Gönül. «*Duygusal Zeka Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği ve Örgütsel Etik İklim İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma.*» Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2019.

Avunduk, Yeşim. «*Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları İle Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması.*» Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2016.

Bayram, Ali, Mustafa Karaca, ve Fatma İnce. «*Kişiliğin Çalışanların Enerjisi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.*» Adana Çukurova Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 2016.

Berk, Metin. «*Sosyal Zeka Boyutları İle Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki: Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama.*» Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2016.

Carrillo, Edwin. «*Emotional Intelligence As A Predictor Of Job Satisfaction, Job Burnout And Job Performance.*» Doctoral Dissertation Research, Saint Leo University, 2019.

Doğan, Tayfun. «*Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zeka Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi.*» Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006.

- Diktaş, Gönül. «*Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekanın Çalışan Performansı ve İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.*» Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, 2018.
- Finken, Deborah. «*The Relationship Between Social Intelligence and Hearing Loss.*» Doctoral Dissertation Research, Walden University, 2015.
- Hiller, Jokima L.. «*The Role of Social Intelligence in Relationship to Hotel Managers' Person-Vocation Fit and Turnover Intention.*» Doctoral Dissertation Research, Iowa State University, 2018.
- Labone, Elizabeth. «*Teacher Burnout And Teacher Efficacy: Trends Over Time.*» Annual Conference of the Australian Association for Research in Education, Hobart, Australia, 1995.
- Murphy, Kevin R., and Leonard P. Kroeker. «*Dimensions of Job Performance.*» Colorado State Univ Fort Collins, 1988.
- O'Sullivan, Mauren, J. P. Guilford, and R. demille. «*The Measurement of Social Intelligence (Psychological Laboratory Report No. 34).*» Los Angeles, CA: University of Southern California, 1965.
- Özeren, Baran, ve Cem Suat Aral. «*Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi.*» Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Ankara: Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, 21(3), 2002.
- Rothmann, S., A. M. Malan and J. C. Rothmann. «*Sense of Coherence, Coping and Burnout in A Corporate Pharmacy Group.*» 7th Annual PsySSA Conference, Johannesburg, RSA. 2001.
- Semerci, Anıl Boz, ve Özlem Atay. «*İş-Aile Taleplerinin Algılanmasında Toplumsal Kalıp Yargıların Etkisi ve Talep-Stres İlişkisi.*» Adana Çukurova Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 2016.
- Yağar, Funda. «*Duygusal Zeka, İzlenim Yönetimi ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler.*» Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, 2016.

Yıldız, Bora. *«İstismarcı Yönetim Algısı ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Moderator Etkisi.»* Adana Çukurova Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 2016.

Yıldız, Bora, M. Şebnem Ensari, Meral Elçi ve Melisa Erdilek Karabay. *«Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma.»* Adana Çukurova Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 2016.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “Çalışanların Sosyal Zeka Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinde Tükenmişlik Algılarının Aracı Rolü: İstanbul İli Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; çalışanların tükenmişlik durumunun çalışan performansına etkisinde sosyal zekanın aracılık etkisini inceleyerek, anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Neşe TOSUN (Doktora Öğrencisi)

herdemnese@gmail.com

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

bsinsoysal@beykent.edu.tr

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Yaşınız	: ☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 ve üstü
Cinsiyetiniz	: ☐ Kadın ☐ Erkek
Eğitim Durumunuz	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans (2 Yıllık Üniversite)
☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Medeni Durumunuz	: ☐ Evli ☐ Bekâr
Çalıştığınız Sektörde Toplam Çalışma Süreniz	: ☐ 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü
Bu Kurumda Toplam Çalışma Süreniz	: ☐ 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü
Kurumdaki Göreviniz	: ☐ Doktor/Akademisyen ☐ Hemşire/Psikolog ☐ Yönetim/İdari
☐ Kimyager/Biyolog	☐ Laborant/Sağlık Teknikeri ☐ Diğer

Aşağıdaki ifadeler **Çalışan Performansı** ölçeği ile ilgilidir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneğini temsil etmektedir.

ÇALIŞAN PERFORMANSI	1	2	3	4	5
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki ifadeler **Sosyal Zeka** ölçeği ile ilgilidir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneğini temsil etmektedir.

SOSYAL ZEKA	1	2	3	4	5
1. Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Davranışlarımla diğer insanlara ne hissettireceğimi bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başkalarının isteklerini anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İnsanları tahmin edilemez bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Diğer insanların davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki ifadeler **Tükenmişlik** ölçeği ile ilgilidir. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.

(1) **Hiçbir Zaman**
(2) **Çok Nadir**
(3) **Bazen**
(4) **Çoğu Zaman**
(5) **Her Zaman**, seçeneğini temsil etmektedir.

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

Ek-2. Çevrimiçi Anket Formu

*Yaşınız

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

✓ Seçmek için tıklayın...

20-30

31-40

41-50

51-60

61 ve üstü

*Cinsiyetiniz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

☐ Erkek

☐ Kadın

Eğitim Durumunuz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

✓ Seçmek için tıklayın...

İlköğretim

Lise

Ön lisans (2 Yıllık Üniversite)

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

*Medeni Durumunuz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

☐ Evli

☐ Bekar

Çalıştığınız Sektörde Toplam Çalışma Süreniz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

✓ Seçmek için tıklayın...

0-1 yıl

2-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üstü

Bu Kurumda Toplam Çalışma Süreniz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

✓ Seçmek için tıklayın...

0-1 yıl

2-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üstü

Kurumdaki Göreviniz

Aşağıdaki yanıtlardan birini seçin

✓ Seçmek için tıklayın...

Doktor/Akademisyen

Hemşire/Psikolog

Yönetim/İdari

Kimyager/Biyolog

Laborant/Sağlık Teknikeri

Diğer

ÖZGEÇMİŞ

1974 Samsun doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Samsun'da tamamladım. 1995 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sinop Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu önlisans hemşirelik bölümünden mezun oldum. 2006 yılında lisans eğitimimi Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde ve 2011 yılında Atatürk Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Hemşirelik Fakültesi hemşirelik bölümünde tamamladım. 2010 yılında Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimimi tamamladım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında doktora eğitimime başladım.

1996-1999 yılları arasında Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesi, 1999-2005 yılları arasında GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi, 2006-2011 yılları arasında Adli Tıp Kurumu Başkanlığı, 2011-2012 yılları arasında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi ve 2012-2013 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi'nde hemşire olarak görev yaptım. 2014 yılından beri Adli Tıp Kurumu Başkanlığı'nda hemşire olarak görevime devam ediyorum. Özel ilgi alanlarım spor yapmak ve kitap okumaktır.

Neşe TOSUN