



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂ VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN**  
**TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ**

**Hazırlayan**  
Nilüfer Ceren AYDIN

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

**Danışman**  
Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2020



**T.C**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂ VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN**  
**TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ**

**Hazırlayan**  
Nilüfer Ceren AYDIN

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

**Danışman**  
Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT- 2020

## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum “Duygusal Zekâ ve Kişi-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../2020

Nilüfer Ceren AYDIN

İmza

**DUYGUSAL ZEKÂ VE KİŞİ-İŞ UYUMUNUN  
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: ..... / ..... / .....

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Yücel Erol

.....

Üye : Doç. Dr. Sema Polatcı

.....

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Yılmaz

.....

Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....

Mühür

İmza

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin başından itibaren sadece akademik anlamda değil, hayata dair bilgisini ve tecrübesini de benimle paylaşan, yolumuza ışık tutan çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Sema POLATCI' ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimime her şekilde katkıda bulunan, hepsinden ayrı ayrı şeyler öğrenebildiğim çok değerli bölüm hocalarıma, tez çalışmamın analizi kısmında sık sık bilgi ve deneyimine başvurduğum çok değerli Dr. Öğr. Üyesi Adem YILMAZ hocama teşekkürlerimi borç bilirim.

Benimle birlikte sevinip benimle birlikte üzülen, tezimin bitmesi için benim kadar uğraşan, benimle birlikte uykusuz kalan, bu tezin her aşamasında desteklerini esirgemeyen, düştüğümde hemen kaldıran, zamanla aile olduğumuz çok kıymetli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Yalnızca yüksek lisans değil, bütün eğitim hayatım boyunca gerek maddi gerek manevi desteğini esirgemeyen her zaman arkamızda bir güç olarak hissettiğimiz çok sevgili dayım Doç. Dr. İlhan ÖZGÜL' e; beni her zaman her yerden gördüğüne inandığım kızı olmaktan gurur duyduğum canım babam Zeki AYDIN'a, bana benden daha çok inanan sevgi dolu fedakâr annem Ayşe AYDIN ve elini omzumdan çekmeyen canım abim Alp Caner AYDIN'a ve desteğini esirgemeyen herkese teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

## ÖZET

Duygusal zekâ kavramı, kişinin kendini ve çevresiyle olan ilişkilerini geliştiren bir unsurdur. Günümüzde gittikçe önem kazanmaya başlayan bu kavram, yöneticiler tarafından da önemsenmiş çalışanlar bu yönde geliştirilmeye odaklanılmıştır.

Her alanda yoğun bir şekilde rekabet yaşanan örgütlerde personelin performansını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu bağlamda işe alımlarda uygun işe uygun kişi seçilmesine dikkat edilmelidir. Çalışanların yaptıkları iş ile uyumu arttıkça performansın da artacağı düşünülmektedir.

Tükenmişlik kavramı ise, kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden biridir ve çözülmediği takdirde hem örgüt açısından hem de birey açısından maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır.

Tokat ili Erbaa ilçesi organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve yaptıkları iş ile uyumunun tükenmişlik düzeylerine etkisinin tespiti ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde tükenmişlik ile mücadele edebilme yollarının sunulması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada, duygusal zekâ ve kişi-iş uyumunun tükenmişliğe pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda ise tükenmişlik ile mücadele edebilmek için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Kişi-İş Uyumu, Tükenmişlik

## ABSTRACT

The concept of emotional intelligence is a factor that develops both the individual and his/her relations with the surroundings. This concept, becoming increasingly important these days, has also been paid attention by the managers who focused on developing the employees accordingly.

Organizations which are home to an intense competition in all areas accommodate many factors that affect the performance of personnel. In that sense, the process of recruitment must be based on the principle of choosing the right person for the right job. It is believed that performance increases as employees are more fit for the job they perform.

The concept of burnout is one of the factors that adversely affect the individual's performance and, if remains unsolved, leads to material and moral losses for both the organization and the individual.

This study is aimed at determining how the degree of burnout is affected by the emotional intelligence levels and fitness for the job of the textile sector employees in the industrial estate of Erbaa town in Tokat province, and at presenting solutions for the fight against burnout at both individual and organizational levels.

The study determines that emotional intelligence and person-job fit have positive effects on burnout. The paper ends with some suggestions offered for the struggle against burnout.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Person-Job Fit, Burnout

## İÇİNDEKİLER

|                                                                 | <b><u>Sayfa</u></b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Bilimsel Etik Sayfası .....                                     | i                   |
| Teşekkür.....                                                   | iii                 |
| Özet.....                                                       | iv                  |
| Abstract.....                                                   | v                   |
| İçindekiler .....                                               | vi                  |
| Tablolar Listesi .....                                          | x                   |
| Şekiller Listesi .....                                          | xiii                |
| <b>GİRİŞ.....</b>                                               | <b>1</b>            |
| <b>BÖLÜM 1: DUYGUSAL ZEKÂ .....</b>                             | <b>2</b>            |
| 1.1. ZEKÂ KAVRAMI.....                                          | 2                   |
| 1.2. DUYGU KAVRAMI.....                                         | 3                   |
| 1.2.1. Duyguların Özellikleri .....                             | 5                   |
| 1.3. DUYGU VE ZEKÂ İLİŞKİSİ.....                                | 5                   |
| 1.4. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI.....                                 | 6                   |
| 1.5. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ GELİŞTİRİLEN MODELLER .....       | 10                  |
| 1.5.1. Peter Salovey ve John Mayer Duygusal Zekâ Modeli.....    | 10                  |
| 1.5.1.1. Duyguları Algılama .....                               | 11                  |
| 1.5.1.2. Duyguları Kullanma .....                               | 11                  |
| 1.5.1.3. Duyguları Anlama.....                                  | 12                  |
| 1.5.1.4. Duyguları Kontrol Etme ve Yönetme .....                | 13                  |
| 1.5.2. Reuven Bar-on Duygusal Zekâ Modeli .....                 | 13                  |
| 1.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli .....                | 14                  |
| 1.5.3.1. Öz Bilinç .....                                        | 15                  |
| 1.5.3.2. Duyguları Yönetmek.....                                | 16                  |
| 1.5.3.3. Motivasyon .....                                       | 17                  |
| 1.5.3.4. Empati.....                                            | 17                  |
| 1.5.3.5. Sosyal Beceriler .....                                 | 18                  |
| 1.5.4. Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşı Duygusal Zekâ Modeli..... | 18                  |
| 1.6. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ YANLIŞ ANLAŞILMALAR.....          | 19                  |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM 2: KİŞİ-İŞ UYUMU .....</b>                      | <b>21</b> |
| 2.1. KİŞİ-İŞ UYUMU KAVRAMI.....                          | 21        |
| 2.2. KİŞİ-İŞ UYUMU KAVRAMLAŞTIRILMASI .....              | 23        |
| 2.3. KİŞİ-İŞ UYUMU ÖNCÜLLERİ VE TEORİLERİ .....          | 25        |
| 2.3.1. Kişi-İş Uyumu Öncülleri .....                     | 25        |
| 2.3.2. Kişi-İş Uyumu Teorileri.....                      | 25        |
| 2.4. KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ .....                    | 28        |
| 2.5. KİŞİ- İŞ UYUMUNUN İLİŞKİLİ OLDUĞU DEĞİŞKENLER ..... | 28        |
| <br><b>BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK.....</b>                     | <b>31</b> |
| 3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI .....                           | 31        |
| 3.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ BOYUTLARI.....               | 32        |
| 3.2.1. Duygusal Tükenme .....                            | 32        |
| 3.2.2. Duyarsızlaşma.....                                | 33        |
| 3.2.3. Kişisel Başarı .....                              | 33        |
| 3.3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....              | 34        |
| 3.3.1. Bireysel Faktörler .....                          | 34        |
| 3.3.1.1. Kişilik Yapısı .....                            | 35        |
| 3.3.1.2. Kontrol Odağı .....                             | 36        |
| 3.3.1.3. Kendine Yeterli Olamama .....                   | 37        |
| 3.3.1.4. Empati Yeteneği .....                           | 37        |
| 3.3.1.5. Beklenti Düzeyi .....                           | 37        |
| 3.3.1.6. Demografik Değişkenler.....                     | 38        |
| 3.3.2. Örgütsel Faktörler .....                          | 38        |
| 3.3.2.1. İş Yükü.....                                    | 38        |
| 3.3.2.2. Kontrol.....                                    | 39        |
| 3.3.2.3. Ödüller .....                                   | 39        |
| 3.3.2.4. Aidiyet/ Bir Olabilme .....                     | 40        |
| 3.3.2.5. Adalet.....                                     | 40        |
| 3.3.2.6. Değerler .....                                  | 41        |
| 3.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....                      | 42        |
| 3.5. TÜKENMİŞLİK İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....            | 43        |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 3.5.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri ..... | 43 |
| 3.5.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri ..... | 43 |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM 4: DUYGUSAL ZEKÂ, KİŞİ-İŞ UYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....</b> | <b>45</b> |
| 4.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....                                         | 45        |
| 4.2. KİŞİ-İŞ UYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....                                         | 46        |
| 4.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....                                            | 48        |
| 4.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK KONULARINI BİRLİKTE ELE ALAN ÇALIŞMALAR .....                | 50        |
| 4.5. KİŞİ-İŞ UYUMU VE TÜKENMİŞLİK KONULARINI BİRLİKTE ELE ALAN ÇALIŞMALAR .....                | 52        |

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM 5: DUYGUSAL ZEKÂ, KİŞİ-İŞ UYUMUNUN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MAVİ YAKALILARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>54</b> |
| 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                                                                                                                         | 54        |
| 5.1.1. Araştırmanın Amacı.....                                                                                                                                 | 54        |
| 5.1.2. Araştırmanın Önemi .....                                                                                                                                | 54        |
| 5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....                                                                                                                          | 55        |
| 5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                                                                                                                                | 55        |
| 5.3.1. Evren ve Örneklem .....                                                                                                                                 | 55        |
| 5.3.2. Veri Toplama Araçları .....                                                                                                                             | 55        |
| 5.3.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği .....                                                                                                                            | 56        |
| 5.3.2.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeği.....                                                                                                                             | 56        |
| 5.3.2.3. Tükenmişlik Ölçeği.....                                                                                                                               | 56        |
| 5.3.2.4. Kişisel Bilgi Formu.....                                                                                                                              | 57        |
| 5.3.3. Verilerin Analizi .....                                                                                                                                 | 57        |
| 5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....                                                                                                         | 57        |
| 5.4.1. Araştırma Modeli .....                                                                                                                                  | 57        |
| 5.4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....                                                                                                                          | 58        |

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5. BULGULAR.....                                                                                             | 58         |
| 5.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....                                         | 58         |
| 5.5.2. Araştırmanın Bulguları .....                                                                            | 59         |
| 5.5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....                                         | 59         |
| 5.5.3. Duygusal Zekâ, Kişi-İş Uyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri..... | 61         |
| 5.5.3.1. Duygusal Zekâ Düzeyi ve Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri .....              | 63         |
| 5.5.3.2. Kişi-İş Uyumunun Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri.....                                       | 66         |
| 5.5.3.3. Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutlarını Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri .....              | 68         |
| 5.5.4. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular .....                                                               | 73         |
| 5.5.4.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları .....                       | 73         |
| 5.5.4.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....                                     | 74         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                  | <b>82</b>  |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                                         | <b>89</b>  |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                             | <b>103</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                                          | <b>105</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablo No</u></b>                                                                                                                   | <b><u>Sayfa</u></b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 1.1: Gardner’ın Sekiz Zekâ Türü.....                                                                                               | 3                   |
| Tablo 1.2: Duyguların Özellikleri.....                                                                                                   | 5                   |
| Tablo 1.3: Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi.....                                                                                        | 9                   |
| Tablo 1.4: Duyguları Kullanma Yeteneğine Sahip Olan/Olmayan Bireyler .....                                                               | 12                  |
| Tablo 1.5: Duyguları Anlama Yeteneğine Sahip Olan/Olmayan Bireyler .....                                                                 | 12                  |
| Tablo 1.6: Bar-On Ölçekleri ve Değerlendirmeleri .....                                                                                   | 13                  |
| Tablo 1.7: Goleman’ın Duygusal Yeterlilik Çerçevesi .....                                                                                | 14                  |
| Tablo 2.1: Kişi-İş Uyumu Öncülleri .....                                                                                                 | 25                  |
| Tablo 2.2: Holland Tarafından Geliştirilen Altı Kişilik Tipi Ve Açıklamaları ....                                                        | 26                  |
| Tablo 3.1: İç ve Dış Kontrol Odaklı Kişilerin Özellikleri .....                                                                          | 36                  |
| Tablo 3.2: Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....                                                                                      | 42                  |
| Tablo 3.3: Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri.....                                                                                   | 43                  |
| Tablo 3.4: Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri .....                                                                                  | 44                  |
| Tablo 5.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....                                                                  | 59                  |
| Tablo 5.2: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....                                                                                | 60                  |
| Tablo 5.3: Çalışanların Cinsiyetleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....                | 61                  |
| Tablo 5.4: Çalışanların Yaş Grupları ile Duygusal Zekâ Düzeylerinin ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....             | 62                  |
| Tablo 5.5: Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması.....                                            | 63                  |
| Tablo 5.6: Çalışanların Medeni Durumları ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....            | 63                  |
| Tablo 5.7: Çalışanların Sahip Oldukları Çocuk Sayısı ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları..... | 64                  |
| Tablo 5.8: Eğitim Durumu İle Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....                            | 65                  |
| Tablo 5.9: Cinsiyet ile Kişi-İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri.....                                                                    | 66                  |
| Tablo 5.10: Yaş Grupları ile Kişi-İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri .....                                                              | 66                  |

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 5.11: Medeni Durum ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri .....                                                               | 67 |
| Tablo 5.12: Sahip Olunan Çocuk Sayısı ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri .....                                                  | 67 |
| Tablo 5.13: Eğitim Durumu ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri .....                                                              | 68 |
| Tablo 5.14: Çalışanların Cinsiyetleri ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....                  | 68 |
| Tablo 5.15: Çalışanların Yaş Grupları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....                  | 69 |
| Tablo 5.16: Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması.....                                              | 70 |
| Tablo 5.17: Çalışanların Medeni Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....              | 70 |
| Tablo 5.18: Çalışanların Sahip Oldukları Çocuk Sayıları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları..... | 71 |
| Tablo 5.19: Çalışanların Eğitim Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları .....              | 72 |
| Tablo 5.20: Tükenmişlik ile Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması .....                     | 72 |
| Tablo 5.21: Duygusal Zekâ ve Alt Boyutları, Kişi-İş Uyumu ile Tükenmişlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....  | 73 |
| Tablo 5.22: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....                                               | 74 |
| Tablo 5.23: Empatik Duyarlılık Boyutu ile Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....                                     | 75 |
| Tablo 5.24: Duyguları Düzenleme Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....                                  | 75 |
| Tablo 5.25: Duyguları Kullanma Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....                                   | 76 |
| Tablo 5.26: Duyguları Değerlendirme Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu .....                             | 77 |
| Tablo 5.27: Duygusal Zekâ ve Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....                                             | 77 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 5.28: Duygusal Zekâ ve Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....      | 78 |
| Tablo 5.29: Duygusal Zekâ ve Kişisel Yeterlilik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu..... | 78 |
| Tablo 5.30: Kişi-İş Uyumu ve Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....        | 79 |
| Tablo 5.31: Kişi-İş Uyumu ve Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....   | 79 |
| Tablo 5.32: Kişi-İş Uyumu ve Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu.....      | 80 |
| Tablo 5.33: Kişi-İş Uyumu ve Kişisel Yeterlilik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu..... | 80 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Şekil No</u></b>                             | <b><u>Sayfa</u></b> |
|----------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 1.1: Duygu Döngüsü.....                      | 4                   |
| Şekil 1.2: Duygu ve Zekâ .....                     | 6                   |
| Şekil 2.1: Tamamlayıcı Uyum ve Benzerlik Uyum..... | 23                  |
| Şekil 2.2: Holland'ın Kişilik Modeli .....         | 26                  |
| Şekil 2.3: İş Özellikleri Modeli.....              | 27                  |
| Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli .....               | 57                  |



## GİRİŞ

Duygusal zekâ, bireyin duygularını anlama, bilme ve kullanma yeteneğidir. Bu yetenek kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmemizi kolaylaştırır. Duygularını iyi tanıyan ve düzenleyebilen bir kişi stresle daha kolay başa çıkabilmektedir. Günümüz iş dünyasında rekabet ve performans baskısı ile birlikte stres en çok gündeme gelen konulardan biri olmuştur. Çalışan, yoğun stresle başa çıkamadığında tükenmişlik yaşamaktadır. Strese neden olan diğer bir olgu ise kişinin yaptığı iş ile uyumlu olmamasıdır. Kişi yaptığı işten tatmin olmadığında da tükenmişlikle karşılaşabilmektedir.

Bu kapsamda, bu araştırmada çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve kişilerin yaptıkları iş ile uyumunun tükenmişliğe etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada birinci bölümde duygusal zekâ ile ilgili literatür incelenmiştir. Duygunun tanımı, zekânın tanımı, duygu ve zekâ arasındaki ilişki, duygusal zekâ kavramı, duygusal zekânın modelleri, duygusal zekâ ile ilgili yanlış anlaşılmalara gibi kavramlara değinilmiştir. İkinci bölümde, kişi-iş uyumu kavramı, teorileri, kişi-iş uyumunun ilgili olduğu değişkenlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise tükenmişlik kavramı ele alınmıştır. Daha sonra kavramlarla ilgili daha önceden yapılmış olan araştırmalara, son bölümde ise istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## **BÖLÜM 1: DUYGUSAL ZEKÂ**

### **1.1. ZEKÂ KAVRAMI**

Zekâ kavramı, insanlığın başından beri bilim insanları tarafından araştırılan bir konu olmuştur (Yelkikalan, 2006: 40). Psikoloji alanında çalışanlar tarafından birçok zekâ tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar yapılırken dönemin şartları göz önüne alınmış ve beyin ile beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmeler de dikkate alınmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Kavram farklı dönemlerde farklı tanımlanmıştır. Descarts zekâyı; doğru ve yanlış birbirlerinden ayırmak olarak tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 186). Wechsler' e (1958) göre zekâ, bireyin mantıklı davranması, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir şekilde baş edebilme kapasitesidir (Salovey ve Mayer, 1990: 186). Baron' a (2003) göre zekâ, bireylere hedeflerine ulaşabilmekte yardım eden genel becerilerdir. Davis (1997) ise zekâyı insanların çeşitli görevleri yerine getirebilme başarısı olarak tanımlamıştır. Huffman'a (1994) göre bireyin değişen durumlara adapte olabilme ve karşılaşılan sorunları çözebilme becerilerinin toplamıdır (aktaran Akın, 2004: 31).

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre zekâ, insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlık, dirayet, zeyreklik, ferasettir (TDK, <http://www.tdk.gov.tr/>, 20.03.2019).

Zekâ, öncelikle soyut düşünceyi yürütme kapasitesine ek olarak çevreyi öğrenmek ve uyum sağlamak için genel bir yetenek olarak ele alınabilmektedir. Farklı zekâ tipleri genelde faaliyet gösterdikleri bilgi çeşitliliğine bakılarak birbirlerinden ayrılmaktadır. Örneğin sözel zekâ; sözcükleri, sözcüklerin oluşturduğu cümleleri, cümlelerin meydana getirdiği büyük metinlerin algılanabilmesiyle ilişkilidir (Mayer vd., 2004: 198). Yapılan tanımlara göre zekâ, geniş bir yetenek kümesidir (Salovey ve Mayer, 1990: 187).

1983 yılında Gardner hayatta başarılı olmak için tek bir zekânın şart olmadığını hatta geniş bir yetenek yelpazesi bulunduğunu dile getirmiştir (Goleman, 2018a: 67). Gardner'a göre insanlar farklı şekillerde zekâya sahip olabilmektedirler. 1983 yılında ortaya çıkardığı eserinde 7 adet zekâ tipi tanımlayan Gardner, doğa zekâsını da listesine dâhil etmiştir. Aşağıdaki tabloda Gardner'ın zekâ tipleri ve kısa açıklamaları yer almaktadır (Peterlin vd., 2015: 208).

Tablo 1.1: Gardner’ın Sekiz Zekâ Türü

| Zekâ Türü                          | Açıklama                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dilbilimsel Zekâ</b>            | Bilgi analiz etme, konuşma, kitap ve not gibi sözlü ve yazılı dili içeren ürünler oluşturma yeteneği.    |
| <b>Mantıksal-Matematiksel Zekâ</b> | Denklemler ve ispatlar geliştirme, hesaplamalar yapma ve soyut problemleri çözme becerisi                |
| <b>Uzaysal Zekâ</b>                | Büyük ölçekli ve taneli mekânsal görüntüleri tanıma ve kullanma yeteneği                                 |
| <b>Müziksel Zekâ</b>               | Farklı ses kalıpları üretme, hatırlama ve anlamlandırma yeteneği                                         |
| <b>Doğacı Zekâ</b>                 | Doğal dünyada bulunan farklı bitki ve hayvan türlerini ayırt etme, hava durumunu tanımlayabilme becerisi |
| <b>Bedensel- Kinestetik Zekâ</b>   | Ürün oluşturmak veya sorunları çözmek için kendi bedenini kullanma becerisi.                             |
| <b>Kişiler Arası Zekâ</b>          | Diğer insanların ruh hallerini, arzularını, motivasyonlarını ve niyetlerini anlama ve tanıma becerisi    |
| <b>İçsel Zekâ</b>                  | Kendi ruh halini, arzularını, motivasyonlarını ve niyetlerini anlama ve tanıma yeteneği                  |

Kaynak: (Davis vd., 2011: 488)

Gardner, duygusal zekâ kavramını kullanmamış olsa da kişiler arası zekâ ve içsel zekâ kavramları daha sonraki duygusal zekâ modelleri için bir temel oluşturmuştur (Schutte vd., 1998: 168).

## 1.2. DUYGU KAVRAMI

Oxford sözlüğü duyguyu, “herhangi bir zihin, his, duygu kısırtısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli veya uyarılmış bilişsel durum” olarak tanımlamaktadır. Goleman ise duyguyu, bir his ve bu hisse ait düşünceler, biyolojik ve psikolojik süreçler ve bir hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2018a: 373). Salovey ve Mayer’e (1990) göre duygular, insanın yaşadığı değişik olayların bir tepkisi olarak ortaya çıkan, bilinçli farkındalık, fizyolojik tepkiler ve idrak etme gibi psikolojik alt sistemleri düzenleyen içsel olaylardır (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Duygu, belirli nesne olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, kendine özgü ruhsal bir hareket ve hareketlilik (TDK, <http://www.tdk.gov.tr/>, 20.03.2019). Duygular, bireyler için birer uyarandır. Bir duygunun ne tür bir uyarı olduğuna dikkat edilirse bu uyarı, bireyi zor durumdan kurtarabilir, bireyin hayatını kolaylaştırabilir veya giderek yaşamını zorlaştırabilir. Duygular, bireyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 41). Duygular, Latince “motus



durumlarında meydana gelen olumsuz durumlar, kişinin eskiden zevk aldığı durumlara ilgisinin kaybolmasına, kendi değerini yitirmesine, öfke, endişe, utanma, kaygı bozuklukları yaşamasına ve ilerleyen süreçlerde strese bağlı olarak psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Argon, 2015: 378).

### 1.2.1. Duyguların Özellikleri

Duygular genelde, biyolojik kalıba sahip, kişiye özgü olma, bedene yansıma, ortak arama, geçici olma özelliklerine sahiptir. Aşağıdaki tabloda duyguların bazı özelliklerine yer verilmiştir (Baltaş, 2015: 13-14).

Tablo 1.2: Duyguların Özellikleri

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Duyguların biyolojik kalıpları vardır.</b>                                | Beynin iç bölgesinde bulunan limbik sistem içerisindeki yapılar duyguların bir düzende sıralanmasından sorumludur. Bu yapılar türün biyolojik yapısına özgü ve oraktır.                            |
| <b>Duygular kişiye özeldir.</b>                                              | Biyolojik kalıplar aynı olsa da aynı uyaranlara farklı kişiler farklı anlam yüklerler. Duygularımız bize özeldir.                                                                                  |
| <b>Duygu önce bedene yansır.</b>                                             | Birey, duygunun ortaya çıktığını fark etmeden önce, duygu bireyin bedenine yansır. Bu durum düşüncenin bedene hâkim olmasından daha hızlıdır. En küçük duygu çalkantısı bile yüz ifadesine yansır. |
| <b>Duygular ortak arar.</b>                                                  | Birey, birlikte olduğu ve önemseydiği insanların duygularını benimseme eğilimindedir. Bireyler, duygularını ortak bulduklarında ilişkileri yakınlaşır, aksi halde ilişkiler arasına mesafe girer.  |
| <b>Duygular geçicidir ve aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir.</b> | Duygular doğar ve söner. Bunun en keskin örnekleri yasta ve aşkta yaşanmaktadır.                                                                                                                   |

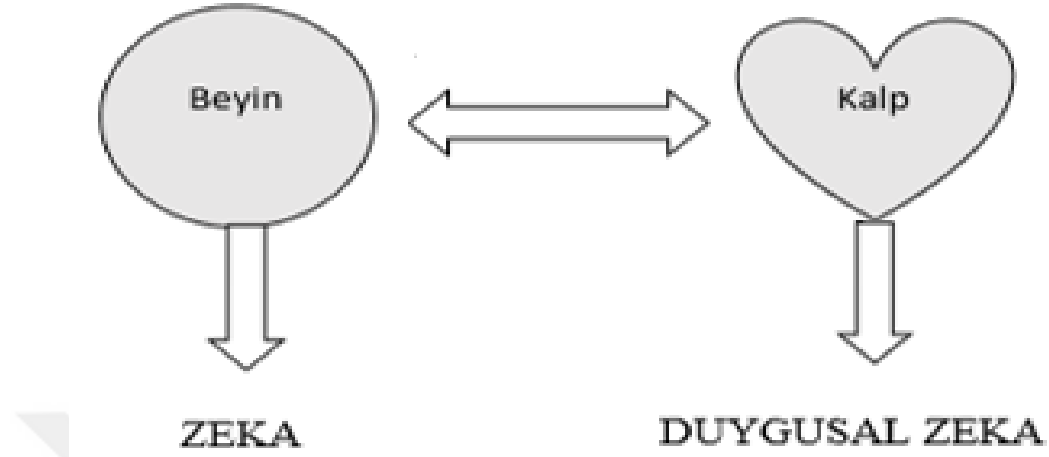
En akılcı kararlarda bile duygular çok önemli role sahiptir. Akıl, duygusal zekâ olmadan verimli işleyememektedir (Baltaş, 2015: 12).

### 1.3. DUYGU VE ZEKÂ İLİŞKİSİ

Geçmiş zamanlardan bugünlere kadar zekâ ve duygu arasındaki ilişki çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Tartışmalar devam ettikçe genelde zekânın duygu üzerinde bir egemenliği olmuştur. Orta çağın sonlarına kadar bireyler duygu ve zekâyı birbirinden ayrı olarak düşündükleri için kalbi duygunun, beyni ise zekânın merkezi olarak benimsemişlerdir (Gürsoy, 2014: 79).

Dalip Singh duygu ve zekânın birbirinin karşıtı olmadığını, kalp ile beynin birbirleri karşısında bir üstünlüğünün olmadığını dile getirmektedir. Bunlara ek olarak

duygu ve zekâ arasında karmaşık bir ilişkinin varlığından söz etmiş ve önemli olanın bu iki kavram arasındaki etkileşimi anlamak olduğunu dile getirmiştir (Singh, 2006: 51).



Şekil 1.2: Duygu ve Zekâ

Kaynak: (Singh, 2006: 39).

Goleman, düşünen ve hisseden beyin olmak üzere iki tane beyne sahip olduğumuzu ifade etmiştir. Bir insanın yaşlı gözlerinden, söylediği sözlere rağmen üzgün olduğunu anlamak, bir metinden anlam çıkartmak gibi bir kavrama edimidir. Birisi duygusal zihinden diğeri ise akılcı zihinden kaynaklanmaktadır. Bu duygusal/akılcı ikileminin izdüşümü kalp ile beyindir. Bir şeyin doğruluğundan kalpten emin olmak akılcı zihnimizle düşünmekten farklı bir inanç şeklidir (Goleman, 2018a: 35).

Duygu ve düşünceler birbirleri için vazgeçilmezledir. Çoğu zaman iki zihin bir işbirliği içerisinde (Goleman, 2018a: 36). Bireyler, davranışlarını ve tepkilerini mantıklarıyla yönettiklerini düşünseler de duyguların rolü bu durumda düşünüldüğünden daha fazladır (Özkalp ve Cengiz, 2003: 3). Genel olarak iki zihin arasında denge vardır ancak hisler devreye girdiğinde bu denge sarsılmakta ve akılcı zihin etkisiz kalmaktadır (Goleman, 2018a: 36).

#### 1.4. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

1920'li yıllarda Thorndike' nin sosyal zekâ kavramını ortaya çıkarmasıyla duygusal zekânın temellerinin atıldığı kabul edilmektedir. Thorndike tarafından zekâ, soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ şeklinde ayrılmıştır. Yazara göre sosyal zekâ, sosyal olaylarda kişinin kendisinin ve başka insanların davranışlarıyla alakalı bilginin

başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla, kişinin kendisinin ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğidir (Doğan ve Şahin, 2007: 234).

Planalp ve Fitness' a (1999) göre duygusal zekâ, yalnızca bir sosyal yetenek değildir, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde algılayabilmesi ve yorumlayabilmesini sağlayan zihinsel bir yetenektir (Acar, 2001: 27). Duygusal zekânın zihinsel ve hiyerarşik modeli basitten karmaşığa göre, dört ögeye sahiptir (Kelly ve Sidney, 1998: 744). Bu ögeler:

- Algı, değerlendirme, ifade etme,
- Düşünmek için sosyal destek sağlanması,
- Duyguları anlamak ve analiz etmek için duygusal bilgiyi kullanmak,
- Duygusal ve zihinsel gelişim için duyguların düzenli şekilde yansıtılması,

olarak ifade edilmektedir.

Bilişsel zekâ (intelligence quotient) ve duygusal zekâ (emotional quotient) birbirlerinin karşıtı olan iki kavram değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir. Hepimizde IQ (bilişsel zekâ) ve EQ (duygusal zekâ) karışımı mevcuttur. Ama yine de insanı insan yapan özelliklerin çoğu duygusal zekâdan gelmektedir (Goleman, 2018a: 76). Duygusal zekâ kavramı, kişinin kendisini hangi şartlarda iyi ya da kötü hissettiğini bilmesi ve umutsuzluğa düştüğünde bu duygularla nasıl başa çıkacağını ve duyguları olumlu duygulara nasıl dönüştüreceğini öğrenmiş olması, duygusal açıdan güçlü ve güçsüz yanlarını bilerek mantıklı kararlar alabilmesi gibi özellikleri barındırmaktadır. Bu kavram kişisel ve örgütsel psikoloji, toplum bilimi, nöro-psikoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi disiplinlerin ilgilendiği ve çalıştığı konu olmuştur (Tuncer ve Demiralp, 2016: 390).

Duygusal zekânın popülerliği, Daniel Goleman'ın 1995 yılında “Duygusal Zekâ” isimli kitabının yayımlanması ve iş hayatında da duygusal zekâyı incelemiş olduğu “İş Başında Duygusal Zekâ” (1998) isimli başarılı kitaplarının sonucudur (Doğan ve Şahin 2007: 234-235). Goleman' a göre duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıması ve duygularını yönetebilmesi, kişinin kendisini motive edebilmesi becerilerini kapsamaktadır (Goleman, 2018b: 389).

Araştırmalar yapıldıkça kavramın yeni olmadığı, daha öncelerden de birçok düşünürün bu konuda bir fikri olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin Aristo, *herkesin kızılabildiğini fakat doğru insana, doğru yerde, doğru bir şekilde ve doğru zamanda kızılabilmenin bir yetenek olduğunu* ifade etmiştir (Langley, 2000: 177).

Duygusal zekâ “içinde neşe, sıkıntı, korku, tikslenme veya ilginin olduğu zihinsel durum, bilincin zihinsel ve duygusal yapılarını birbirinden ayırt edebilme hususunda deneyimli olma durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Tuncer ve Demiralp, 2016: 389).

Dulewicz ve Higgs'e göre duygusal zekâ, kişinin kendi duygularının farkında olması, amaçlarına ulaşmak için sürekli çabalama, kişiler arası ilişkilerde duyarlı olma, insanları etkileyebilme, kararlı, vicdanlı ve dürüst olma yeteneklerini kapsamaktadır (Dulewicz ve Higgs, 1999: 244-245).

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey' e göre duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının duygularını izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve elde edilen bilgileri düşünce ve eylemlerinde kullanabilme yeteneklerini içinde barındıran sosyal zekânın alt bir türüdür (Mayer ve Salovey, 1993: 433).

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı, duyguların gücünü ve hızlı algısını etkili bir şekilde anlama, hissetme ve duyguların ilişkilerdeki etkisinin enerjisini kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Cooper ve Sawaf, 1997: xii).

Bar-on ve arkadaşları tarafından toplumsal zekâ ve duygusal zekâ, bireyin özünü ve başkalarını anlaması, kendini anlatabilmesi, başkalarıyla ilişki kurması, günlük taleplerle ve zorluklarla başa çıkabilmelerini sağlayan, bireyin sosyal hayatta daha etkin ve etkili olmasını sağlayan duygusal yetkinlikler ve yetenekler olarak tanımlanmıştır (Bar-on vd., 2003: 1790).

Yine Goleman'ın yapmış olduğu bir tanımda, duygusal zekâ, bireyin kendisini harekete geçirebilmesi, önüne çıkan engellere rağmen yola devam edebilmesi, dürtülerini kontrol altına alarak tatmini erteleyebilmesi, sıkıntılarının düşüncelerinin önüne geçmesine izin vermemesi, kendisini başkalarının yerine koyabilmesi ve umudunu kaybetmemesidir (Goleman, 2018a: 62).

Aşağıdaki tabloda duygusal zekâ kavramının yıllara göre odaklandığı noktalar ve gelişimi özetlenmiştir.

Tablo 1.3: Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi

| ARAŞTIRMACI                        | YIL  | ODAK NOKTASI                                                                                                                             |
|------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| THORNDİKE                          | 1920 | Zekâ sınıflandırması; soyut zekâ, mekanik zekâ, sosyal zekâ                                                                              |
| DOLL                               | 1935 | Çocuklarda görülen sosyal zekâ davranışları                                                                                              |
| WECHSLER                           | 1943 | Zihinsel olmayan zekâ                                                                                                                    |
| MCCLELLAND                         | 1973 | Zekânın ölçümü yerine yeterliliklerin test edilmesi                                                                                      |
| GARDNER                            | 1983 | Çoklu zekâ                                                                                                                               |
| STERNBERG                          | 1985 | Üçlü zekâ teorisi; akademik, deneyimsel ve pratik zekâ                                                                                   |
| PAYNE                              | 1985 | Duygusal zekânın geliştirilmesi                                                                                                          |
| RAFAELI VE SUTTON                  | 1987 | Personelin duygularının örgütler açısından önemi; doğrudan kazanç, tekrarlanan kazanç, bulaşıcı kazanç                                   |
| BAR-ON                             | 1988 | Psikolojik refah olgusu                                                                                                                  |
| SALOVEY VE MAYER                   | 1990 | Duygusal zekâ modeli; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması, dışa vurması, düzenlemesi ve kullanması                   |
| GOLEMAN                            | 1995 | 5 ana boyut, 25 alt boyuttan meydana gelen duygusal yeterlilik çerçevesi                                                                 |
| BAR-ON                             | 1997 | 5 ana boyuttan, 15 alt boyuttan meydana gelen duygusal zekâ oran ölçeği (EQ-i)                                                           |
| COOPER VE SAWAF                    | 1997 | 4 ana boyut 16 alt boyuttan meydana gelen duygusal zekâ köşe taşları                                                                     |
| MAYER VE SALOVEY                   | 1997 | Yenilenen duygusal zekâ modeli, duyguları algılama, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma, anlama ve yönetme                  |
| BAR-ON, BROWN, KIRKCALDY VE THOME  | 2000 | Mesleki kültüre uyum ve duygusal anlamlılık için olanak tanıyan serbestlik ile ilgili duygusal zekânın önemi                             |
| GOLEMAN, BOYATSİZ VE MCKEE         | 2002 | 4 ana boyut ve 18 alt boyuttan meydana gelen duygusal zekâ alanları ve yeterlilikleri                                                    |
| SLASKI VE CARTWRIGHT               | 2002 | Kişisel stres, kaygı, sağlık, moral, yönetim performansı ve iş yaşam kalitesi ile duygusal zekâ arasındaki ilişki                        |
| MANNA VE SMITH                     | 2004 | Duygusal zekâ ve farkındalık eğitimi uygulandığı takdirde, satış mesleğindeki başarı için duygusal zekâ eğitiminin gerekli olup olmadığı |
| DİMİTRİADES                        | 2007 | Hizmet çalışanları arasında duygusal zekânın tahmin edilmesinde kişisel-demografik ve pozisyonel faktörlerin göreceli önemi              |
| STEIN, PAPADOGIANNIS VE SITARENIOS | 2009 | İki yüksek profile sahip yöneticilerin duygusal zekâ puanlarının karşılaştırılması                                                       |

Kaynak: (Tunçel, 2016: 67-69).

Günümüz iş hayatı, çalışanda zihinsel, bedensel ve duygusal güçlerin bir bütün halinde olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin bazı özellikleri aşağıda yer almaktadır (Baltaş, 2015: 50).

- Kendisinin beden dilini kontrol edebilmek ve başkasının beden dilini anlayabilmek,
- Empati kurabilmek,
- Uzlaşmaya dayalı ilişkiler kurabilmek,

- Diğer bireylerle olumlu ilişkiler geliştirebilmek,
- Başkalarını olaylara dâhil etmek,
- Yüksek duygusal enerjiye sahip olmak,
- İyimser olmak,
- Kendini çalışmaya adanmak,
- Değişime istek duymak,
- Stresle ve olumsuz duygularla başa çıkabilmek,
- Kararlı olabilmek.

Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin beraber çalıştıkları kişilerle güvene dayalı bir ilişki kurduklarını, yaşamlarını zenginleştirdiklerini, örgütteki sorunlara yapıcı şekilde yaklaştıkları ve bu sayede örgüt başarısına büyük katkıda bulunduğunu göstermiştir.

### **1.5. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ GELİŞTİRİLEN MODELLER**

Konu ile ilgili yayınlar incelendiğinde, kavram üzerine önemli çalışmaları bulunan Mayer ve Salovey, Bar-on, Goleman ve Cooper ve Sawaf tarafından duygusal zekâ yeteneklerini açıklayan modeller geliştirilmiştir.

#### **1.5.1. Peter Salovey ve John Mayer Duygusal Zekâ Modeli**

Salovey ve Mayer' e göre duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını izlemesi, duygular arasında ayırım yapabilmesi ve bilgiyi düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren bir sosyal zekâ türüdür (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Salovey ve Mayer tarafından oluşturulan sistem, duygusal zekâ kavramının değerlendirilmesinde yeni ufuklar açmıştır. Bu sistem, insan kaynakları biriminde çalışanlar ile onları yönetenler için duygusal zekâyı ölçme geliştirmeyi kapsamlı bir şekilde açıklayan beceri ve yeterlilikleri açıklamaktadır. Ayrıca, bu model performans, iş doyumunu, kişinin kuruma olan bağlılığı gibi kavramların duygusal zekâ kavramı sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu ve örgütsel başarı için önemli olduğunu vurgulamıştır (Hassan, 2016: 43).

Salovey ve Mayer modeli yetenek tabanlı bir modeldir. Bu modelde bulunan yetenekler, duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları

kontrol etme/ yönetme olmak üzere dört bölümde incelenmektedir (Mayer vd., 2008: 506).

#### ***1.5.1.1. Duyguları Algılama***

Caruso ve Salovey (2004) duyguları algılama yeteneğini birinci yetenek olarak tanımlamışlardır. Duyguları algılama yeteneği, kişinin kendisi ile başkalarının hislerinin ne olduğunu algılamak, sanatta verilmek istenen mesajı doğru algılamak yeteneklerinden meydana gelmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 35). Bireyler duygularını etkili bir biçimde açıklayabildiklerinde duygusal algılama meydana gelmektedir. Duyguları algılama, resimlerdeki ve yüzlerdeki duyguları tanımlama yeteneğidir (Mayer vd., 2001: 235). Bu yetenek, duyguların zihinsel yeterlilik çerçevesinden yararlanmaktadır (Maglajlic vd., 2017: 55).

Duyguları algılama ve ifade etme, Mayer ve Salovey tarafından, duyguları düşüncenin içinde birleştirme, duyguları anlama ve mantık yürütebilme, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Başkasının nasıl hissettiğini doğru bir biçimde tanımlama yeteneğine sahip olmak, yalnızca başarılı olmak ve kendini iyi hissetmek için değil aynı zamanda yaşamın devamı için de önemlidir (Caruso ve Salovey, 2004: 35).

#### ***1.5.1.2. Duyguları Kullanma***

Modelin ikinci dalı duyguların kullanılması, düşünmek ve sorunları hallederebilmek gibi bir takım zihinsel aktiviteleri daha pratiğe dönüştürebilmek amacıyla duyguları kullanabilme yeteneğidir (Maglajlic vd., 2016: 880). Duygular düşünmeye yardımcı olabilmekte, problem çözümünü geliştirebilmekte ve akıl yürütmeye yardımcı olabilmektedir. Örneğin kişi olumlu bir ruh haline sahip olduğunda yeni ve ilginç fikirler üretebilmekte, problem çözmede daha iyi sonuçlar alabilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 44). Duygusal bakımdan zeki olan birey, görevini layığıyla yapabilmek için sürekli aynı olmayan ruh hallerine tam anlamıyla uyum sağlayabilmektedir (Salovey ve Grewal, 2005: 281).

Bu yeteneğe sahip olanlar ile bu yetenekten yoksun olanlar bireylerin sergiledikleri davranışlar tabloda gösterilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 41).

Tablo 1.4: Duyguları Kullanma Yeteneğine Sahip Olan/Olmayan Bireyler

| <b>Duyguları Kullanma Yeteneğine Sahip Olan Birey</b>                             | <b>Duyguları Kullanma Yeteneğinden Yoksun Olan Birey</b>                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Yaratıcı düşünmektedir.                                                           | Kuralcıdır ve yoğunlaşmıştır.                                                |
| İnsanlara ilham verir.                                                            | Başkalarını motive edemez.                                                   |
| Güçlü duygulara sahipken bile ne mühim ise ona odaklanır.                         | Güçlü duygular içerisinde önemli ve önemsizi ayırt edemez.                   |
| Düşünmeyi ilerletmek için çaba sarf eder.                                         | Duygular düz ve dikkat dağıtıcıdır.                                          |
| Başkalarının duygularını hissedebilir.                                            | Duygusal açıdan bencildir, başkalarının duyguları onun için önemli değildir. |
| Duyguları, inançlarını ve fikirlerini değiştirmeye ve geliştirmeye yardımcı olur. | İnançları ve görüşleri duygularla değiştirilemez.                            |

Kaynak: (Caruso ve Salovey, 2004: 41).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler olumlu ve iyimserdir; başarısızlıklarından dolayı körelmek yerine duygularını pozitif şekilde kullanmakta ve çözüme odaklanmaktadırlar (Pradhan vd., 2017: 236-237).

#### 1.5.1.3. Duyguları Anlama

Bu yetenek, dört yeteneğin arasından en zihinsel ve düşünmeyle ilgili olanıdır. Duygularla ilgili sahip olunan bilgilere ek olarak, duygulara neyin neden olduğunu, duygular arasındaki ilişkileri, duyguların nasıl aşamalar kat ettiğini ve tüm bunların nasıl dile yansıtılacağı ile ilgili yetenekleri içermektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin özelliği birbirlerine zıt olan duyguları aynı zamanda hissedip ve kavrayabilmeleridir (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Aşağıdaki tabloda duyguları anlama özelliğine sahip olan ve olmayan bireylerin özellikleri kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1.5: Duyguları Anlama Yeteneğine Sahip Olan/Olmayan Bireyler

| <b>Duyguları Anlama Yeteneğine Sahip Birey</b>            | <b>Duyguları Anlama Yeteneğine Sahip Olmayan Birey</b> |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| İnsanlar hakkında doğru çıkarımlar yapar.                 | İnsanları yanlış anlar.                                |
| Söylediğinin doğru olduğunu bilir.                        | Ne söylediğinden emin değildir.                        |
| İnsanların ne hissettiğiyle ilgili tahminleri iyidir      | Duyguların açıklanmasını zor bulur.                    |
| Karşısındaki insanın duygularını hissedebileceğini anlar. | Karşısındakinin duygularını hissedemeyeceğini anlar.   |
| Gelişmiş duygusal bilgiye sahiptirler.                    | Yalnızca temel duyguları anlarlar.                     |

Kaynak: (Caruso ve Salovey, 2004: 52).

#### 1.5.1.4. Duyguları Kontrol Etme ve Yönetme

Duyguları yönetme, içerisinde üst düzey beceriler barındırmaktadır. Bu kavram, bireyin kendisinin ve başkalarının duyguları hakkında düşünme ve davranış için rehber olarak kullanma yeteneğini içermektedir (Caruso ve Salovey, 2004). Kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme veya kontrol altına alabilme, modelin en gelişmiş yeteneğidir. Dostça olmayan bir davranıştan sonra bile sakin kalabilme yeteneği, duygusal yönetimin bir örneğidir (Mayer vd., 2000: 399–400).

#### 1.5.2. Reuven Bar-on Duygusal Zekâ Modeli

Bar-on duygusal zekâyı, kendini ve başkalarını iyi anlayarak ilişki kurabilmek, kendini iyi ifade edebilmek ve günlük yaşamın güçlükleriyle bala çıkabilmek olarak tanımlamıştır (Bar-on vd., 2007: 2). Bar-on ayrıca duygusal zekâyı zihinsel davranışları etkileyen duygusal ve sosyal yeterlilikler ve yetenekler olarak açıklamıştır (Bar-on, 2010: 57). Bu model, bilişsel olmayan zekâ faktörlerini kapsamaktadır. Bu faktörlerin ortak yanı, bireyin günlük hayatla başa çıkmasında bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu modelin barındırdığı temel faktörler, *kişisel kapasite, kişiler arası beceriler, uyum, stres yönetimi, motivasyon ve genel duygu durumlarıdır* (Bar-on vd., 2000: 1108). Aşağıdaki tabloda modelin barındırdığı temel faktörler ve açıklamaları özet şeklinde sunulmuştur (Bar-on, 2006: 24).

Tablo 1.6: Bar-on Ölçekleri ve Değerlendirmeleri

| DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ            | DEĞERLENDİRLEN YETENEKLER VE YETERLİLİKLER                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kişisel yetenekler</b>       | Öz anlayış ve kendini ifade etme                                                 |
| <b>Özsaygı</b>                  | Kendini doğru algılamak, anlamak, kabul etmek                                    |
| <b>Duygusal öz farkındalık</b>  | Duygularının farkında olmak                                                      |
| <b>Kendini ifade etme</b>       | Bireyin kendisini ve duygularını etkili bir biçimde ifade etmesi                 |
| <b>Bağımsızlık</b>              | Bireyin kendine güvenmesi ve başkalarına karşı duygusal şekilde bağımlı olmaması |
| <b>Kendini gerçekleştirme</b>   | Bireyin kendi potansiyelinin farkında olarak kişisel hedefleri için çabalaması   |
| <b>Kişiler arası yetenekler</b> | Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişkiler                                    |
| <b>Empati</b>                   | Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olma ve ne hissettiğini anlama         |
| <b>Sosyal sorumluluk</b>        | Başkalarıyla işbirliği yapmak ve içinde bulunduğu grubu tanımak                  |
| <b>Kişiler arası iletişim</b>   | Bireye iyi gelen iyi ilişkiler kurmak                                            |
| <b>Stres yönetimi</b>           | Duygusal kontrol ve düzenleme                                                    |
| <b>Stres toleransı</b>          | Duyguları etkin bir biçimde yönetmek                                             |

Tablo 1.6 (Devam): Bar-on Ölçekleri ve Değerlendirmeleri

|                       |                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dürtü kontrolü</b> | <b>Duyguları etkin ve yapıcı kontrol etmek</b>                                                     |
| <b>Uyum</b>           | Değişimi yönetmek                                                                                  |
| <b>Gerçekçilik</b>    | Bireyin hislerini ve düşünceleri dış gerçeklikle, objektif şekilde değerlendirmesi                 |
| <b>Esneklik</b>       | Bireyin hislerini ve düşüncelerini yeni durumlara göre uyarlaması ve yeni durumlara uyum sağlaması |
| <b>Problem çözme</b>  | Kişiler arası ve kişisel problemlerin etkili bir şekilde çözülmesi                                 |
| <b>Genel ruh hali</b> | Kişisel motivasyon                                                                                 |
| <b>İyilik</b>         | Hayata güzel tarafından bakarak olumlu olmak                                                       |
| <b>Mutluluk</b>       | Bireyin kendisiyle, çevresiyle genel olarak hayatıyla hoşnut olması                                |

### 1.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ, temel nitelikli pratik becerileri öğrenme potansiyelini belirlemektedir. Duygusal yeterlilik ise iş başındaki yeteneklere bu potansiyelin ne kadar aktarılabildiğini göstermektedir. Duygusal yeterlilik, duygusal zekâyâ dayalı ve öğrenilebilen bir beceridir. Aşağıda duygusal zekânın beş boyutu ve 25 duygusal yeterlilik arasındaki ilişki tablo halinde sunulmuştur. Duygusal yeterlilikler gruplara ayrılmaktadır ve her biri bir duygusal zekâ kapasitesine bağlıdır. Örneğin bir iş görende öz bilinç yetersiz ise kişi kendinin güçlü ya da zayıf noktalarının farkına varamayacaktır (Goleman, 2018b: 36-37). Tabloda Goleman tarafından hazırlanan modelin özellikleri özetlenmiştir (Goleman, 2018b: 38-39).

Tablo 1.7: Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

|                           | <b>TANIM</b>                                                                     | <b>ÖZELLİKLER</b>                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÖZBİLİNÇ</b>           | <i>Bireyin kendi tercihlerini, kaynaklarını, sevgilerini bilmek</i>              | Duygusal bilinç<br>Doğru öz değerlendirme<br>Özgüven                                                                                         |
| <b>DUYGULARI YÖNETMEK</b> | <i>Bireyin kendi dürtülerini, ruh hallerini yönetebilmek</i>                     | Özdenetim<br>Güvenilirlik<br>Vicdanlılık<br>Uyumculuk<br>Yenilikçilik                                                                        |
| <b>MOTİVASYON</b>         | <i>Bireyin hedeflere ulaşmasını sağlayan ve kolaylaştıran duygusal eğilimler</i> | Başarı güdüsü<br>Örgütsel bağlılık<br>İnsiyatif, İyimserlik                                                                                  |
| <b>EMPATİ</b>             | <i>Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını, endişelerini anlayabilmek</i>          | Başkalarını anlamak<br>Hizmete yönelmek<br>Çeşitlilikten faydalanmak<br>Politik bilinç                                                       |
| <b>SOSYAL BECERİLER</b>   | <i>Başkalarında istenilen tepkileri uyandırmakta usta olmak</i>                  | Etki, iletişim<br>İletişim, ekip yetileri<br>Çalışma yönetimi<br>Liderlik, bağ kurmak<br>Değişimi başlatmak, yönetme<br>İşbirliği, dayanışma |

Goleman, duygusal zekâyı; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması ve onlara değer vermesi, başkalarının duygularıyla empati kurabilmesi ve duygularını hayatını daha mutlu, huzurlu bir duruma getirebilmek için yönetebilme becerisi şeklinde ifade etmiştir (Njoroge ve Yazdanifard, 2014: 33).

Goleman ve Boyatzis, daha önce beceri şeklinde tanımlanan duygusal zekâ kavramını MSCEIT adında IQ ile diğer testlerden daha ilişkili olan kendi testleri ile ölçüm yaptıklarını kendi modellerinde ise çok yönlü bir değerlendirme önerdiklerini ileri sürmektedirler. Bu şekilde çevredeki başka bireylerin de değerlendirmelerini alabilmek mümkün olacaktır (Goleman ve Boyatzis, 2017: 4).

Bu duygusal kapasitelerin her biri performansa çok büyük katkı sağlar, her biri diğerinden bir ölçüde yararlanır, kapasiteler birbirleri üzerine kurulmuştur, gereklidir ama yeterli değildir ve bu duygusal kapasitelerin kendine has özellikleri mevcuttur (Goleman, 2018b: 37). Goleman, modelinde 5 temel duygusal yeterlilik tanımlamıştır. Bu duygular;

- Öz bilinç,
- Duyguları Yönetmek,
- Motivasyon,
- Empati,
- Sosyal Becerilerden oluşmaktadır.

#### **1.5.3.1. Öz Bilinç**

Duygusal zekâ kavramının ilk bileşenidir. Öz bilinç, kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını ve dürtülerini derinlemesine anlamak anlamına gelmektedir (Goleman, 1998: 95-96). Bireyin kendini tanıması, duygularını, beklentilerini, amaçlarını bilmesi hayatta kendini daha kolay idare etmesine yardımcı olmaktadır. Öz bilinç yeterliliğine sahip bireyler, kendilerini daha rahat ifade etmektedirler (Kara, 2015: 27). Kendini tanıma, bir duyguyu oluşum aşamasında fark edebilme, duygusal zekânın temelidir. Goleman' a göre duygularını tanıyan bireyler, kendilerinden daha çok emindir (Goleman, 2018a: 73).

- a) **Duygusal bilinç**, kendi duygularını ve bunların etkilerini kavramak olarak tanımlanmaktadır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, hangi duyguları neden hissettiklerinin, eylemleri ve düşünceleri ile hisleri arasındaki bağın, hislerinin

performanslarını ne şekilde etkilediğinin farkındadırlar. Değerleri ve amaçlarıyla ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

- b) Doğru öz değerlendirme,** bireyin kendi içsel kaynaklarını, yetilerini ve sınırlarını bilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yeterliliğe sahip bireyler, güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunu bilmekte, tecrübelerden yararlanmakta, kendilerini geliştirmek için hevesli ve kendilerine yönelik bir bakış açıları bulunmaktadır.
- c) Özgüven,** bireyin kendi yeteneklerden, değerinden, hedeflerinden emin olmaktan kaynaklanan cesaret olarak tanımlanmaktadır. Bu yeterliliğe sahip bireyler, varlıklarını hissettirirler, doğruları için her şeyi göze alabilir ve kararlıdırlar.

#### **1.5.3.2. Duyguları Yönetmek**

Duyguları yönetme yeteneği yapılan en önemli keşiflerden birisidir. Duygularını yönetemeyen bir birey aklını da yönetemez (Atabek, 1999: 11). Duyguları kontrol etme, güvenilirlik ve dürüstlikle hareket etme yeteneğidir (Goleman vd., 2001: 49).

Goleman'ın duyguları, işleri engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek, duygusal bunalımlardan bireyin kendisini kurtarabilmesi olarak tanımladığı duyguları yönetebilme yeteneği, beş duygusal yeterliliğin özünü oluşturmaktadır. Bu beş temel yetenek aşağıda açıklanmaktadır (Goleman, 2018b: 105).

- a) Özdenetim,** kişinin kendisine zararı olan duyguları ve olumsuz güdülerini kontrol edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, sıkıntılarla başa çıkabilirler, zor zamanlarda bile soğukkanlı davranabilirler, zorlandıkları zaman dikkatlerini kolayca toplayabilmektedirler.
- b) Güvenilirlik,** kişinin davranışlarının doğru ve dürüst olması ve bu dürüstlüğü koruması anlamına gelmektedir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar ahlaki kurallara uygun davranmakta, çevrelerindeki insanlar onlara güvenmekte, ahlaka aykırı davranışlara karşı gelmekte, kararlı tavırlar sergilemektedirler.
- c) Vicdanlılık,** bireyin kendi performansının sorumluluklarını üstlenmesi anlamına gelmektedir. Vicdanlı insanlar, kurallara uyarlar. İş yaşamında, zamanında işinin başında olan, kendini yenileyen, izinlerini suiistimal

etmeyen, görevlerini zamanında yapan insanlar vicdanlı insanlardır. Vicdan her yerde başarının özüdür.

- d) Yenilikçilik**, yeni fikirlere, yeni yaklaşımlara ve bilgilere karşı açık olmaktır.
- e) Uyumluluk**, değişen, gelişen durumlarla kolay adapte olabilme, zor durumlarla kolay başa çıkabilmektir.

#### **1.5.3.3. Motivasyon**

Kalıcı hedeflere ulaşmak, etkili çalışma ve öğrenmek için duyulan bir tutku ve enerjidir (Goleman, 1998: 95). Motivasyon, bireylerin belirli amaçlara ulaşmak için kendi istekleriyle davranış sergilemeleri ve çaba göstermeleridir (Doğan ve Demiral, 2007: 216).

Goleman'a göre olağanüstü performansa sahip kişilere özel üç motivasyon yeterliliği bulunmaktadır (Goleman, 2018b: 143);

- a) Başarma dürtüsü**, daha iyi ve daha güzel olanı yakalamaya çalışma güdüsüdür. Bu yeterliliğe sahip bireyler, sonuçlara yönelik hareket ederler, risk alırlar, belirsizliği azaltmanın ve mükemmele ulaşmanın yollarını ararlar.
- b) Kendini adanmak**, ilişkide olduğu kuruluş ve ya grubun hedeflerini benimsemek, ona bağlanmaktır.
- c) İnsiyatif ve iyimserlik**, bireyleri fırsatları kaçırmamak için harekete geçiren, olumsuzluklarla başa çıkabilmelerini sağlayan ikiz yeteneklerdir. Bu yetenekleri kendilerinde barındıran insanlar, girişimcilik çabalarıyla başkalarını da güdülerler, kendilerinden beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar, her zaman başaracaklarına dair umut beslerler, yenilgileri üstesinden gelinebilecek durumların bir sonucu olarak görmektedirler

#### **1.5.3.4. Empati**

Diğer insanların duygularını anlamak, çözmek yeteneğidir (Goleman, 1998: 95). Başkalarının duygularını anlayabilmek ve davranışlarını ona göre ayarlayabilmek ikili ilişkileri başarıya götüren ve sosyal ilişkileri yönlendiren en önemli etmenlerden birisidir (Konrad ve Hendl, 2005: 151-154).

Empati, iş hayatında önem arz eden bütün sosyal yeterliliklerin özüdür. Bu sosyal yeterlilikler (Goleman, 2018b: 172);

- a) **Başkalarını anlamak**, başka insanların duygularını ve bakış açılarını anlamak, onların problemleriyle başa çıkmaları için dostça yardımcı olmaya çalışmaktır.
- b) **Hizmete yönelik olmak**, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek ve onları karşılamaktır.
- c) **Başkalarını geliştirme**, başkalarının yeteneklerini sezmek ve ona yardımcı olmak anlamına gelmektedir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar, başkalarının başarılarını onaylar ve kişilerin becerisini geliştirebilecek görevler önerirler.
- d) **Çeşitlilikten faydalanmak**, farklı kişiler vasıtasıyla meydana gelen fırsatlardan faydalanmaktır.
- e) **Politik bilince sahip olmak**, iletişimde bulunulan kişi ve gruplarda var olan politik ve sosyal ilişkileri anlayarak hareket etmektir.

#### 1.5.3.5. Sosyal Beceriler

İnsanlarla arzu edilen şekilde dostluk ve samimiyet kurmaktır (Goleman,1998: 101). Modelin bu son ögesinin yeterlilikleri (Goleman, 2018b: 39);

- a) **Etkilemek**; başkalarında pozitif bir his uyandırarak ikna edebilmek,
- b) **İletişim**; açıkça dinlemek, inandırıcı bir biçimde iletişime geçmek,
- c) **Çatışma yönetimi**, olumsuz durumlarda arabulucu olmak, çözüm üretmek,
- d) **Liderlik**, diğer bireylere ilham olmak, onlara yol göstermek,
- e) **Değişim katalizörlüğü**, bireyleri değişime teşvik etmek ya da değişimi başlatmak ve yönetmek,
- f) **Bağ kurmak**, hedefe yönelik ilişkiler geliştirmek,
- g) **Yardımlaşma ve işbirliği**; ortak amacı olan insanlarla amaca ulaşmak için birlikte çalışmalar yapmak,
- h) **Ekip yetileri**; amaçlara ulaşmak için ekip oluşturmak ve grupta güçlü bir uyum yakalamak olarak ifade edilmektedir.

#### 1.5.4. Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşı Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf modeli, bilişsel yeteneklerden meydana gelip, bu yetenekler dışında başka kavramları da barındırdığı için karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004: 40). Cooper ve Sawaf' a göre duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algısını etkili bir şekilde anlama, hissetme ve duyguların ilişkilerindeki etkisinin enerjisini kullanabilme

yeteneğidir. Potansiyelimizi sergilemek ve hedeflerimize ulaşmak için bizi harekete geçiren ve düşünülen şeyleri yaşanılana dönüştüren duygusal zekâdır (Cooper ve Sawaf, 1997: xiii).

Cooper ve Sawaf, “Executive EQ” isimli popüler kitaplarında, duygusal zekâ modelinin belirli yetenekler ve eğilimler ile ilgili duygusal okur-yazarlık, duygusal dinçlik, duygusal yoğunluk ve duygusal simya olmak üzere dört adet yapı taşını ele almışlardır (Schutte vd., 1998: 168).

**Duygusal okuryazarlık**, bireyin kendi duygularını ve onların nasıl oluştuğunu bilmesidir.

**Duygusal zindelik**, bireyin dayanıklılığını ve esnekliğini içermektedir.

**Duygusal derinlik**, bireyin kendi potansiyelinin ve duygusal gelişiminin farkında olmasıdır.

**Duygusal simya**, yaratıcılık için duyguları kullanma yeteneğidir. Simya, düşük değere sahip olan bir nesneyi daha değerli bir varlık haline dönüştürmektedir. Duygusal simya da önemsiz görülen duyguları önemli hale getirerek onların güçlerinden faydalanma sürecidir (Çakar ve Arbak, 2004: 40).

## 1.6. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ YANLIŞ ANLAŞILMALAR

- Duygusal zekâ, duygularla bütünleşmek ya da duyguları yok saymak anlamına gelmez. Duyguların ve ifadelerin birbiriyle uygunluğudur (Cooper ve Sawaf, 1997: xxxiv).
- Duygusal zekâ yalnızca iyi davranmak anlamına gelmez (Goleman, 2018b: 13).
- Duygusal zekânın ortaya çıkması, mantığın etkinliğinin azalması değil, kalbin çalışmaya başlamasıdır (Cooper ve Sawaf, 1997: xi).
- Duygusal zekâ, hisleri başıboş bırakıp içini boşaltmak anlamına gelmez. Aksine hisleri etkili bir biçimde ifade edecek şekilde yönetmektir (Goleman, 2018b: 13).
- Duygusal zekâ söz konusu olduğunda kadınlar ve erkekler arasında bir fark yoktur. Yani ne kadınlar erkeklerden daha akıllı ne de erkekler kadınlardan daha üstündür (Goleman, 2018b: 13).

- Duygusal zekâ gelişimi yalnızca ilk çocukluk döneminde gerçekleşmez. Duygusal zekânın sonradan öğrenilebilme olasılığı oldukça fazladır (Goleman, 2018b: 14).

Tezin bu bölümünde duygu, zekâ ve duygusal zekânın tanımları yapılmış ve kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra duygusal zekâ kavramının tarihsel süreçteki gelişimi ve değişimi özetlenmiştir. En son olarak duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen modeller ve konu ile ilgili yanlış anlaşılmalara yer verilerek kavramın daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.



## BÖLÜM 2: KİŞİ-İŞ UYUMU

Kiş-i-örgüt uyumu kavramı yönetim literatüründe uzun yıllardır yaygın olarak görülmektedir. Bu kavram, kişinin özellikleri ve örgütün özellikleri arasında iyi bir eşleşme olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005: 281).

Kişilerin doğalarında, bulundukları ortama uyum sağlama ve kendi özelliklerine uygun ortam arama ihtiyacı bulunmaktadır. Kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen, mutluluklarını ve yaşam doyumlarını arttırmak isteyen kişiler, uyum sağlamak konusunda çaba sarf etmektedirler (Van Vianen, 2018: 77).

Örgütlerdeki yaşam açısından uyumun farklı seviyelerde incelendiği ve farklı türlerinin bulunduğu görülmektedir. Uyum türleri aşağıdaki şekilde sınıflara ayrılabilir (Kristof-Brown, 2000; Kristof-Brown vd., 2005; Van Vianen, 2018).

**Kiş-Meslek Uyumu:** Kişisel özelliklerin kişinin mesleğiyle olan ilgisi ile uyumunu ifade etmektedir. Bu uyum türü, kişileri ilgi alanlarına uygun işlerle eşleştirilmesi gerektiğini savunan iş uyum teorilerini içermektedir (Kristof-Brown vd., 2005: 284).

**Kiş-i-İş Uyumu:** Kişisel yetenekler ile işin gerektirdikleri ve kaynakları arasındaki uyumu ifade etmektedir.

**Kiş-i-Örgüt Uyumu:** Kişisel değerlerin örgütün değerleriyle uyumunu ifade etmektedir.

**Kiş-Grup Uyumu:** Kişisel özellikler ile kişinin çalıştığı grubun özelliklerinin birbiriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir.

**Kiş-Üst Uyumu:** Kişisel özellikler ile kişinin yöneticisinin özellikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Yapılan bu çalışmada kiş-i-iş uyumu detaylı olarak ele alınacaktır.

### 2.1. KİŞİ-İŞ UYUMU KAVRAMI

İnsanlar birlikte yaşamaya başladıkları andan itibaren ihtiyaçlarını karşılamak için işlerini kendileri yapmışlardır. İlerleyen zamanlarda kendi aralarında iş paylaşımına girerek iş hayatını yaşantılarına eklemişlerdir. Günümüzde ise iş, kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Yapılan işin kişinin ihtiyaçlarını karşılaması kişileri motive etmektedir.

Yönetim çalışan bilim insanları son yıllarda, çalışanların tutum ve davranışlarına yönelik birçok olumlu durum nedeniyle, kişi-çevre kavramına olan ilginin arttığını ifade etmektedirler. Kişi-çevre uyumu, bireylerin kariyer ilişkileri, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve kariyerlerinde başarılarıyla pozitif, işten ayrılma niyeti ve davranışlarıyla negatif ilişki içerisindedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 454). Bu etkilerin ışığında, araştırmacılar kişi-çevre uyumunu, kişinin mesleğini, içinde bulunduğu grubu veya işi ile uyumu gibi birçok farklı dallara ayırmaktadırlar (Kristof, 1996: 3).

Kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında, kişi-iş uyumunun Edwards (1991) tarafından, bir kişinin belirli bir işin taleplerini yerine getirme yeteneğine sahip olması (kabiliyet-talep uyumu) veya bir işin bireyin ihtiyaçlarını (ihtiyaç-arz uyumu) karşıladığında ortaya çıktığını tanımlamıştır (Kristof-Brown, 2000: 645).

Kişi-iş uyumu genellikle çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş talepleri arasındaki eşleşme olarak değerlendirilmektedir (Kristof-Brown, 2000: 643). Lauver ve Kristof-Brown, kişi-iş uyumunu, kişinin yüksek düzeyde ihtiyaçları ile işin nitelikleri ya da çalışanın nitelikleri, yetenekleri, kişilikleri ve işin gerektirdikleri arasındaki denklik olarak değerlendirmişlerdir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 457). Çalışan özellikleri, kişilerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları, değerleri, amaçları, kültürü, becerileri veya kişiliklerini içerirken çevre özellikleri içsel veya dışsal ödüller, psikolojik ya da fiziksel istekler veya temel ihtiyaçları karşılamak için gerekli çevresel şartlar olarak nitelendirilebilmektedir (Cable ve Edwards, 2004: 822).

Kişi-iş uyumu, verilen pozisyon için gerekli olan belirli görevler dizisidir. Kişi, gerekli görevleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahipse veya iş kişinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa, kişi-iş uyumundan söz edilebilmektedir (Kristof-Brown vd., 2002: 985).

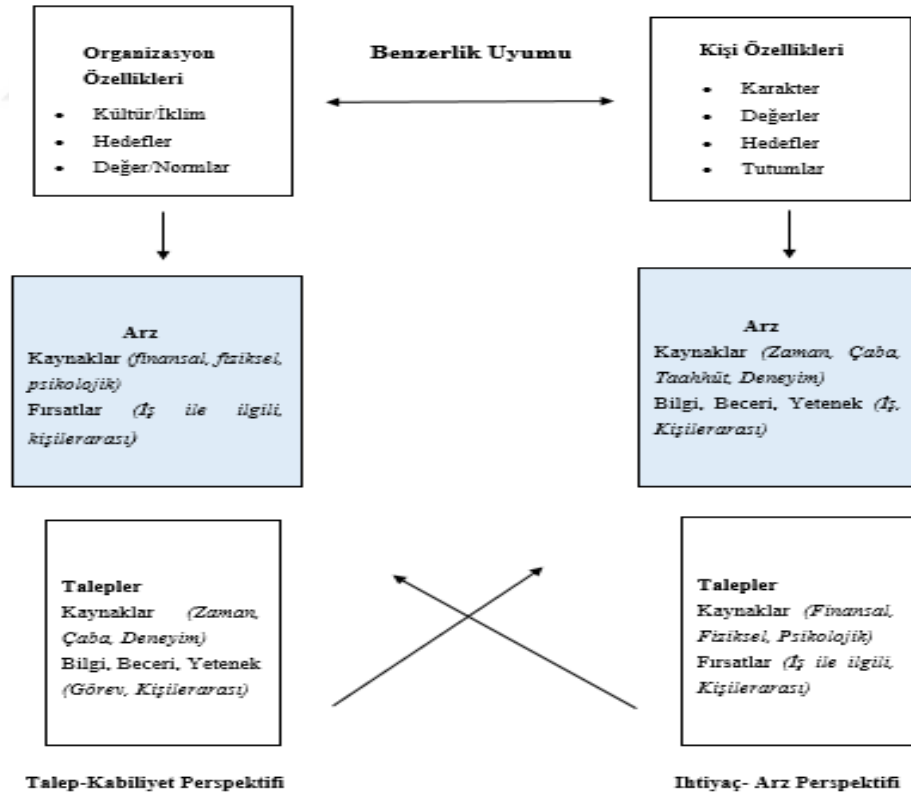
Kişi-iş uyumu bir görevlinin icra ettiği temel iş görevlerini ve işle ilgili görevleri yerine getirmek için gerekli beceriler, bilgi ve yetenekleri belirleyen bir iş analizi yoluyla değerlendirilebilmektedir (Sekiguchi, 2004: 183).

Kişi-iş uyumu, doğru insanları doğru işlerde çalıştırmak anlamına gelmektedir. Shane (2010) ise bu tanıma ek olarak, doğru işler için doğru insanları bulmanın yanı sıra örgüt kültürüne de uyum sağlayacak insanları bulmanın önemli olduğunu söylemiştir (Çelebi ve Ülker, 2013: 128-129).

Kişi ile yaptığı iş arasında meydana gelen herhangi bir uyumsuzluk, kişinin enerjisinde ve verimliliğinde azalmaya neden olmaktadır. Bunların sonucunda kişi yoğun stres altına girmekte ve strese bağlı hastalıklar yaşayabilmektedir. Bu nedenle kişi işten izin almaya ve iş esnasında hata yapmaya daha eğilimli hale gelmektedir. Bu durum örgütlerin insan kaynağından yeterli yararlanamamasına ve örgütlerin çıktılarında kayıplara ve nihayetinde rekabet üstünlüğünde sorunlara yol açabilmektedir.

## 2.2. KİŞİ-İŞ UYUMU KAVRAMLAŞTIRILMASI

Kişi-iş uyumu kişinin belirli bir işle uyumu ile ilgiliyken, kişi-örgüt uyumu o iş yerinin değer, amaç ve misyonu ile ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 455). Uyum konusunda birçok farklı bakış açısı mevcuttur ve bu da çeşitli şekillerde tanımlamalar yapılmasına neden olmaktadır. Bu konuda tamamlayıcı uyum (complementary fit) ve benzerlik uyumu (supplementary fit) olmak üzere iki temel bakış açısı mevcuttur (Irak, 2012: 15). Aşağıdaki tabloda tamamlayıcı uyum ve benzerlik uyumuna ait bilgiler yer almaktadır (Kristof, 1996: 4).



Şekil 2.1: Tamamlayıcı Uyum ve Benzerlik Uyum

Kaynak: (Kristof, 1996: 4).

**Tamamlayıcı uyum**, iyi bir uyumun temeli ve kişi ile çevre arasındaki özelliklerin denge noktasıdır (Kristof-Brown vd., 2005: 288). Tamamlayıcı uyum, kişilerin özellikleri bir boşluğu doldurduğunda yani çevrenin zayıflıkları ve ihtiyaçları kişinin etkinliği ile dengelendiğinde ve bunun tam tersi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Cable ve Edwards, 2004: 822).

Tamamlayıcı uyum ihtiyaç- arz perspektifi (needs-supplies) ve talep-kabiliyet perspektifi (demands- abilities) olmak üzere iki açıdan incelenmektedir (Irak, 2012: 15).

**İhtiyaç- arz perspektifi**, kişinin değerlerini ve bu değerleri karşılayan mevcut kaynaklar arasındaki eşleşmeyi ifade etmektedir (Edwards, 1996: 294). Kişinin arzuları, hedefleri, psikolojik ihtiyaçları değerleri içerirken bu arzuları tatmin edebilecek nitelikler ise işin genel niteliklerini, ücret gibi, içermektedir (Uçanok, 2008: 25).

Bu uyum, çalışanın ihtiyaçları ile işin sağladığı olanakların eşleşmesi durumu olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın gereksinimleri, talep ve istekleri çalıştığı iş tarafından karşılandığında kişi için ihtiyaç- arz uyumundan söz edilebilmektedir.

**Talep-kabiliyet perspektifi** ise işin görevlerini yerine getirebilmek için gerekli olan iş taleplerini ve kişinin iş gereklerini yapabilme yeteneğini ifade etmektedir (Uçanok, 2008: 26). Kabiliyet, kişinin çevresel talepleri karşılamak için kullanabileceği bilgi, beceri, zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Talep ise, kişide bulunan nicel ve nitel gereksinimleri ifade etmektedir ve nesneldir (Edwards, 1996: 296).

Talepleri yerine getirme konusunda yeteneği az olan çalışanlar yeteneği fazla olanlara göre işlerini daha az verimle yapmakta ve bunu sonucunda çıktıların kalitesinde azalma meydana gelmektedir.

**Benzerlik uyumu**, bir işyerine, geniş çapta işgücü becerilerine sahip olan çalışanlarla aynı özelliklere sahip yeni personel aldığı anda oluşabilmektedir (Cable ve Edwards, 2004: 822). Bir kişi bir ortamda diğer kişilerle benzer özellikler taşıdığı anda benzerlik uyumu oluşmaktadır. Bu uyum, bir kişinin özelliklerinin ortamı bütünleştirdiğinde veya eksik olanı tamamladığında oluşan tamamlayıcı uyumdan farklıdır (Kristof, 1996: 3).

Bu uyuma göre kişiler, çevrelerindeki diğer kişilerle benzer özelliklere, değerlere, normlara sahip oldukları için ortamla uyumlu olduklarını düşünebilmektedirler (Irak, 2012: 15).

## 2.3. KİŞİ-İŞ UYUMU ÖNCÜLLERİ VE TEORİLERİ

### 2.3.1. Kişi-İş Uyumu Öncülleri

Örgütsel davranış üzerine çalışanlar, kişileri uygun işlerle ve yöneticilerle denkleştirmeyi iş başarısı için önemsemektedir. Bu nedenle iyi yöneticiler kimin hangi işe yerleştireceğine karar verirken çalışanların becerilerine, zekâsına, tutum ve değerlerine odaklanmaktadır yani genel anlamda kişiliklerini dikkate almaktadır (Shane, 2010: 199-200).

Kişi- iş uyumu kavramı, bireysel farklılıklar, çevresel farklılıklar ve zamansal aşama olmak üzere üç öncülden etkilenmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 199).

Aşağıdaki tabloda bu öncüllerin kısa özetlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin işe alımlarda bu öncüllere dikkat etmesi gerekmektedir.

Tablo 2.1: Kişi-iş Uyumu Öncülleri

|                              |                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bireysel Farklılıklar</b> | Başka kişilerle hoş ilişkiler geliştirebilme<br>Dürüstlük, vicdanlılık<br>Sosyallik ve başarı değeri |
| <b>Çevresel Farklılıklar</b> | Kültür gücü ve boyutu<br>Hiyerarşi derecesi                                                          |
| <b>Zamansal Aşama</b>        | İş arama süreci<br>İşe alım öncesi<br>İşe alınma süreci<br>Uzun süreli olarak kadroda kalabilme      |

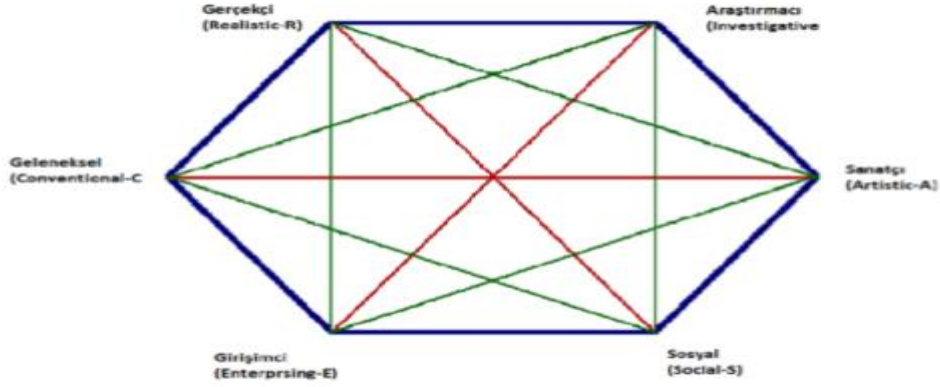
Kaynak: (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 199).

### 2.3.2. Kişi-İş Uyumu Teorileri

Organizasyonların başarılı olmasında önemli bir rolü olan kişi-iş uyumu, birtakım teorilere dayanmaktadır. Bu teorilerden birisi olan özellik-faktör teorisi kişilerin birbirlerinden değişik özellikleri olduğunu, bunların ölçülebildiğini ve yapılacak işlerin gereklilikleriyle eşleştirilebileceği hipotezine dayanmaktadır (Yeşilyaprak, 1995: 43).

1987 yılında Schneider tarafından çalışılmış olan Çekim-Seçim-Ayrılma yaklaşımı ise uyum çalışmalarında önemli bir yere sahip olan başka bir yaklaşımdır. Buna göre birbirine benzer olan kişiler amaçlarının da benzerlik gösterdiği ortamlar tarafından çekilmekte, çalışmak amacıyla seçilmekte ve çalışmayı sürdürmeyi tercih etmektedirler. Fakat kişi buraya uymadığını düşündüğünde işyerinden ayrılmaktadır (Irak, 2012: 13).

Başka bir teori ise Holland'ın kişilik teorisidir. Holland meslek seçimini kişiliğin iş dünyasındaki yansıması olarak tanımlamıştır. Bu teori, kişileri altı ideal kişilik benzerlikleriyle karakterize etmeyi faydalı bulmaktadır (Atli ve Keldal, 2017).



Şekil 2.2: Holland'ın Kişilik Modeli Kaynak: (Atli ve Keldal, 2017)

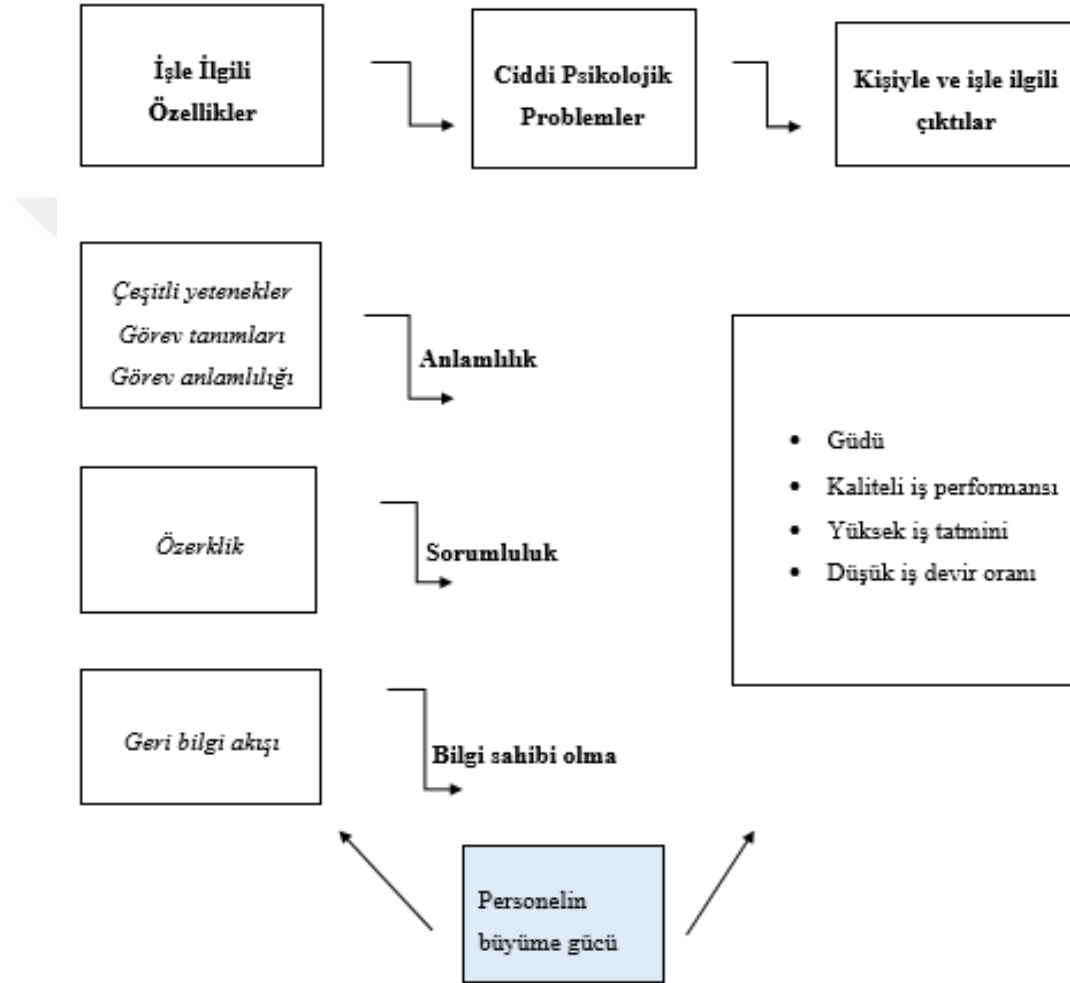
Holland'ın bu kuramına göre her bir kişi gerçekçi, araştırmacı, girişimci, sosyal, sanatçı ve geleneksel olarak belirlenen altı kişilik tipinden birine sahiptir ve buna göre meslek seçme eğilimindedirler (Atli ve Keldal, 2017: 74). Her kişilik tipinin kendine göre yeterlilikleri, tercihleri, değerleri ve öz değerlendirmeleri mevcuttur (Gottfredson ve Duffy, 2008: 48). Aşağıdaki tabloda Holland tarafından geliştirilen altı adet kişilik tipi ve kısa açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 2.2: Holland Tarafından Geliştirilen Altı Kişilik Tipi ve Açıklamaları

| KİŞİLİK TİPLERİ    | AÇIKLAMALAR                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GERÇEKÇİ</b>    | Güç gerektiren faaliyetlerden hoşlanırlar.<br>Teknik becerileri yüksektir.<br>Fiziksel etkinliklere odaklanmayı severler.                                                                                                                                            |
| <b>ARAŞTIRMACI</b> | Teknik ya da araştırmacı yeterlilikleri mevcuttur.<br>Problemlerle karşı çözüm üretmekten hoşlanırlar.<br>Bilimsel ya da entelektüel başarıları ödüllendirilir.<br>Keşif için fırsatlar sunulur.<br>Analitik düşünmenin gerekli olduğu iş alanlarını tercih ederler. |
| <b>SOSYAL</b>      | Öğretmeyi severler.<br>İyileştirici rolleri tercih ederler.<br>Sosyal becerileri kapsar.<br>İnsanlarla iletişim kurabilecekleri mesleklere odaklanırlar.                                                                                                             |
| <b>GELENEKSEL</b>  | Standartlara uyma ödüllendirilir.<br>Kayıt tutma ve hesaplama becerileri iyidir.<br>Organizasyon ve planlama bu tip kişiler için çok önemlidir.                                                                                                                      |
| <b>GİRİŞİMCİ</b>   | İkna edici yeterlilikler gerektirir.<br>Politik ya da liderlik başarıları ödüllendirilir.<br>Kazançlı çıkacakları iş yerlerini tercih ederler.                                                                                                                       |
| <b>SANATÇI</b>     | Yaratıcı yeterlilikler gerektirir.<br>Sanatsal veya edebi ürünleri ödüllendirilir.<br>Fikirlerle ve deneyimlere açıktırlar.<br>İş yaşamında kendilerini özgür bir şekilde ifade etmek isterler.                                                                      |

Kaynak: (Gottfredson ve Duffy, 2008; Atli ve Keldal, 2017).

Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği “iş özellikleri modeli” iş motivasyonunu ve iş doyumunu birlikte açıklamaktadır (Bilgiç, 2008: 67). İş özellikleri teorisine göre çeşitli yetenekler, görev bütünlüğü, görev anlamlılığı, özerklik ve işin verimliliği gibi esas iş özelliklerinin iş doyumunu ve güdüleme gibi personelin üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Irak, 2012: 13-14). Aşağıdaki şekilde, iş özellikleri özetlenmiştir.



Şekil 2.3: İş özellikleri modeli

Kaynak: (Hackman ve Oldham, 1975).

İşe uyum teorisi kişinin mesleğini seçtikten sonra işinde başarı olmasıyla ilgilenmektedir. Özünde kişinin de çevrenin de birbiri için tatmin sağladığı varsayımı vardır (Çelebi ve Ülker, 2013: 128). Bir personelin verilen işi gerçekleştirebilmesi için bazı becerilerle donatılmış olması beklenildiği gibi, iş ortamının da çalışmaya elverişli şartlarda olması beklenmektedir (Irak, 2012: 14).

## 2.4. KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

Kiş-iş uyumu araştırmalarında önemli bir konu da bu uyumların nasıl ölçüleceğidir. İlgili alan yazınında bu konuya ilişkin birçok farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Çalışmalara bakıldığında doğrudan ve dolaylı ölçüm olmak üzere iki temel sınıflamadan bahsedilmektedir (Kristof, 1996: 10).

Doğrudan ölçümde kişi ve çevre faktörleri birbirlerinden ayrılmadan değerlendirilmektedir. Bu kavram, doğrudan algılanan uyum ölçümü şeklinde de isimlendirilmektedir (Irak, 2012: 16). Bu ölçüm, kişilere açıkça iyi bir uyumun olduğuna inanıp inanmadıklarını sormayı içermektedir (Kristof, 1996: 10). Doğrudan ölçüm kendi içinde subjektif uyum ve algılanan uyum olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Subjektif uyumda kişiden kendisi ve çevresi arasında doğrudan bir değerlendirme yapılması beklenirken algılanan uyumda kişiden kendini ve çevreyi tanıması beklenmektedir (Irak, 2012: 17).

Dolaylı ölçümde, kişi ve çevre başka biri tarafından ele alınmaktadır ve bu ölçüme asıl uyum ya da objektif uyum da denilmektedir (Kristof, 1996: 11).

## 2.5. KİŞİ- İŞ UYUMUNUN İLİŞKİLİ OLDUĞU DEĞİŞKENLER

Çalışma hayatı, çalışma koşullarından oluşmaktadır. Bu koşullar kişinin mutluluğunu etkilemekte ve hayat kalitesini belirlemektedir. Bu sebeple, koşulların iyi olması çalışanın işinden tatmin olmasını ve iş ile kurulan dengenin en üst seviyede olmasını sağlamaktadır (Tınar ve Ulusoy, 2017: 116).

Bu aşamada çalışma koşullarının iyileştirilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Bu amaç doğrultusunda işletme yönetimi başta olmak üzere tüm çalışanların dikkate alması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yazıcı, 2018: 6-7-8):

**Kültürel Uyum:** Kişi ve kurumun uyumlu olması (sadece iş ile uyumlu olması değil) gün geçtikçe işe alımlarda önemli bir hale gelmeye başlamıştır. İnsanlar, işe alacakları kişinin yalnızca kalifiye olmasını değil aynı zamanda kendileriyle benzer özellikler taşıyanları seçmeye eğilimli hale gelmiştir. Çünkü kendilerine benzer insanlarla daha kolay etkileşimde bulunabileceklerine inanmaktadırlar (Muchinsky, 2008: 83).

**Objektiflik:** Örgütte yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesinin bilimsel olmayan yöntemler yerine, zekâ, ilgi, kişilik gibi bilimsel olan yöntemlerle yapılması

gerekmektedir. Bu şekilde örgüt içerisinde rekabet ortamı gelişip, performansta artış sağlanabilmektedir.

**Kişilik Yapısı Testleri:** Örgütler, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde ortaya çıkartan çalışanlarının kişisel özelliklerini ortaya koyarak, bu özelliklerine göre bir iş yapısı oluşturması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin, aktif kişilik yapısında olan bir kişiye pasif kişilik yapısında olan bir kişinin işi yaptırıldığında, örgütün verimi düşebilmektedir (Barutçu ve Öktem, 2003: 41-49).

**Yönetimin İyileştirilmesi:** Çalışanların kişisel özelliklerine uygun işlerde dengeli bir şekilde çalıştırılabilmesi için etkin ve iyi bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Yazıcı, 2018: 7).

**Fizyolojik ve Psikolojik Özellikler:** Örgütler, çalışanlarının birer robot değil sosyal ve kültürel bir toplumda yaşayan bireyler olduğunu hatırlamalıdır. Bu durum işletmenin bir politikası haline gelmeli ve çalışanına değer vererek onun haklarını savunup korumalıdır, bu şekilde kişi-iş uyumu sağlanabilecektir.

Talep-kabiliyet ve ihtiyaç-arz uyum kriterlerine göre, her bireyin kendine ait ve onu başkasından ayıran yetenekleri, bilgileri ve ilgi alanları bulunmaktadır. Kişiye ait bu özellikler kişinin bazı mesleklere daha yatkın olmasını sağlamaktadır. Bazı işlerin yapılabilmesi için de kişinin belirli kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Yazıcı, 2018: 7).

**Değer Olgusu:** Kişinin kişisel değerlerinin, başkalarıyla ilgili olan değerlerinin, dürüstlük ve adalet konusundaki değerlerinin yaptıkları iş ile uyumlu olması gerekmektedir.

**Kişisel Algı:** Ehrhart ve Makransky (2007) kişi-iş uyumunun sağlanabilmesinde kişisel algıların yerinin çok büyük olduğunu tespit etmişlerdir. Kişisel özellikler işin gerekliliklerini yerine getirmek konusunda önemlidir fakat tek başına yeterli olmamaktadır. Kişinin işe ve örgüte olan bağlılığı, işle özdeşleşmesi uyumun sağlanmasından çok önemlidir.

Bir işyerinde çalışanların işe olan tutumları işin sunduklarının kendi isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Çünkü bu şekilde psikolojik ihtiyaçlar karşılanmaktadır (Cable ve Edwards, 2004: 824). Kişiler ve iş çevresi arasındaki uyum olumlu psikolojik sonuçlar doğurmaktadır (Ehrhart, 2006: 194). Kişi-iş uyumunun temelinde kişinin sahip olduğu özelliklerin işin özellikleriyle eşleşmesi ve işe uygun kişiyi seçmenin iş

memnuniyetini arttırıp, iş devir oranını azaltacağı fikri bulunmaktadır (Polatcı vd., 2015: 3).

Kişilerin özellikleri iş çevrelerindeki uyum algılarını belirlemede çevreyle etkileşim halindedir ve bu durum iş tatmini, işe katılım, örgüte bağlılık, üretkenlik, kariyer arzusu, güven, mutluluk ve başarı veya performans gibi çıktılar sağlamaktadır (Ehrhart ve Makransky, 2007: 206).

Yapılan iş ile kişilerin tam olarak olmak istedikleri eşleştiğinde kişiler yaptıkları işi anlamlı olarak görmektedirler. İşin gerektirdikleri sonucunda oluşan performans kişinin özsaygısını geliştirirse iş anlamlı olmaktadır (Scroggins, 2008: 70).

Kişinin ve çevrenin değerleri arasında meydana gelen uyumsuzluk, zihinsel yoksunluğa ve doyumsuzluğa neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda kişi ve çevresinin uyumunun olmaması düşük iş doyumu ile ilişkili bulunmuştur (Irak, 2012: 17).

Yaptıkları işle aralarında uyum bulunan kişiler işi yaparken gösterdikleri gayret, zaman ve enerjinin kıymetli olduğuna inanılır; işte bu durum güçlü bir şekilde anlamlı bir iş oluşturur. Ve kişilerin işlerine olan bağlılıklarıyla ilişkili olan anlamlı iş çalışanların işe daha istekli katılmasına neden olabilmektedir (Hamid ve Yahya, 2011: 15-16).

Uyum, stresle de yakından ilişkilidir. Stres, kişinin iyilik halinin etkilendiği zaman meydana gelmektedir. Benzerlik uyumu yaklaşımına göre, uyumsuzluk durumunda stres oluşmaktadır (Irak, 2012: 18).

Kiş-iş uyumunda öncelikli amaç çalışan kişilerin barındırdığı özelliklerle yapılan işin gerektirdiklerinin birbirleriyle uyumlu olmasıdır. Uyumsuzlukların olduğu durumlarda çalışanın performans ve verimliliklerinde düşüşler meydana gelirken memnuniyetsizlik, işe bağlılıkta düşüklük gibi çıktılar ile karşılaşılacaktır (Edwards, 1991). Çalışmanın bu bölümünde kişi-iş uyumu kavramı kişi-iş uyumunun öncülleri, kişi-iş uyumu teorileri, kişi-iş uyumu ölçümlerine yer verilmiştir. Son olarak kişi-iş uyumunun ilişkili olduğu değişkenler ele alınarak konunun daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

## BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK

### 3.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Günümüzde sık sık kendinden söz ettiren tükenmişlik kavramı; 1960' lı yıllarda “Bir Tükenmişlik Olayı (A Burnout Case)” isimli kitapta psikolojik olarak sarsılmış bir mimarın işini bırakıp Afrika'ya yerleşmesi; kişinin bitkinlik içinde oluşuyla birlikte işine karşı duyduğu öfke ve idealistlik kaybı ile anlatılmıştır (Maslach vd., 2001: 398).

İçinde bulunduğumuz çevrede, insanlar birbirinden farklı nedenlerle kendilerini tükenmiş hissedebilmektedirler. Bu durum hizmet kalitesinde sorunlara neden olabilmektedir (Aksu ve Baysal, 2005: 9).

Freudenberger (1974) kavramı ilk tanımlayanlardan biridir ve tükenmişliğin tanımını “enerji, güç veya kaynaklarda oluşan aşırı isteklerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak yapmıştır (Weiskopf, 1980: 19).

Tükenmişliğin başka bir tanımı ise 1980 yılında Cherniss tarafından; “işin meydana getirdiği gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkan, işi yapan kişinin tutum ve davranışlarını kötü yönde etkileyen bir süreç” olarak yapılmıştır (Polatçı, 2007a: 4).

Çoğu araştırmacı tükenmişliği iş tatminsizliğine ve düşük morale bir tepki olarak görmektedirler. Glicken ve Janka (1982) tükenmişliğin iş ve diğer faktörlerle ilgili olduğunu ayrıca klinik olarak gözlenebilen şartlarla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Pines açısından bakıldığında, tükenmişlik kavramının kökeninde kişilerin yaşadıkları hayatın önemli ve yaptıkları işlerin çok faydalı olduğuna dair inançları bulunmaktadır (Sürgevil, 2014: 9).

Tükenmişlik, Pearlman ve Hartman'a göre, sürekli yaşanan strese verilen duygusal/fiziksel tükenme, azalan iş üretimi ve diğer kişilere karşı duyarsızlaşmayı içeren üç bileşenli davranışsal cevaplardır (Dinç, 2008: 17).

Cardinell (1981) tükenmişlik kavramını, “kişinin yaşantısında meydana gelen ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi olarak tanımlamaktadır” (Polatçı, 2007a: 5).

Tükenmişlik, aynı zamanda çalışma şartlarının bir sonucu olarak idealizm, enerji, amaç ve ilginin kaybolması olarak tanımlanabilmektedir (Farber, 1984: 325).

Maslach açısından bakıldığında, tükenmişlik; yapılan işin bir gereği olarak insanlarla yüz yüze çalışmakta olan bireylerde meydana gelen fiziksel bitkinlik, geçmeyen yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, kişinin yaptığı işe, hayatına

ve çevresindeki diğer insanlara olumsuz olarak yansması ile oluşan bir sendromdur (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach vd., 2001: 399). Maslach bu kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda yetersizlik olarak üç ayrı boyutta ele almaktadır (Sürgevil, 2014: 12).

### **3.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ BOYUTLARI**

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği insanla iş yapan bireyler arasında görülen duygusal tükenme ve sinizm sendromu olarak tanımlamışlardır. Bu sendromun en önemli yönlerinden birisi duygusal yorgunluk hissiyatının artmasıdır. Bu duygusal yorgunluk hissi çalışmada gittikçe artan bir duyarsızlaşmaya dönüşebilmektedir. Kavramın üçüncü bir yönü ise çalışanın kendisi olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir. Bunların sonucunda çalışanlar kendilerinden memnun olmamakta ve işlerinde mutsuz olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

“Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının düşme hissi olarak üç boyuttan oluşan psikolojik bir sendrom” (Sürgevil, 2014: 45) olarak tanımlanan tükenmişlik sendromunun bu üç boyutu incelenecektir.

#### **3.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin içsel yönünü temsil etmektedir. Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında eksilmeyi açıklamaktadır (Sürgevil, 2014: 65). Bu boyut kaynaklarda kavramın en kritik ve en belirleyici noktası olmakla birlikte tükenmişliğin başlangıcı olarak da kabul edilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 133).

Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve duygusal kaynakların tükenme hissiyle başlamaktadır. Bu durumun ortaya çıkması çalışanların kendilerini işlerine kaptıramamaları, müşterilere karşı bir sorumluluk hissetmemeleri gibi sonuçları doğurmaktadır. Gergin ve mutsuz bireyler için ertesi gün işe gitmek bir işkence haline gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Duygusal tükenme, iş gerekliliklerinin ve değişikliklerinin yaratmış olduğu strese verilen bir tepkidir (Maslach ve Leiter, 1997: 17). Uzun süreli çalışma ve fazla mesai sonucunda duygusal tükenme yaşanmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008:541).

Tükenmişlik sendromu içerisinde olan kişilerin kendilerini anlatırken en çok duygusal tükenme belirtilerinden bahsetmektedirler. Kavramın üç boyutu arasından en çok rapor ve analiz edilen boyut da duygusal tükenmedir (Polatçı, 2007a: 39).

### 3.2.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişiler arası iletişim boyutunu simgelemektedir (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği diğer kişilerin insan olduklarını yok sayarak onlara insancılıktan uzak duygusuz, ilgisiz, alaycı, küçümseyici tavırlar göstermesiyle ortaya çıkmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297).

Maslach ve Jackson, duygusal tükenme yaşayan bireyin sorun çözmede kendisini yetersiz hissetmesinden dolayı duyarsızlaşmayı bir kaçış olarak gördüğünü savunmaktadırlar (Polatçı, 2007a: 40).

Duyarsızlaşma, insanlara birer objeymiş gibi davranmaya işaret eder ve kişilerden bahsederken isimleri yerine bir başka nesne ismi kullanılarak kendini göstermektedir (Sürgevil, 2014: 67).

Duyarsızlaşma yaşayan kişilerin sergilediği bazı davranışlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Polatçı, 2007a: 40; Sürgevil, 2014: 67; Arı ve Bal: 2008: 133):

- İnsan ilişkilerini minimuma indirebilirler,
- Karşısındaki insana insan değilmiş gibi davranabilmekte,
- Aşağılayıcı ve kaba olabilmekte,
- Karşısındaki kişinin rica ve taleplerine aldırılmaz bir tavır sergileyebilmekte,
- Küçültücü bir dil kullanarak çevresindekileri kategorize edebilmektedirler.

Duyarsızlaşma yaşayan bireyler, hayatını başkalarının yönlendirdiğini düşünerek onların hayatından çıkıp yalnız kalmayı istemektedirler. Yani diğer insanlarla arasına duygusal bir mesafe koymaktadırlar (Sürgevil, 2014: 66-67).

### 3.2.3. Kişisel Başarı

Literatürde bu boyuttan düşük kişisel başarı ya da kişisel başarıda düşme olarak bahsedilmektedir çünkü tükenmişliğin varlığından söz edebilmek için kişisel başarı düzeyinin düşük olması gerekmektedir (Polatçı, 2007a: 41).

Kişisel başarı, tükenmişlik kavramının kişisel gelişim boyutunu ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 403; Cordes ve Dougherty, 1993: 623; Sürgevil, 2014: 68):

- Kendine ve çevreye yetememe hissi,
- Başarısız olma hissi,
- Moral, motivasyon düşüklüğü,
- Düşük iş verimi,

- Kişiler arası anlaşmazlık,

Öz saygıda azalma belirtileriyle oraya çıkan kişisel başarı, bireyin kendisini negatif şekilde değerlendirmeye meyilli olması olarak tanımlanabilmektedir.

Kişisel başarında düşme olduğunu düşünen birey kendisinin bir şeylere yetemediğini düşünmekte ve motivasyonda düşüklük meydana gelmektedir. Bu aşamada kişide kendiyile ilgili genel bir olumsuz hava hâkim olmaktadır, kişi işinde ilerleyemediğini sarf etmekte olduğu enerjinin boşa gittiğini ve çevresinde bir farklılık oluşturamadığını düşünmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda bu boyutların sebeplerinin farklı olduğu ve bu nedenle sonuçlarının da farklı olduğu kanıtlanmıştır. Duygusal tükenmeye aşırı iş yükü, talepler ve çalışma şartlarının olumsuzluğu gibi sorunlar sebep olmaktadır ve bunların işe gitmemeye neden olduğu bilinmektedir. Diğer iki boyut olan duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşme hissi ise yapılan işin neden olduğu ve bunun sonucunda da işten ayrılmaların ve müşteri şikayetlerinin olduğu ispatlanmıştır (Polatçı, 2007a: 43).

Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik süreç ya da sendrom olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, tükenmişliğin bir bileşeni olan iş ile ilgili talep (iş yükü, iş gerginliği gibi) stresörlerine verilen bir tepki olarak tanımlanan duygusal tükenme ile başlamaktadır. Duygusal tükenme beraberinde müşterilere, beraber çalışılan insanlara, yöneticilere karşı alaycı, duygusuz, olumsuz tutumlar sergilemeyi getirmekte yani duyarsızlaşma başlamaktadır. Bu durum yaşandığında kişi, kendisi ve kendisinden beklenenler arasındaki boşluğu fark etmekte kendisini başarısız olarak değerlendirmesiyle sonuçlanmaktadır (Lewin ve Sager, 2007: 1216).

### 3.3. TÜKENİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Hayatımızda büyük bir problem haline gelen tükenmişliğin meydana gelmesinde birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerin incelenmesi kavramın daha iyi anlaşılması ve tükenmişlikle mücadele edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde ele alınacaktır.

#### 3.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler, kişide bulunan tükenmişlik yaşanmasına sebep olan ya da tükenmişlik duygusunu azaltan özelliklerdir. Freudenberg'e (1974) göre çalışanın kaç

yaşında olduğu, evli veya bekâr olması, cinsiyeti, kaç çocuğa sahip olduğu, eğitim düzeyi, o işte çalıştığı süre gibi özellikler ile kişilik yapısı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Benzer koşullarda çalışmakta olan kişilerin bazıları tükenmişlik sendromu yaşarken bazıları yaşamamaktadır. Bunun temel nedeni bireysel faktörlerin her kişide farklı olması ve kişilerin stresle mücadele edebilme becerilerinin farklı olmasıdır (Lee vd., 2003: 535)

### **3.3.1.1. Kişilik Yapısı**

Bireylerin kişilik yapılarının tükenmişlik düzeylerine önemli etkileri mevcuttur. İlgili yayınlar tarandığında kişiliğin “kişiyi diğer insanlardan ayıran oldukça kalıcı duygu, düşünce ve davranış kalıpları” (Buchanan ve Huczynski, 1997: 132) şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu kavram temelde A tipi ve B tipi kişilik yapısı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

**A tipi kişilik;** yapılan araştırmalar sonucunda yüksek kaygı düzeyine sahip, kısa zamanda çok iş halledebilme isteği içerisinde olan, başarı hırsı yüksek, sürekli rekabet içinde olan, yaptığı işi çok fazla ciddiye alan, daima mükemmel olmaya çalışan ama aynı zamanda çevresindeki insanlara düşmanlık besleyen, eleştirmekten usanmayan, yaratıcı olmayan veya yaratılanı faydalı görmeyen, çok fazla çaba ve çalışma eğilimi gösteren kişilerin strese daha eğilimli bir durumda olduğu kanıtlanmıştır. Bu özellikler A tipi kişilik yapısına sahip insanların özellikleridir (Altuntaş, 2003: 60).

A tipi kişilik yapısı, hırs ve rekabetçilikçe bütünleşmiş bir kişilik yapısıdır. Bu tip insanlar kısa sürede çok iş yapmaya ve çok para kazanmaya heveslidirler. Sürekli kendilerini ispatlama ihtiyacı içerisinde oldukları ve bu da onları gittikçe daha hırslı bir hale getirmektedir (Rayburn ve Rayburn, 1996: 1211).

- Bireyler genelde sabırsızdır (Kunnamt, 2003: 722).
- Çok fazla düşünürler (Sürgevil, 2014: 78).
- Benmerkezci özelliğe sahiptirler (Kunnamt, 2003: 723).
- Daima daha fazla çaba ve çalışma eğilimi gösterirler (Sürgevil, 2014: 78).
- Sürekli bir yarış halindedirler (Sürgevil, 2014: 78).

**B tipi kişilik;** bu tip kişiliğe sahip bireyler, genellikle A tipi kişiliğe sahip bireylerin özelliklerinin tam tersini taşımaktadırlar. Zamandan dolayı bir sıkıntıları

yoktur, insanlarla başarılarını paylaşmaya gerek duymazlar, sakın bir yapıları vardır. Başkalarının onlar hakkında ne düşündüğü pek de önemli değildir. Dışa dönük yapıları vardır. Esnek davranmayı severler ve genelde kendilerinden emindirler (Arslan, 2018: 15).

A tipi kişilik yapısında olan bireylerin tükenmişlik ile başa çıkma konusunda diğer kişilik tiplerine oranla başarısız olmaktadır (Polatcı, 2007a: 52). Bu nedenle bu kişilik yapısı 1974 yılında Freudenberger tarafından potansiyel tükenme tipi olarak tanımlanmıştır. A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir ve bu durumda beraberinde tükenmişliği getirmektedir (Sürgevil, 2014: 79).

### 3.3.1.2. Kontrol Odağı

Kavramla ilişkilendirilen başka bir özellik dış denetim/ dış kontrol odağıdır. Denetim/ kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları olayların kendi kontrollerinde mi yoksa başkasının kontrollerinde mi gerçekleştiğini anlatma şekillerine bağlı bir kavramdır. Denetim odağı, kişinin yaşadıklarının kendi sorumluluklarından kaynaklandığının farkında olmasıdır (Leiter, 2003: 2).

Rotter, sonuçların kendi kontrolleri altında olduğuna inananlar ve kendi kontrolleri altında olmadığına inanlar olarak iki tip belirlemiştir (Sürgevil, 2014: 80). Bu iki tip ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1: İç ve Dış Kontrol Odaklı Kişilerin Özellikleri

| İç kontrol odaklı olma                                                                  | Dış kontrol odaklı olma                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Yaşamlarındaki kontrol kendi ellerindedir.                                              | Yaşamlarındaki kontrol şans, kader veya diğer insanlara bağlıdır.                   |
| Stresle başa çıkma konusunda girişimlerde bulunabilirler, aktif çözüm arayışındadırlar. | Stresle mücadele kendi güçlerinin çok ötesindedir, pasif bir stresin altındadırlar. |
| Aktif, girişimci mücadeleci, uyumlu, duygusal açıdan daha sağlıklı ve dengeli           | Kuşkulu, yüksek kaygı düzeyine sahip, kabul düzeyi düşük                            |

Tablodan çıkardığımız sonuca göre, tükenmişlik görülme olasılığı dış kontrol odaklı bireylerde daha yüksektir.

### **3.3.1.3. Kendine Yeterli Olamama**

Kavram üzerinde etkisi olduğu düşünölen bir başka faktör ise kişinin olumsuz bir benlik imajı taşıması ve kendi yeterliliğinde eksiklik hissetmesidir. Olumsuz benlik imajı yani kişinin kendisiyle ilgili olan olumsuz düşönceleri, karşılaşılan olumsuzluklarda kişiyi korumasız hale getirmektedir. Kendine güveni olmayan, sahip olduklarının değerini bilmeyen bir kişi olumsuz bir durumla karşılaştığında strese girmektedir. Bu stres kişiyi çaresiz bırakarak tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır (Sürgevil, 2014: 81). Olumlu benlik imajına sahip bireyler ise mutlu olmak ve çevresiyle uyumlu yaşayabilmek adına mantıklı seçimler yapabilmekte, kendine yetebilmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009)

Kendine yetme/ öz yeterlilik kavramı kişinin kendine olan güvenini ve ihtiyaçlarını karşılamada bağımsız olabilmeyi ifade etmektedir. Kendine yetebilen bireyler aynı zamanda kendilerine güvenirlir ve stresle başa çıkabilecek kapasiteyi kendilerinde görüp bu durumu kendileri için gelişme fırsatı olarak düşünmektedirler (Sürgevil, 2014: 81). Kendine yetemeyen kişiler ise, her işlerinde çoğu zaman başarısız olacaklarını düşöndüklerinden sürekli stres altındadırlar. Stresle mücadele konusunda da kendilerini yetersiz gördüklerinden mücadele için çok çaba sarf etmeyecekler ve bu da tükenmişlikle sonuçlanacaktır.

### **3.3.1.4. Empati Yeteneği**

Kişilerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği düşünölen bir diğer kavram empati yeteneğidir. Carl Rogers’a göre empati, “kişinin kendisini karşıındaki kişinin yerine koyarak düşünmesi, onun gözünden olaylara bakması ve kişinin duygu düşöncelerini hissederek karşıındakine iletmesi” süreci olarak ifade edilmektedir. Empati kurabilen insanlar karşıındakilerle daha kolay iletişim kurabilmekte, bu durum da kişinin tükenmişlikle mücadelesini kolaylaştırabilmektedir. Fakat bunun tam tersi bir durum da mümkün olabilmektedir. Başkalarının yaşadığı olayları derinden hissedebilen kişiler için bu durum kişilerin kendi içlerinde tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Sürgevil, 2014: 83).

### **3.3.1.5. Beklenti Düzeyi**

Kişilerin iş yerlerindeki ve yaptıkları işteki beklentilerinin de tükenmişliğe etkisi bulunmaktadır (Çimen, 2000: 13). Kişinin kendinin farkında olması, çevreden gelen

fırsatları görebilmesi gerçekçi bir beklentiye düzeyine sahip olmakla ilişkilendirilebilmektedir. Bazı zamanlarda kişilerin kendi yetersizlikleri ve çalışma koşullarının olumsuzluğuyla kişi hayattan beklediğini bulamamakta ve umutsuzluğa kapılmakta ve kişi kendisini duygusal açıdan yetersiz hissetmektedir. Bu durum kişiyi tükenmişliğe götürmektedir (Sürgevil, 2014: 84). Kişinin beklentilerine ulaşamamasına bağlı olarak kişinin bağlı olduğu yaşantısına karşı bir bitkinlik ve hayal kırıklığı meydana gelmektedir. Kişinin beklentileriyle gerçek hayatın sundukları örtüşmediğinde ve kişi kafasındakilere ulaşmak için ısrar ettiğinde sıkıntı ve huzursuzluk meydana gelmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 13).

#### **3.3.1.6. Demografik Değişkenler**

Bazı demografik değişkenlerin de tükenmişliğe etkisi olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre evli olmayanların evlilere göre, üniversiteyi tamamlamış olanların tamamlamamış olanlara göre, tecrübesi çok olanların tecrübesi az olanlara göre, kadınsı özellikleri baskın olan çalışanların erkeksi özellikleri baskın olan veya her iki özellik açısından dengede olan insanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Sürgevil, 2014: 86).

#### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik sendromu çalışma ortamının bireyi etkilemesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda özellikle çevresel faktörlerin tükenmişlikle daha fazla ilişkili olduğunu, demografik ve kişilik değişkenleri gibi kişisel faktörlerden daha güçlü tespit edilmiştir (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Kişileri tükenmişliğe götüren örgütsel faktörler iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak ifade edilebilmektedir. Kişinin işi ile arasındaki uyum kişinin işine bağlanmasını sağlarken, bu alanlardaki uyumsuzluk kişinin işiyle olan ilişkisinin bozulmasına neden olmakta ve kişiyi tükenmişliğe sürüklemektedir (Polatçı, 2007a: 63).

##### **3.3.2.1. İş Yükü**

Bu kavram kişi ve örgüt açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında verimliliği, bireysel taraftan bakıldığında ise yapılan iş için sarf edilen çaba ve harcanan zamanı ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38).

Bir iş yerinde iş yükü nicel iş yükü ve nitel iş yükü olarak iki şekilde kendini gösterebilir (Solmuş, 2004: 81-82). İlgili yayında iş yükü kavramından yapılacak işin ve

kişiyi biçilen rollerin zorlayıcı olması olarak bahsedilmektedir. Bu tanımda iş yükü hem nicel (rol zorluğu) hem de nitel (yapılan işin zorluğu) olarak ele alınmıştır.

*Nicel iş yükü*; kişiyi verilen görevin tamamlanamayacak kadar fazla olması anlamını taşımaktadır. Nicel iş yükü, kişinin bir işi bitirebilmek için yeterli zamanının olmadığı veya kısa bir zamanda yetiştirmesi gereken birçok işin olduğu durumlarda yaşanmaktadır. *Nitel iş yükü*, kişiyi verilen işin yapılamayacak kadar zor olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tip iş yükü, çalışanın verilen işi yapabilecek kapasiteye sahip olmadığını düşündüğünü ya da o işi bitirebilmek için gerekli standartları sağlayamamaları durumlarında görülmektedir (Tayfur ve Arslan, 2012: 153).

İş yükü denildiği zaman aklımıza ilk gelen aşırı iş yükü kavramı olmaktadır. Fakat aşırı iş yükü kadar az iş yükü de bireylerin strese girmesine neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 10). Kişinin yaptığı işte yükü olması gerekenden az ya da çok ise kişide iş yükünden kaynaklanan bir problem yaşaması muhtemeldir.

Aşırı iş yükü; kaliteyi düşürür, kişiler arası ilişkileri zedelemekte, yaratıcı düşünmeye fırsat tanımamakta, duygusal tükenmeyi arttırmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 11).

Az iş yükü, kısa bir süre içinde sıradanlaşan, yalın ve bunaltıcı işlerden oluşmaktadır. Böyle bir işte çalışan kişi, yeteneklerini tam olarak kullanamadığını düşünmekte ve bu durum da kişide engellenme hissi ortaya çıkartmaktadır. Engellenme hissi ise bireyde stres yaratmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 579).

### **3.3.2.2. Kontrol**

Bireyin yaptığı iş ile ilgili karar verme, seçim yapma, problem çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânlarına sahip olmasıdır (Leiter, 2003: 2).

Kişi işi yapmak için gerekli kaynaklar üzerinde yeterli bir kontrole sahipse ve sorumluluklarıyla örtüşüyorsa bir uyum söz konusu olmaktadır. Fakat kişide sorumlu olduğu işi yapabilecek kontrol veya işin işleyişiyle ilgili karar verme yetkisi yoksa uyumsuzluk meydana gelmektedir. Kontroldeki bu uyumsuzluk tükenmişliğin kişisel başarı boyutuyla ilişkilendirilmektedir (Maslach vd., 2001: 414).

### **3.3.2.3. Ödüller**

İş yaşamındaki ödül alanı, parasal, sosyal ve içsel beklentilerin yapılan iş ile ne derece tutarlı olduğu ile ilgilidir (Leiter ve Maslach, 2003: 97). Ödüller, kişinin örgüte

sağlamış olduklarının parasal ve sosyal açıdan takdir edilmesidir. Parasal olan ödüllendirme, çalışana maaş/prim verilmesi ya da terfi gibi somut ödüllerdir. Sosyal ödüller takdir edilme, bir belge ile onurlandırılma, takımda tanınma gibi kişilere ait ödüller şeklinde açıklanabilmektedir (Polatçı, 2007a: 68).

Ödül boyutunda kişinin işi ile arasındaki uyum, sağlıklı bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Kişiler, bir işyerinin ödül sistemi tarafından ihmal edildiklerinde kendilerini değersiz hissetmektedirler. Sosyal ödüller de somut ödüller kadar kritiktir çünkü çoğu insanı iş ile ilgili ayakta tutan şey, işlerinde yaşadıkları zevk ve memnuniyettir (Leiter ve Maslach, 2003: 97).

Bir kurumdaki ödül eksikliği kişinin kendini yetersiz hissetmesiyle yakından ilişkilendirilmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Yani ödüllendirme, tükenmişlik sendromunun kişisel başarı boyutuyla ilişkilendirilebilmektedir.

#### **3.3.2.4. Aidiyet/ Bir Olabilme**

Kurumun sosyal çevresini ifade etmektedir. Aitlik duygusu ve sevgi insanlığın temel ihtiyaçlarıdır ve Maslow (1934) tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü sırada kendini göstermektedir. Bir grubun içinde olma, kabul görme, takdir edilme, başkaları tarafından sevilme ve onları sevmeye gibi sosyal isteklerle ilgilidir (Polatçı, 2007a: 69).

İnsanlar toplulukta büyüdüklerinden, sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla mutluluk, mizah gibi paylaşım yapabildiklerinde kendilerini güvenli ve rahat hissettikleri için daha iyi çalışmaktadırlar (Maslach vd., 2001: 415).

Toplumun en çözümsüz olaylarından bir tanesi kişilerin iş anlamında çalışma arkadaşlarıyla uyuşamamasıdır. Böyle bir uyuşmazlık meydana geldiğinde kişide hayal kırıklığı oluşmakta, çevresine karşı olumsuz düşünceler ve düşmanca tavırlar geliştirmekte ve sosyalliği azaltmaktadır (Leiter ve Maslach 2003: 98). Yaşanan bu durumlar tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla yakından ilişkilidir.

#### **3.3.2.5. Adalet**

Aynı çatı altında beraber iş yapanların, kuruma ait kuralların herkes için eşit ve tutarlı olduğunu bilmesi büyük önem taşımaktadır (Bilgin, 2003: 273; Leiter, 2003: 2).

Adalet, işyerinde kararların adil olarak alınması ve insanlara saygıyla duyulması ile ilgili bir ölçüdür. Kişiler arası karşılıklı saygı, ortak bir topluluğun merkezi konumundadır. Adalet ise karşıdakine duyulan saygıyı ileten ve karşıdakinin kendisini değerli hissetmesini sağlayan bir kavramdır (Leiter ve Maslach, 2003: 99).

İşyerinde oluşan adaletsiz durumlar, kişi ile iş çevresi açısından bir olumsuzluk kaynağıdır. İşyerinde adaletsiz durumlar sergilendiğine şahit olan kişi için o işe kuruma ait güven duygusu kaybolmaktadır (Sürgevil, 2014: 121).

Kişi kurumun adaletsizliğine şahit olduğunda, bu durum kişi için duygusal olarak yorucu ve üzücü bir hal almaktadır. Bu durum yavaş yavaş kişiyi derin bir duyarsızlaşma içerisine sürüklemektedir (Maslach vd, 2001: 415).

### **3.3.2.6. Değerler**

Hangi davranış/düşüncenin doğru hangisinin yanlış olduğuna dair kişinin sahip olduğu inanç olarak tanımlanan değer, kişilerin işleri ile kurdukları ilişkinin merkezidir (Sürgevil, 2014: 131).

Değerler, başlangıçta kişiyi işe çeken ideallerden ve motivasyonlardan oluşur ve çalışan ve kurum arasındaki maddi bağlantıların önüne geçen motive edici bir olgudur (Leiter ve Maslach, 2003: 99).

Kurumun işleyiş şekli ile bireyin beklentileri ters düştüğünde veya kurumun sunmuş olduğu hizmetle, çalışanlarına göstermiş olduğu davranış şeklinin çalışana uymadığı durumlarda kişi ile değerler arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir (Leiter, 2003: 12). Kişi ve örgüt arasındaki bu uyumsuzluk başladığında kişi, yapmak istediklerini ve yaptıklarını sorgulamaya başlar. Değerlerin uyumsuzluğu sonucunda kişide tükenmişlik olgusu meydana gelmektedir. Bu durum tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı boyutlarının hepsiyle ilişkilidir (Leiter ve Maslach, 2003: 99).

Kişi ve iş hayatında yaşanabilecek bu altı alanla ilgili olumsuzluklar, kişinin işe dönük barındırdığı enerji, bağlılık ve yeterliliğinin azalmasına neden olur ve bu azalma sonucunda da tükenmişlik meydana gelmektedir. Tam tersi bir durum olduğunda ise kişinin iş ve çevresi arasındaki uyum kişinin işe olan bağlılığının artmasına neden olacağı düşünülmektedir (Leiter, 2003: 2).

### 3.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik, yavaş yavaş ve sinsiçe oluşan, süregelen bir kavramdır. Kişinin gün içerisinde birdenbire yaşadığı herhangi bir olay tükenmişlik belirtisi haline gelebilmektedir. Sadece olumsuz düşüncelerin kişide olmasıyla değil aynı zamanda olumlu düşüncelerin olmamasıyla da tükenmişlik meydana gelebilmektedir (Sürgevil, 2014: 29).

Belirtiler fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç ayrı şekilde incelenebilmektedir. Bu belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da düşünülebilmektedir (Sürgevil, 2014: 31) Aşağıda bu belirtiler tablo halinde özetlenmiştir.

Tablo 3.2: Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

|                        |                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiziksel belirtiler    | Kalp ve mide rahatsızlıkları                                                                    |
|                        | Baş ağrısı                                                                                      |
|                        | Ciltte bozulmalar meydana gelmesi                                                               |
|                        | Uyku sorunları                                                                                  |
|                        | Kilo artışı veya kaybı                                                                          |
|                        | Bağımlılık                                                                                      |
|                        | Geçmeyen yorgunluk, yüksek kolesterol                                                           |
|                        | Nefes almada problemler                                                                         |
|                        | Uyuşukluk, geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler                                                  |
| Davranışsal Belirtiler | Öfke kontrolsüzlüğü                                                                             |
|                        | İşe gitmek istememe, işten soğuma                                                               |
|                        | Şüphencilik ve alınganlık                                                                       |
|                        | İşe karşı duyarsızlaşma                                                                         |
|                        | Bağımlılık                                                                                      |
|                        | Kişinin kendine olan güveninde ve saygısında azalma, aile ve arkadaşlarla problemler yaşama     |
|                        | Çevreden uzaklaşma, içe kapanma                                                                 |
|                        | Teslimiyet, suçluluk, çaresizlik, kolay ağlama, unutkanlık, hareketsizlik, başarısızlık duygusu |
|                        | İşe olan ilginin kaybı, çalışmaya direnme, erteleme                                             |
| Psikolojik Belirtiler  | Aile ve yakın çevre ile problemler                                                              |
|                        | Uyku problemleri                                                                                |
|                        | Depresyon                                                                                       |
|                        | Psikolojik rahatsızlıklar                                                                       |
|                        | Hayal kırıklığı, umutsuzluk, yabancılaşma                                                       |
|                        | Alınganlık, ilgisizlik, endişe                                                                  |

Kaynak: (Sürgevil, 2014; Ardiç ve Polatçı, 2009; Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişlik belirtilerinin önemsenmemesi sendromun ilerlemesine ve başa çıkılamaz bir duruma gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu belirtilerin iyi öğrenilmesi ve önlem alınması çok önemlidir (Polatçı, 2007a: 77).

### 3.5. TÜKENMİŞLİK İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Tükenmişlik ve sonuçlarıyla ilgili, tükenmişliğin ortaya çıkmasına engel olmak ya da meydana gelen tükenmişliğin etkisini azaltmak için kurumlarda birçok araştırma yapılmıştır. Tükenmişlikle mücadelede edebilmek için ilk önce bir sorun olduğunu ve bunun önemli olduğunu kabullenmek gerekmektedir. Bu noktadan sonra mücadele için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir (Sürgevil, 2014: 148). Örgütsel ve bireysel düzeyde mücadele teknikleri aşağıda özetlenmiştir.

#### 3.5.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlik kavramını bireysel bir sorun olarak ele aldığımızda veya kurumdaki koşullar değiştirilemeyecek durumda olduğunda bireysel başa çıkma teknikleri en akılcı çözümlerdendir. Tükenme ile mücadelede kişiye de bazı görevler düşmektedir. Öncelikle kavramın ne olduğunu ve belirtilerini bilmek kişinin yaşadığı durumu tanıyıp çözüm bulmasına imkan tanıyacaktır. Duyguları paylaşmak sorunların çözümünde önemli bir yere sahiptir bu nedenle kişiler iş dışındaki ilişkilerini ve alanlarını geliştirmelidirler (Arı ve Bal, 2008: 143). Aşağıda tabloda tükenmişlik ile mücadelede kişilere düşen bazı görevlere yer verilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 77).

Tablo 3.3: Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,</li> <li>* Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,</li> <li>* İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,</li> <li>* Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,</li> <li>* Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,</li> <li>* Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,</li> <li>* Tatile çıkmak,</li> <li>* İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,</li> <li>* Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,</li> <li>* İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak</li> <li>* Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek,</li> <li>* Hobi edinmek,</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: (Polatçı, 2007a: 92).

#### 3.5.2. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Kurumdaki koşulları düzeltebilmek için yapılabilecek her yöntemin tükenmişliği engelleyici ya da azaltıcı etkisi vardır. Bireysel mücadele yöntemlerini gerçekleştirmek

daha kolaydır fakat örgütsel yöntemlerle daha kalıcı sonuçlara ulaşılabacağı düşünülmektedir (Sürgevil, 2014: 184).

Aşağıdaki tabloda örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri sıralanmıştır (Sürgevil, 2014: 185- 215; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76).

Tablo 3.4: Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerekğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak,</li> <li>* Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,</li> <li>* Çalışanların başarılarını takdir etmek,</li> <li>* İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,</li> <li>* Adil bir ödül sistemi geliştirmek,</li> <li>* İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,</li> <li>* Örgütsel değişimi sağlamak,</li> <li>* Takım çalışmalarını desteklemek,</li> <li>* Örgütsel bağlılığı sağlamak,</li> <li>* Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,</li> <li>* Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,</li> <li>* Kariyer için fırsat tanımak,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,</li> <li>* Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,</li> <li>* Kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak,</li> <li>* Kişileri yeni görevlere atamak,</li> <li>* Üst yönetimin desteğini sağlamak,</li> <li>* Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,</li> <li>* Sık sık pozitif geri bildirim vermek,</li> <li>* Uzun çalışma saatlerinin kısaltmak,</li> <li>* Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,</li> <li>* Yerde bir terfi politikası izlemek</li> <li>* Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,</li> <li>* Hizmet içi eğitimler planlamak,</li> <li>* İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: (Polatçı, 2007a: 91).

Tezin bu bölümünde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik kavramının alt boyutları, tükenmişliğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, tükenmişliğin belirtileri ve son olarak tükenmişlik ile nasıl başa çıkılacağına dair bilgilere yer verilmiştir.

## **BÖLÜM 4: DUYGUSAL ZEKÂ, KİŞİ-İŞ UYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmanın bu bölümünde, duygusal zekâ, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik kavramları ile ilgili yurt dışı ve Türkiye’ de yapılmış olan akademik çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara dair bilgiler yer alacaktır.

### **4.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde duygusal zekâ ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalardan bazıları özetlenmiştir.

Bar-on (1997) tarafından Kuzey Amerika’ da 3831 yetişkin üzerine uygulanan bir çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet ve etnik kökenlerinin duygusal zekâ seviyeleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; karşılaştırılan yaş grupları (16-100) arasında anlamlı farklılıkların az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet açısından bakıldığında ise, kişilerarası becerinin kadınlarda daha yüksek olduğu, erkeklerin ise daha yüksek öz farkındalığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Etnik gruplar açısından bakıldığında ise duygusal zekâ yönünden anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (Bar-on, 2006: 15-16)

Bar-on ve arkadaşları (2000) tarafından polis memurları, akıl sağlığı ve çocuk bakım eğitmenlerinden oluşan 167 kişilik bir grupta duygusal zekâ kavramının incelendiği bir çalışmada, grubun genelinde cinsiyet farklılıkları olmasına rağmen mesleki etkileşim bakımından cinsiyetin bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmıştır (Bar-On vd., 2000).

Slaski ve Cartwright (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, kişisel stres, genel sağlık durumu, moral, yönetim performansı ve iş yaşam kalitesi ile duygusal zekâ arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini satış bölümünde görev alan 224 yöneticiden meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan yöneticilerin daha az kişisel strese katlandıkları, duygusal zekâ düzeyi daha düşük olanlara göre morallerinin ve iş yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar (2002) tarafından yapılan duygusal zekâ ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, örneklem olarak İstanbul, Ankara ve Kayseri illerinde toplamda 329 kurumsal ve özel bankalarda görev yapan yöneticilerinden 181 banka

yöneticisi seçilmiştir. Katılımcılara Bar-on Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları üzerinde pozitif bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Akın (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, işletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerine etkilerinin tespiti amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zekâları ile çatışmalara çözüm bulmakta işbirliği ve uzlaşmayı tercih etmeleri arasında pozitif yönlü, güç kullanma ve kaçınma yöntemlerini tercih etmede negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bir diğer bilgi ise yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaşmadığıdır.

Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından 20 farklı işletmede çalışmakta olan 494 çalışan üzerine yapılan bir araştırmada, duygusal zekânın; iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özellikler ile ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile cinsiyetleri ve eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer sonuç ise, duygusal zekâ ve alt boyutları ile iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığıdır.

Gürşimşek ve arkadaşları (2008) tarafından duygusal zekâ ve iletişim becerileri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Türkiye’de bir üniversitede okul öncesi ve sınıf öğretmenliği bölümlerinde okuyan 200 öğrenci üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## **4.2. KİŞİ-İŞ UYUMU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde, kişi-iş uyumu ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalardan bazıları özetlenmiştir.

Edwards (1991) tarafından yapılan bir çalışmada, kişi-iş uyumunun iş tatminini, düşük iş stresini, motivasyon, performans ve işe katılımı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Lauver ve Kristof Brown (2001) tarafından yürütülen bir çalışmada, kişinin çevresi ve işi ile arasında uyumun olmaması düşük iş doyumu ile ilişkili bulunmuştur.

Kristof-Brown ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan bir meta-analizde, kişi-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle aralarında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırımbulut (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, kişi-iş uyumu ile iş stresi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın örnekleme çağı merkezinde çalışan 144 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kişi-iş uyumu ve iş stresi arasında kısmen negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polatçı ve arkadaşları (2015) tarafından, beş faktör kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumun iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Örneklem olarak Tokat ilinde üç ayrı hastanede taşeron firma elemanı olarak çalışmakta olan 170 bilgisayar işletmeni seçilmiştir. Araştırma sonucunda tüm değişkenler açısından cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve gelir düzeyine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumunu etkilemediğidir.

Kılıç ve Yener (2015) tarafından Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada, kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu ile örgütsel aidiyet, iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; iş stresi ile arasında da negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çetinkaya ve Kurnaz (2017) tarafından kişi-iş uyumunun performans değerlemeye etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, Konya ilinde tekstil sektöründe çalışmakta olan 223 kişi ile anket yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; kişi-iş uyumunun performans değerlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kerse (2018) tarafından mobilya imalatı ve tasarımı sektöründe çalışan 140 kişi üzerinde iş becerikliliğinin kişi-iş uyumuna etkisinin incelendiği bir çalışmada, iş becerikliliğinin kişi-iş uyumunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tohan (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Niğde ilinde organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışan 292

çalışana anket uygulanmıştır. Anketlerle yapılan veri analizleri sonucunda, kişi-iş uyumunun işyeri yalnızlığını negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

### 4.3. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalardan bazıları özetlenmiştir.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan bir çalışmada, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (MBI) geçerlilik ve güvenilirliği ilk kez test edilmiştir. Örneklem olarak 1025 kişi seçilmiştir. Araştırma sonucunda, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden olumlu sonuçlar alınmıştır.

Meier (1984) tarafından 320 akademisyenin oluşturduğu örneklemde tükenmişlik, depresyon ve iş tatmininin birbirleri ilişkisi tespit edilmiştir.

Friedman (1991) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Örneklem olarak 78 okuldan toplam 1597 öğretmen seçilmiş olup, araştırma sonucunda ise örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Cherniss (1992) tarafından avukat, hemşire, öğretmen ve doktorlardan oluşan 25 kişilik bir gruba tükenmişlik ölçeği 12 yıl arayla uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, iş hayatına adım atılan ilk yıllarda tükenmişlik yaşayan kişilerin ilerleyen zamanlarda daha yaptıkları işleri değiştirme eğilimi gösterdikleri, işlerine karşı daha güçlü ve esnek oldukları tespit edilmiştir.

Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği' nin (MBI) dilimize uyarlanmış halinin geçerlilik ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Friedman ve Farber (1992) tarafından yapılan bir çalışmada, kişilerin kendine güvenlerinin ve iş tatminlerinin tükenmişlikle ilgili ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İsrail' de ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 641 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, kendine güven ve iş tatmininin tükenmişlikle negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gündüz (2004) tarafından yapılan çalışmada, örneklem olarak Mersin ilinde özel ve kamuda ilköğretim okullarında görev yapan 633 öğretmen seçilmiştir. Araştırma sonucunda tükenmişlik düzeylerinin katılımcıların mezun oldukları okul, görev aldıkları okul, dalları, görev alma sürelerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Demografik

değişkenlerden medeni durum ve cinsiyetin tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Budak ve Sürgevil (2005) tarafından tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizi akademisyenler üzerinde çalışılmıştır. Örneklem olarak Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine görev alan 185 akademisyen olarak seçilmiştir. Araştırma sonucunda kadınların tükenme düzeyinin erkeklere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, akademik unvan değişkeninin tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermiştir. Örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Aksu ve Baysal (2005) tarafından İzmir’ de ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 218 okul müdürünün tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına, çalışma yıllarına, görev yaptıkları ilçeye ve yöneticilikteki konumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte cinsiyet ve ekonomik durum açısından tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Polatçı (2007a) tarafından yapılan bir çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi’ nde görev alan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, cinsiyet değişkeninin tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ancak medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, sahip olunan akademik unvan, çalışma süresi değişkenlerinin tükenmişlik üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu tespit edilmiştir.

Polatçı ve arkadaşları (2007b) tarafından Tokat ilinde orta öğretim kurumlarında (liselerde) görev yapan 268 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları bakımından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Barutçu ve Serinkan (2008) tarafından Denizli’ de bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yaş ve çalışma yılı değişkenleri ile tükenmişlik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve

duyarsızlaşmanın azaldığı bununla beraber çalışılan yıl arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın daha az yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan (2018) tarafından yapılan çalışmada, kişilerin tükenmişlik düzeyi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki özel bir bankada çalışan 206 kişi üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeninin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla arasında anlamlı bir fark bulunduğunu ancak kişisel başarı boyutu ile anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### **4.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK KONULARINI BİRLİKTE ELE ALAN ÇALIŞMALAR**

Yapılan çalışmalar, duygusal zekâ ve tükenmişlik kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chan, 2004). Duygusal zekânın temelinde, duyguların kullanılmasıyla beraber bilişsel süreçlerin geliştirilmesi, duyguların değerlendirilmesi, anlaşılması ve duyguların yönetimi bulunmaktadır (George, 2000: 1027). Duygularını kullanmayı bilen kişilerde eleştirel düşünce gelişmektedir ve bu durum kişisel başarı hissinde bir artış meydana getirerek tükenmişlik yaşama riskini azaltmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010: 11).

Bir yöneticinin kendi duygularını anlayabilmesi ve duygularını yönetebilmesi oldukça önemlidir. Kendi duygularını anlayıp yönetebilirken çalışanlarının da duygularının farkında olabilen bir yönetici, çalışma ortamındaki ilişkileri daha kolay yönetebilecek ve bu durum da tükenmişlik yaşama olasılıklarını en aza indirebilecektir (Barling, vd., 2000: 158). Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Barling vd., 2000; George, 2000; Chan; 2004; Platsidou, 2010; Ciarrochi vd., 2001; Duran vd., 2006; Kaur vd., 2013).

Birinci ve üçüncü bölümde işlenen konuların özeti niteliğinde olan bu açıklamalara burada yer verilmesinin sebebi, duygusal zekâ ve tükenmişlik konularının bir arada işlenmesinin önemine dikkat çekilmek istenmesidir. Duygusal zekâ ve tükenmişlik konularının bir arada incelendiği araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Maslach ve Jackson (1986) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin daha düşük tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Dimitriades (2007) tarafından yapılan ve kamu hizmetleri, bankacılık ve sigortacılık, turizm ve eğlence sektörlerinde görev yapan 330 kişiden oluşan bir örnekleme uygulanan araştırmada, hizmet çalışanları arasında duygusal zekâ düzeyinin

tahmin edilmesinde kişisel ve pozisyonel faktörlerin önemi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ düzeyi farklılığının %22'si kişisel ve pozisyonel faktörlerce açıklanmaktadır. Cinsiyet değişkeni açısından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Aslan ve Özata (2008) tarafından 310 sağlık personelinde oluşan bir örnekleme yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarında duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, duygusal zekânın dört boyutunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile negatif yönlü, kişisel başarı boyutuyla pozitif yönlü bir ilişkide olduğunu göstermektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ve tükenmişlik boyutlarında cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından farklılık bulunamamıştır.

De Vito (2009) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan 64 öğretmen ile gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal zekâ ile tükenmişlik kavramları arasında ilişki ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre, duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuçlara demografik değişkenler açısından bakıldığında ise demografik değişkenler ile tükenmişlik kavramı arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Güllüce ve İşcan (2010) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki ele alınmıştır. Örneklem olarak, Erzurum ilinde faaliyet gösteren 68 işletmedeki 122 yönetici seçilmiştir. Katılımcılara Bar-on Duygusal Oran Envanteri (EQ-i) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin daha az tükenmişlik yaşadığı sonucuna varılmıştır.

Vaezi ve Fallah (2011) tarafından yapılan bir çalışma, İran'da yaşayan 104 İngilizce öğretmeni arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışmaya katılan öğretmenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yaş değişkeni ele alındığında genç öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konakay (2013) tarafından akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal zekâ faktörlerinin tükenmişlik faktörleri ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların medeni durumları, çalışma alanları ve görev yılları ile duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir

farklılık tespit edilmezken, katılımcıların sahip oldukları unvanlar ile duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Adiloğulları ve Gencay (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin duygusal zekâ ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 120 beden eğitimi öğretmeni üzerine anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi değişkenleri ile anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile mesleki tükenmişlikleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.5. KİŞİ-İŞ UYUMU VE TÜKENMİŞLİK KONULARINI BİRLİKTE ELE ALAN ÇALIŞMALAR**

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberg (1974) tarafından tatmin edilemeyen istekler sonucunda kişinin enerji ve gücünde meydana gelen azalma, kişinin yıpranması ve başarısız olması durumunda kişinin iç kaynaklarında ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalar, tükenmişliğin yoğun stres sonucunda meydana geldiğini göstermektedir (Cordes ve Daugherty, 1993).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin sebeplerinin bireyin kendisinden veya işinden kaynaklandığı görülmektedir. Tükenmişliğe neden olan bireysel sebepleri; bireyin genç yaşta olması, uzun çalışma saatleri, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı olarak saymak mümkündür (Sürgevil, 2014: 86). Tükenmişliğe neden olan örgütsel sebepler ise; iş yükü, ödüllendirme, adalet ve kişinin değerleri ile yaptığı iş arasındaki uyumsuzluk olarak sıralanabilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005; Maslach vd., 2001; Cordes ve Dougherty, 1993).

Tükenmişliği etkileyen faktörlerden biri olan kişi-iş uyumu veya uyumsuzluğu hem bireysel hem örgütsel kaynaklı bir unsurdur. Yapılan işin gereklilikleri bireyin yapabileceklerinden az ise birey kendisinin yeteneklerinin değerlendirilmediğini düşünecek, bireyde bir engellenme hissi meydana getirecek ve bu durum da tükenmişliğe sebep olacaktır. Tam tersi bir durumda, işin gerektirdikleri bireyin yeteneklerinden fazlasıyla bu durumda da bireyde aşırı iş yükü meydana gelecek, birey kendisini yetersiz

hissedecek ve tükenmişlik meydana gelecektir (Sürgevil, 2014: 96-97). Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişi-iş uyumsuzluğunun tükenmişliğe neden olduğu görülmektedir (Fogarty vd., 2000; Sweeney ve Summers, 2002).

İkinci ve üçüncü bölümde işlenen bu konuların özet şeklinde sunulmasının sebebi kişi-iş uyumu ile tükenmişlik kavramlarının bir arada işlenmesine dikkat çekilmek istenmesidir. Kişi-iş uyumu ve tükenmişliğin bir arada ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Kişi-iş uyumu ve tükenmişlik kavramlarının bir arada incelendiği sınırlı araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Dursun ve arkadaşları (2015) tarafından muhasebe meslek mensupları üzerinde yapılan bir çalışmada, kişilik-iş uyumunun duygusal tükenmişlik ve yaşam doyumu üzerinde etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kişilikleri ile yaptıkları meslek arasında uyum bulunan kişilerin iş ve yaşam doyumlarının yüksek olduğu ve kişilikleri ile yaptıkları meslek arasında uyum bulunan kişilerin daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Çalışkan ve Pekkan (2019) tarafından, sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü tespit etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmaya Mersin ilinde özel bir hastanede görev yapmakta olan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeli olmak üzere 526 kişi dâhil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kişilerin tükenmişlik düzeylerinin artmasının işten ayrılma niyetini arttırdığı ve kişi-iş uyumunun da bu ilişkiyi tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal zekâ, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik kavramlarının üçünün bir arada ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır.

## **BÖLÜM 5: DUYGUSAL ZEKÂ, KİŞİ-İŞ UYUMUNUN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MAVİ YAKALILARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde Tokat ili Erbaa ilçesi organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışmakta olan mavi yakalı personelin duygusal zekâ düzeylerinin ve kişi-iş uyumunun tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve analiz sonucunda elde edilen bulgular bulunmaktadır.

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

#### **5.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, Tokat ili ve Erbaa ilçesi organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışmakta olan mavi yakalı personelin duygusal zekâ düzeylerinin ve kişi-iş uyumlarının tükenmişlik düzeylerine olan etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır.

#### **5.1.2. Araştırmanın Önemi**

Duygusal zekâ kavramı, kişinin kendini ve çevresiyle olan ilişkilerini geliştiren bir unsurdur. Günümüzde gittikçe önem kazanmaya başlayan bu kavram, yöneticiler tarafından da göz önüne alınarak bu doğrultuda gelişmeye ve çalışanları geliştirmeye odaklanmıştır.

Her alanda yoğun bir şekilde rekabet yaşanan örgütlerde personelin performansını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu bağlamda işe alımlarda uygun işe uygun kişi seçilmesine dikkat edilmelidir. Çalışanların yaptıkları iş ile uyumu arttıkça performansın da artacağı düşünülmektedir.

Tükenmişlik kavramı ise, kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden biridir ve çözülmediği takdirde hem örgüt açısından hem de birey açısından maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır.

Tekstil sektörü sağladığı istihdam açısından ülkemizin önemli sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Ülke ekonomisi içinde oldukça önemli bir yere sahip olan tekstil

sektöründe istihdam edilen çalışanların etkinliğinin sağlanması sektör ve ekonomi açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir (Bağcı, 2013: 164). Bu bağlamda sektörde çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve yaptıkları iş ile uyumunun tükenmişlik düzeylerine etkisinin tespiti ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde tükenmişlik ile mücadele edebilme yollarının sunulması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Ayrıca literatürde, özellikle duygusal zekâ, kişi-iş uyumu ve tükenmişliğin bir arada ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmada sadece Tokat ilinde ve Erbaa ilçesinde bulunan organize sanayi bölgesindeki tekstil firmalarında gerçekleştirilmiş, diğer ilçelerde faaliyet gösteren firmalar araştırmaya dâhil edilememiştir. Söz konusu firmalardan bazıları tarafından da personelin veriminde düşmeye sebebiyet vereceği düşüncesiyle anket yapılması uygun görülmemiştir. Bu nedenle sektördeki bazı firmalar kapsam dışı tutulmuştur.

## **5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **5.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Tokat ili ve Erbaa ilçesi organize sanayi bölgesinde çalışan 5018 mavi yakalı personel oluşturmaktadır. Performans düşüklüğüne sebebiyet verilmesi gerekçesiyle birçok kurumdan anket yapmak için izin alınamamış olup, izin alıp anket yapabildiğimiz kurumlarda çalışan mavi yakalı personel sayısı 740 kişidir. %99 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 350 kişidir. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış olup, personelin genellikle vardiyalı çalışmasından veya iş yerinde bulunanların da anket doldurmak istememesinden kaynaklı olarak 362 personele anket dağıtılabilmektedir. Doldurulan anketlerden 12 tanesi veri eksikliği nedeniyle analizlere dâhil edilememiştir. Analizler 350 anket üzerinden yürütülmüştür.

### **5.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada personelin duygusal zekâ düzeyini ve kişi-iş uyumunu ölçmek amacıyla Chan (2004) tarafından hazırlanan “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve Netemeyer ve

arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 ifadeli “Kişi-İş Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen, 1992 yılında Canan Ergin tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)” ve bununla birlikte çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

#### **5.3.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği**

Chan (2004) çalışmasından alınan toplam 12 sorudan oluşan bu ölçek, duygusal zekâyı 4 boyutta ele almaktadır. Bunlar her biri 3’er ifadeden oluşan empatik duyarlılık, duyguları düzenleme, duyguları kullanma ve duyguları değerlendirme alt boyutlarıdır. Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerlerinden oluşmaktadır ve katılımcılardan kendilerine en uygun ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir.

#### **5.3.2.2. Kişi-İş Uyumu Ölçeği**

Araştırmada kişinin iş ile olan uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 ifadeli Kişi-Örgüt Uyumu ölçeği kullanılmıştır. İfade sayısının az olması nedeniyle bu ölçek tercih edilmiş ve kişi-iş uyumuna uyarlanmıştır. Örneğin ölçekte bulunan orijinal ifade “kişisel değerlerimin çalıştığım örgüt ile uyumlu olduğunu düşünüyorum” şeklindeyken “kişisel değerlerimin çalıştığım iş ile uyumlu olduğunu düşünüyorum” şeklinde uyarlanmıştır. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerlerinden oluşmaktadır ve katılımcılardan kendilerine en uygun ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir.

#### **5.3.2.3. Tükenmişlik Ölçeği**

Araştırmada personelin tükenmişlik düzeyini saptamak amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, 1992 yılında Canan Ergin tarafından dilimize uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Bu ölçek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki sorulardan 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. ifadeler duygusal tükenme alt boyutunu 5, 10, 11, 15 ve 22. ifadeler duyarsızlaşma alt boyutunu, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. ifadeler kişisel başarı alt boyutunu temsil

etmektedir. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerlerinden oluşmaktadır ve katılımcılardan kendilerine en uygun ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir.

#### 5.3.2.4. Kişisel Bilgi Formu

Anketin bu bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumları gibi demografik özelliklerini içeren sorular yer almaktadır.

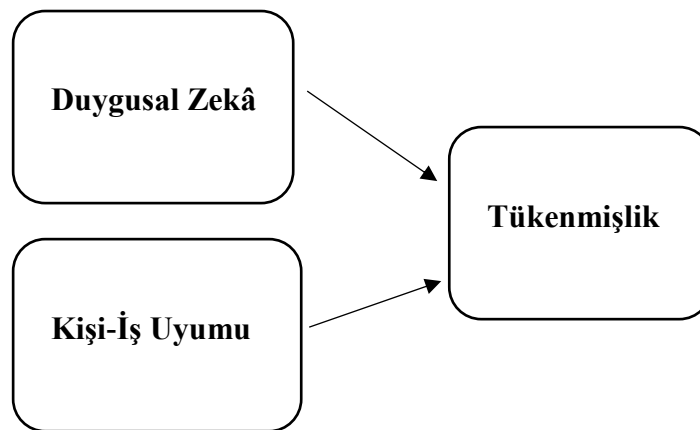
#### 5.3.3. Verilerin Analizi

Örneklemden anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) programı ile yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki analizler; güvenilirlik analizi, pearson korelasyon testi, regresyon analizi, bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) ayrıca Scheffe çoklu karşılaştırma testi gibi tekniklerle gerçekleştirilmiştir.

### 5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

#### 5.4.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada duygusal zekâ ile alt boyutlarının ve kişi-iş uyumunun organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışanların tükenmişlik ve alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni tükenmişlik, bağımsız değişkenleri duygusal zekâ ve kişi-iş uyumudur. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

#### 5.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1a: Duygusal zekânın empatik duyarlılık boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Duygusal zekânın duyguları düzenleme boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1c: Duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1d: Duygusal zekânın duyguları değerlendirme boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H1e: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H1f: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H1g: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2: Kişi-iş uyumu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H2a: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2b: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

H2c: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

#### 5.5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda edinilen bulgulara yer verilmiştir.

##### 5.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçümün sonunda ölçeğin her defasında benzer veya aynı şekilde sonuç vermesidir. Ölçeğin, tutarlı ve istikrarlı olması anlamına gelmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa ismiyle bilinen bir katsayıyla ölçülmektedir. Bu katsayı

ölçeği oluşturan soruların bağdaşık bir bütün oluşturup oluşturmadığını araştırmaktadır. 0 ile 0,4 arasındaki ölçekler güvenilir değildir. 0,4 ve 0,6 arasındaki bir ölçek düşük derecede güvenilirlerdir. Ölçeğin oldukça güvenilir sayılabilmesi için bu değerin 0,60 ile 0,80 arasında olması gerekmektedir. Eğer ölçek 0,80 den büyükse yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003: 435).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini araştırmak için SPSS programında güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

| Ölçek          | İfade Sayısı | Cronbach's Alfa |
|----------------|--------------|-----------------|
| Duygusal Zekâ  | 12           | 0,868           |
| Kiş-i-İş Uyumu | 4            | 0,731           |
| Tükenmişlik    | 22           | 0,691           |

Tabloda görüldüğü gibi ankette kullanılan üç ölçeğin de Cronbach's alfa katsayıları 0,60' dan büyüktür. Bu durum bu çalışmada yapılan ölçümden tutarlı ve istikrarlı sonuçlar elde edildiğinin göstergesidir.

### 5.5.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerle yapılmış olan analizler ve analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 5.5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kişisel bilgi formunda çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, sahip oldukları çocuk sayısı ve eğitim durumlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anket sorularını cevaplayan çalışanların kişisel bilgi formundaki sorulara verdiği yanıtların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tabloda özet halinde sunulan değişkenleri incelediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo 5.2: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

| Değişken      | Düzy          | N   | %    |
|---------------|---------------|-----|------|
| Cinsiyet      | Kadın         | 190 | 54,3 |
|               | Erkek         | 160 | 45,7 |
| Yaş           | 18-23         | 85  | 24,3 |
|               | 24-29         | 95  | 27,1 |
|               | 30-35         | 76  | 21,7 |
|               | 36-41         | 62  | 17,7 |
|               | 42 ve üzeri   | 32  | 9,1  |
| Medeni Durum  | Evli          | 206 | 58,9 |
|               | Bekâr         | 144 | 41,1 |
| Çocuk Sayısı  | 0             | 171 | 48,9 |
|               | 1             | 56  | 16,0 |
|               | 2             | 54  | 15,4 |
|               | 3             | 52  | 14,9 |
|               | 4 ve üzeri    | 17  | 4,9  |
| Eğitim Durumu | İlköğretim    | 150 | 42,9 |
|               | Lise          | 140 | 40,0 |
|               | Ön Lisans     | 25  | 7,1  |
|               | Lisans        | 32  | 9,1  |
|               | Yüksek Lisans | 3   | 0,9  |

Ankete katılan personelin yaklaşık %55 i kadın, %45' i erkektir. Örneklem ile ilgili bu sonuçtan organize sanayide mavi yakalı olarak çalışanların çoğunun kadın olduğu fikrine varılabilmektedir.

Ankete katılanların yaş aralığına bakıldığında yaklaşık %25' inin 18-23, %27' sinin 24-29, %21' inin 30-35, %17 sinin 36-40 olduğu ve %9' unun ise örneklemin çok küçük bir bölümünü oluşturan 42 yaş ve üzeri grup olduğu sonucuna varılmıştır. Bu analize bakarak organize sanayide çalışan mavi yakalı kadronun çoğunluğu genç nüfustan oluşmaktadır.

Kişisel bilgi formunda yer alan başka bir değişken ise medeni durumdur. Elde edilen bilgilere göre yaklaşık %59'u evlidir. Bu sonuca göre de personelin iş dışında da bir sorumluluğu olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Örneklemin sahip olduğu çocuk sayılarına bakıldığında ise en büyük grubun yaklaşık %49 bir oranla çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Örneklemin yaklaşık %40'ının bekâr olduğu dikkate alınırsa çocuk sahibi olmama oranı normaldir.

Örneklemin %43' ünü ilköğretim, %40'ını ise lise mezunu personel oluşturmaktadır.

### 5.5.3. Duygusal Zekâ, Kişi-İş Uyumunu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Fark Analizleri

Bu başlık altında, duygusal zekâ ile alt boyutlarının, kişi-iş uyumunun ve tükenmişlik ile alt boyutlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumu değişkenlerine göre ne şekilde farklılaştığı araştırılmıştır.

#### 5.5.3.1. Duygusal Zekâ Düzeyi ve Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri

Bu başlık altında, organize sanayi bölgesinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumu değişkenlerine göre ne şekilde farklılaştığı araştırılacaktır.

- **Duygusal Zekâ ve Cinsiyet**

İlk olarak organize sanayi bölgesinde çalışmakta olan kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 5.3: Çalışanların Cinsiyetleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler                         | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t değeri | P    |
|-------------------------------------|----------|-----|-----------|------|----------|------|
| <b>Duygusal Zekâ</b>                | Kadın    | 190 | 3,65      | 0,79 | 1,210    | ,227 |
|                                     | Erkek    | 160 | 3,55      | 0,74 |          |      |
| <b>Empatik Duyarlılık</b>           | Kadın    | 190 | 3,44      | 0,96 | 0,253    | ,801 |
|                                     | Erkek    | 160 | 3,41      | 0,98 |          |      |
| <b>Duyguların Kullanılması</b>      | Kadın    | 190 | 3,68      | 0,97 | 1,300    | ,194 |
|                                     | Erkek    | 160 | 3,55      | 0,93 |          |      |
| <b>Duyguların Değerlendirilmesi</b> | Kadın    | 190 | 3,73      | 1,03 | 1,136    | ,257 |
|                                     | Erkek    | 160 | 3,61      | 0,91 |          |      |
| <b>Duyguların Düzenlenmesi</b>      | Kadın    | 190 | 3,74      | 0,99 | 1,183    | ,238 |
|                                     | Erkek    | 160 | 3,62      | 0,90 |          |      |

Bu sonuçlar, kadın ve erkek çalışanların duygusal zekâ düzeylerinde herhangi bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Cinsiyete bağlı olarak elde edilen sonuçlar Acar (2002), Akın (2004) ve Aslan ve Özata (2008) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar literatürdeki bazı araştırmalardan farklılaşmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990; Güllüce ve İşcan, 2010).

#### • Duygusal Zekâ ve Yaş

Araştırma kapsamında çalışanların yaş aralıklarına göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespiti için tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.4: Çalışanların Yaş Grupları ile Duygusal Zekâ Düzeylerinin ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler                         | Yaş             | N  | $\bar{X}$ | SS    | F değeri | P    |
|-------------------------------------|-----------------|----|-----------|-------|----------|------|
| <b>Duygusal Zekâ</b>                | 18-23           | 85 | 3,54      | 0,83  | 2,341    | ,055 |
|                                     | 24-29           | 95 | 3,61      | 0,75  |          |      |
|                                     | 30-35           | 76 | 3,81      | 0,66  |          |      |
|                                     | 36-41           | 62 | 3,52      | 0,84  |          |      |
|                                     | 42 yaş ve üzeri | 32 | 3,38      | 0,68  |          |      |
| <b>Empatik Duyarlılık</b>           | 18-23           | 85 | 3,49      | 0,97  | 3,616    | ,007 |
|                                     | 24-29           | 95 | 3,45      | 0,99  |          |      |
|                                     | 30-35           | 76 | 3,67      | 0,89  |          |      |
|                                     | 36-41           | 62 | 3,20      | 0,97  |          |      |
|                                     | 42 yaş ve üzeri | 32 | 3,03      | 0,94  |          |      |
| <b>Duyguların Kullanılması</b>      | 18-23           | 85 | 3,51      | 1,008 | 2,464    | ,045 |
|                                     | 24-29           | 95 | 3,74      | 0,95  |          |      |
|                                     | 30-35           | 76 | 3,82      | 0,85  |          |      |
|                                     | 36-41           | 62 | 3,43      | 1,02  |          |      |
|                                     | 42 yaş ve üzeri | 32 | 3,44      | 0,85  |          |      |
| <b>Duyguların Değerlendirilmesi</b> | 18-23           | 85 | 3,47      | 1,08  | 1,433    | ,222 |
|                                     | 24-29           | 95 | 3,76      | 0,93  |          |      |
|                                     | 30-35           | 76 | 3,81      | 0,85  |          |      |
|                                     | 36-41           | 62 | 3,70      | 1,04  |          |      |
|                                     | 42 yaş ve üzeri | 32 | 3,64      | 0,84  |          |      |
| <b>Duyguların Düzenlenmesi</b>      | 18-23           | 85 | 3,70      | 0,88  | 2,896    | ,022 |
|                                     | 24-29           | 95 | 3,51      | 1,08  |          |      |
|                                     | 30-35           | 76 | 3,93      | 0,72  |          |      |
|                                     | 36-41           | 62 | 3,76      | 1,001 |          |      |
|                                     | 42 yaş ve üzeri | 32 | 3,42      | 0,96  |          |      |

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yaş grupları açısından çalışanların duygusal zekâ ve duyguların değerlendirme alt boyutu ile aralarında anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) bulunmazken, empatik duyarlılık, duyguların kullanılması ve duyguların düzenlenmesi ile aralarında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

Varyans analizi sonucunda tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiş ve sonuçlar tablo 5.5’ te gösterilmiştir. Varyans analizi sonucunda duyguların düzenlenmesi ve duyguların kullanılması alt boyutlarında yaş grupları ile anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılırken Scheffe testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 5.5: Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması

| Değişkenler               | Yaş Grupları |             | Ortalama Farkı | Standart Hata | P     |
|---------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|-------|
| <b>Empatik Duyarlılık</b> | 30-35        | 42 ve üzeri | 0,64857*       | 0,2024        | 0,038 |

\* $p<0,05$

Scheffe testi sonucuna göre, 30-35 yaş arası çalışanların empatik duyarlılık düzeylerinin 42 yaş ve üzerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### • Duygusal Zekâ ve Medeni Durum

Medeni duruma göre, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi (independent samples t-test) sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 5.6: Çalışanların Medeni Durumları ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler                         | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS    | t değeri | P    |
|-------------------------------------|--------------|-----|-----------|-------|----------|------|
| <b>Duygusal Zekâ</b>                | Evli         | 206 | 3,60      | 0,76  | -0,94    | ,925 |
|                                     | Bekâr        | 144 | 3,61      | 0,79  |          |      |
| <b>Empatik Duyarlılık</b>           | Evli         | 206 | 3,39      | 0,97  | -0,95    | ,335 |
|                                     | Bekâr        | 144 | 3,49      | 0,98  |          |      |
| <b>Duyguların Kullanılması</b>      | Evli         | 206 | 3,65      | 0,96  | 0,70     | ,484 |
|                                     | Bekâr        | 144 | 3,58      | 0,96  |          |      |
| <b>Duyguların Değerlendirilmesi</b> | Evli         | 206 | 3,69      | 0,95  | 0,25     | ,799 |
|                                     | Bekâr        | 144 | 3,66      | 1,03  |          |      |
| <b>Duyguların Düzenlenmesi</b>      | Evli         | 206 | 3,68      | 0,90  | -0,29    | ,773 |
|                                     | Bekâr        | 144 | 3,71      | 1,009 |          |      |

Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine göre çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve alt boyutlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

• **Duygusal Zekâ ve Sahip Olunan Çocuk Sayısı**

Sahip olunan çocuk sayısına göre, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve alt boyutlarının anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına bakmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.7: Çalışanların Sahip Oldukları Çocuk Sayısı ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler                  | Sahip Olunan Çocuk Sayısı | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P    |
|------------------------------|---------------------------|-----|-----------|------|----------|------|
| Duygusal Zekâ                | 0                         | 171 | 3,62      | 0,78 | ,369     | ,831 |
|                              | 1                         | 56  | 3,60      | 0,65 |          |      |
|                              | 2                         | 54  | 3,50      | 0,84 |          |      |
|                              | 3                         | 52  | 3,62      | 0,72 |          |      |
|                              | 4                         | 17  | 3,73      | 0,95 |          |      |
| Empatik Duyarlılık           | 0                         | 171 | 3,49      | 0,92 | ,470     | ,758 |
|                              | 1                         | 56  | 3,39      | 1,10 |          |      |
|                              | 2                         | 54  | 3,32      | 0,96 |          |      |
|                              | 3                         | 52  | 3,35      | 0,93 |          |      |
|                              | 4                         | 17  | 3,52      | 1,18 |          |      |
| Duyguların Kullanılması      | 0                         | 171 | 3,60      | 0,96 | ,443     | ,778 |
|                              | 1                         | 56  | 3,67      | 0,88 |          |      |
|                              | 2                         | 54  | 3,50      | 1,11 |          |      |
|                              | 3                         | 52  | 3,74      | 0,82 |          |      |
|                              | 4                         | 17  | 3,64      | 1,08 |          |      |
| Duyguların Değerlendirilmesi | 0                         | 171 | 3,67      | 1,03 | ,685     | ,603 |
|                              | 1                         | 56  | 3,80      | 0,86 |          |      |
|                              | 2                         | 54  | 3,53      | 1,03 |          |      |
|                              | 3                         | 52  | 3,66      | 0,97 |          |      |
|                              | 4                         | 17  | 3,88      | 0,71 |          |      |
| Duyguların Düzenlenmesi      | 0                         | 171 | 3,71      | 0,96 | ,586     | ,673 |
|                              | 1                         | 56  | 3,54      | 0,90 |          |      |
|                              | 2                         | 54  | 3,64      | 0,93 |          |      |
|                              | 3                         | 52  | 3,75      | 0,86 |          |      |
|                              | 4                         | 17  | 3,86      | 1,29 |          |      |

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve alt boyutları ile sahip oldukları çocuk sayıları açısından anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0,05$ ). Sahip olunan çocuk sayısına bağlı olarak elde edilen sonuçlar Akın (2004) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

• **Duygusal Zekâ ve Eğitim Durumu**

Eğitim durumuna göre, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinde ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.8: Eğitim Durumu ile Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler                         | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P    |
|-------------------------------------|---------------|-----|-----------|------|----------|------|
| <b>Duygusal Zekâ</b>                | İlköğretim    | 150 | 3,60      | 0,86 | ,407     | ,804 |
|                                     | Lise          | 140 | 3,59      | 0,72 |          |      |
|                                     | Ön Lisans     | 25  | 3,47      | 0,63 |          |      |
|                                     | Lisans        | 32  | 3,73      | 0,62 |          |      |
|                                     | Lisansüstü    | 3   | 3,66      | 0,65 |          |      |
| <b>Empatik Duyarlılık</b>           | İlköğretim    | 150 | 3,35      | 1,00 | 1,757    | ,137 |
|                                     | Lise          | 140 | 3,55      | 0,97 |          |      |
|                                     | Ön Lisans     | 25  | 3,08      | 0,93 |          |      |
|                                     | Lisans        | 32  | 3,54      | 0,81 |          |      |
|                                     | Lisansüstü    | 3   | 3,22      | 1,01 |          |      |
| <b>Duyguların Kullanılması</b>      | İlköğretim    | 150 | 3,67      | 1,02 | ,610     | ,655 |
|                                     | Lise          | 140 | 3,54      | 0,90 |          |      |
|                                     | Ön Lisans     | 25  | 3,66      | 1,03 |          |      |
|                                     | Lisans        | 32  | 3,77      | 0,76 |          |      |
|                                     | Lisansüstü    | 3   | 3,33      | 1,20 |          |      |
| <b>Duyguların Değerlendirilmesi</b> | İlköğretim    | 150 | 3,75      | 1,04 | 1,215    | ,304 |
|                                     | Lise          | 140 | 3,59      | 0,95 |          |      |
|                                     | Ön Lisans     | 25  | 3,48      | 1,02 |          |      |
|                                     | Lisans        | 32  | 3,90      | 0,71 |          |      |
|                                     | Lisansüstü    | 3   | 3,88      | 0,76 |          |      |
| <b>Duyguların Düzenlenmesi</b>      | İlköğretim    | 150 | 3,66      | 1,05 | ,282     | ,889 |
|                                     | Lise          | 140 | 3,70      | 0,92 |          |      |
|                                     | Ön Lisans     | 25  | 3,68      | 0,80 |          |      |
|                                     | Lisans        | 32  | 3,71      | 0,72 |          |      |
|                                     | Lisansüstü    | 3   | 4,22      | 0,19 |          |      |

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve alt boyutlarının aldıkları eğitime göre farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ) sonucuna ulaşılmaktadır. Eğitim durumuna bağlı olarak elde edilen sonuçlar literatürde yapılan bazı çalışmaların sonuçlarından farklılaşırken (Güllüce ve İşcan, 2010; Acar, 2002), yapılan bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Akın, 2004).

Eğitim düzeyi yüksek kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin de yüksek olması beklenen bir durumdur. Fakat araştırma süresince yapılan gözlemler bu beklentiyi doğrulamamaktadır. İlköğretim mezunu olmasına rağmen diğer çalışanlarla olan ilişkileri kuvvetli, özgüveni yüksek, takım arkadaşlarıyla işbirliği oluşturabilmiş çalışanlara rastlanmıştır.

### 5.5.3.2. Kişi-İş Uyumunun Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri

Bu başlık altında, organize sanayi bölgesinde çalışanların yaptıkları iş ile uyumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumu değişkenlerine göre ne şekilde farklılaştığı araştırılmıştır.

#### • Kişi-İş Uyumu ve Cinsiyet

İlk olarak organize sanayi bölgesinde çalışan kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan t-testi (independent samples t-test) sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5.9: Cinsiyet ile Kişi-İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri

| Değişkenler   | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t değeri | P    |
|---------------|----------|-----|-----------|------|----------|------|
| Kişi-İş Uyumu | Kadın    | 190 | 3,36      | 0,89 | -,76     | ,939 |
|               | Erkek    | 160 | 3,37      | 0,91 |          |      |

Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında, kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

#### • Kişi-İş Uyumu ve Yaş

Yaş gruplarına göre kişi-iş uyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.10: Yaş Grupları ile Kişi-İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri

| Değişkenler   | Yaş         | N  | $\bar{X}$ | SS    | F değeri | P     |
|---------------|-------------|----|-----------|-------|----------|-------|
| Kişi-İş Uyumu | 18-23       | 85 | 3,20      | 0,97  | 2,113    | 0,079 |
|               | 24-29       | 95 | 3,36      | 0,92  |          |       |
|               | 30-35       | 76 | 3,60      | 0,68  |          |       |
|               | 36-41       | 62 | 3,31      | 0,95  |          |       |
|               | 42 ve üzeri | 32 | 3,42      | 0,905 |          |       |

Elde edilen sonuçlara göre, kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- **Kişi-İş Uyumu ve Medeni Durum**

Medeni durumlarına göre kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi (independent samples t-test) sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5.11: Medeni Durum ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri

| Değişken             | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t değeri | P     |
|----------------------|--------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Kişi-İş Uyumu</b> | Evli         | 206 | 3,45      | 0,88 | 1,949    | 0,052 |
|                      | Bekar        | 144 | 3,26      | 0,92 |          |       |

Elde edilen t değerleri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyelerine bakıldığında kişilerin yaptıkları işe uyumlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

- **Kişi-İş Uyumu ve Sahip Olunan Çocuk Sayısı**

Sahip olunan çocuk sayısı ve kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.12: Sahip Olunan Çocuk Sayısı ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri

| Değişkenler          | Çocuk Sayısı | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P     |
|----------------------|--------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Kişi-İş Uyumu</b> | 0            | 171 | 3,31      | 0,93 | 1,056    | 0,378 |
|                      | 1            | 56  | 3,54      | 0,83 |          |       |
|                      | 2            | 54  | 3,26      | 0,81 |          |       |
|                      | 3            | 52  | 3,40      | 0,96 |          |       |
|                      | 4 ve üzeri   | 17  | 3,54      | 0,74 |          |       |

Elde edilen verilere göre, kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

- **Kişi-İş Uyumu ve Eğitim Durumu**

Eğitim durumu ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 5.13: Eğitim Durumu ile Kişi İş Uyumu Arasındaki Fark Analizleri

| Değişkenler          | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P     |
|----------------------|---------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Kişi-İş Uyumu</b> | İlköğretim    | 150 | 3,43      | 0,90 | 0,957    | 0,431 |
|                      | Lise          | 140 | 3,32      | 0,86 |          |       |
|                      | Ön Lisans     | 25  | 3,11      | 1,03 |          |       |
|                      | Lisans        | 32  | 3,50      | 0,92 |          |       |
|                      | Lisansüstü    | 3   | 3,50      | 1,32 |          |       |

Elde edilen bilgiler ışığında, kişilerin yaptıkları iş ile uyumlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

#### 5.5.3.3. Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutlarını Bazı Değişkenlere İlişkin Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumu değişkenleri açısından ne şekilde farklılaştığı araştırılmıştır.

##### • Tükenmişlik ve Cinsiyet

Yapılan ilk analiz, cinsiyete göre çalışanların tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etme amacı taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi (independent samples t-test) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.14: Çalışanların Cinsiyetleri ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler             | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t değeri | P     |
|-------------------------|----------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Tükenmişlik</b>      | Kadın    | 190 | 2,92      | 0,47 | 0,145    | 0,885 |
|                         | Erkek    | 160 | 2,91      | 0,44 |          |       |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | Kadın    | 190 | 2,87      | 0,63 | 0,256    | 0,798 |
|                         | Erkek    | 160 | 2,85      | 0,57 |          |       |
| <b>Duyarsızlaşma</b>    | Kadın    | 190 | 2,94      | 0,62 | -0,062   | 0,951 |
|                         | Erkek    | 160 | 2,95      | 0,61 |          |       |
| <b>Kişisel Başarı</b>   | Kadın    | 190 | 2,95      | 0,50 | 0,058    | 0,954 |
|                         | Erkek    | 160 | 2,95      | 0,53 |          |       |

Tablo 5.14.' te görüldüğü gibi t testi sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde cinsiyet gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuç literatürdeki Polatçı (2007a), Güllüce ve İşcan (2010) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

• **Tükenmişlik ve Yaş**

Çalışanların yaş grupları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır.

Tablo 5.15: Çalışanların Yaş Grupları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler             | Yaş Grupları | N  | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P     |
|-------------------------|--------------|----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Tükenmişlik</b>      | 18-23        | 85 | 2,89      | 0,38 | 0,812    | 0,518 |
|                         | 24-29        | 95 | 2,88      | 0,42 |          |       |
|                         | 30-35        | 76 | 2,95      | 0,50 |          |       |
|                         | 36-41        | 62 | 2,89      | 0,47 |          |       |
|                         | 42 ve üzeri  | 32 | 3,02      | 0,56 |          |       |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | 18-23        | 85 | 2,83      | 0,54 | 0,887    | 0,472 |
|                         | 24-29        | 95 | 2,88      | 0,60 |          |       |
|                         | 30-35        | 76 | 2,95      | 0,65 |          |       |
|                         | 36-41        | 62 | 2,76      | 0,65 |          |       |
|                         | 42 ve üzeri  | 32 | 2,88      | 0,59 |          |       |
| <b>Duyarsızlaşma</b>    | 18-23        | 85 | 2,94      | 0,52 | 0,496    | 0,739 |
|                         | 24-29        | 95 | 2,94      | 0,64 |          |       |
|                         | 30-35        | 76 | 2,88      | 0,66 |          |       |
|                         | 36-41        | 62 | 2,97      | 0,58 |          |       |
|                         | 42 ve üzeri  | 32 | 3,06      | 0,76 |          |       |
| <b>Kişisel Başarı</b>   | 18-23        | 85 | 2,93      | 0,53 | 2,757    | 0,028 |
|                         | 24-29        | 95 | 2,83      | 0,43 |          |       |
|                         | 30-35        | 76 | 3,00      | 0,52 |          |       |
|                         | 36-41        | 62 | 2,98      | 0,53 |          |       |
|                         | 42 ve üzeri  | 32 | 3,16      | 0,62 |          |       |

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), çalışanların yaşı ile tükenmişliğin bir alt boyutu olan kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

Varyans analizi sonucunda tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Tabloda, Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.16: Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması

| Değişkenler           | Yaş Grupları |             | Ortalama Farkı | Standart Hata | P     |
|-----------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|-------|
| <b>Kişisel Başarı</b> | 24-29        | 42 ve üzeri | -,32355        | ,10535        | 0,050 |

Tabloya göre, 42 yaş ve üzerinde olan çalışanların kişisel başarı düzeyleri, 24-29 yaş aralığında olan çalışanlara göre yüksektir.

- **Tükenmişlik ve Medeni Durum**

Çalışanların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t-testi (independent samples t-test) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.17: Çalışanların Medeni Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler             | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | t değeri | P     |
|-------------------------|--------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Tükenmişlik</b>      | Evli         | 206 | 2,90      | 0,42 | -0,489   | 0,625 |
|                         | Bekâr        | 144 | 2,93      | 0,50 |          |       |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | Evli         | 206 | 2,82      | 0,58 | -1,436   | 0,152 |
|                         | Bekâr        | 144 | 2,92      | 0,63 |          |       |
| <b>Duyarsızlaşma</b>    | Evli         | 206 | 2,96      | 0,58 | 0,408    | 0,683 |
|                         | Bekâr        | 144 | 2,93      | 0,68 |          |       |
| <b>Kişisel Başarı</b>   | Evli         | 206 | 2,96      | 0,49 | 0,400    | 0,690 |
|                         | Bekâr        | 144 | 2,94      | 0,56 |          |       |

Elde edilen veriler ışığında çalışanların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğin alt boyutları ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

- **Tükenmişlik ve Sahip Olunan Çocuk Sayısı**

Çalışanların sahip oldukları çocuk sayıları ile tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.18: Çalışanların Sahip Oldukları Çocuk Sayıları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler      | Çocuk Sayısı | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P     |
|------------------|--------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| Tükenmişlik      | 0            | 171 | 2,90      | 0,47 | 1,180    | 0,319 |
|                  | 1            | 56  | 2,95      | 0,38 |          |       |
|                  | 2            | 54  | 2,89      | 0,41 |          |       |
|                  | 3            | 52  | 2,99      | 0,48 |          |       |
|                  | 4 ve üzeri   | 17  | 2,74      | 0,47 |          |       |
| Duygusal Tükenme | 0            | 171 | 2,87      | 0,62 | 0,640    | 0,635 |
|                  | 1            | 56  | 2,90      | 0,60 |          |       |
|                  | 2            | 54  | 2,77      | 0,56 |          |       |
|                  | 3            | 52  | 2,94      | 0,59 |          |       |
|                  | 4 ve üzeri   | 17  | 2,79      | 0,66 |          |       |
| Duyarsızlaşma    | 0            | 171 | 2,93      | 0,66 | 1,792    | 0,130 |
|                  | 1            | 56  | 2,98      | 0,52 |          |       |
|                  | 2            | 54  | 2,97      | 0,58 |          |       |
|                  | 3            | 52  | 3,06      | 0,57 |          |       |
|                  | 4 ve üzeri   | 17  | 2,61      | 0,66 |          |       |
| Kişisel Başarı   | 0            | 171 | 2,93      | 0,53 | 0,995    | 0,410 |
|                  | 1            | 56  | 2,98      | 0,48 |          |       |
|                  | 2            | 54  | 2,98      | 0,47 |          |       |
|                  | 3            | 52  | 3,01      | 0,57 |          |       |
|                  | 4 ve üzeri   | 17  | 2,75      | 0,35 |          |       |

Tablodan elde edilen bilgiler ışığında çalışanların sahip oldukları çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

#### • Tükenmişlik ve Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri ile alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına dair bir sonuca ulaşmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way anova) yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda, bu analizden elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5.19: Çalışanların Eğitim Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Değişkenler             | Eğitim Durumları | N   | $\bar{X}$ | SS   | F değeri | P     |
|-------------------------|------------------|-----|-----------|------|----------|-------|
| <b>Tükenmişlik</b>      | İlköğretim       | 150 | 2,82      | 0,47 | 3,580    | 0,007 |
|                         | Lise             | 140 | 3,02      | 0,44 |          |       |
|                         | Ön Lisans        | 25  | 2,94      | 0,40 |          |       |
|                         | Lisans           | 32  | 2,90      | 0,40 |          |       |
|                         | Lisansüstü       | 3   | 2,96      | 0,58 |          |       |
| <b>Duygusal Tükenme</b> | İlköğretim       | 150 | 2,78      | 0,61 | 2,349    | 0,054 |
|                         | Lise             | 140 | 2,98      | 0,62 |          |       |
|                         | Ön Lisans        | 25  | 2,80      | 0,52 |          |       |
|                         | Lisans           | 32  | 2,78      | 0,45 |          |       |
|                         | Lisansüstü       | 3   | 3,03      | 1,31 |          |       |
| <b>Duyarsızlaşma</b>    | İlköğretim       | 150 | 2,82      | 0,64 | 2,833    | 0,025 |
|                         | Lise             | 140 | 3,03      | 0,58 |          |       |
|                         | Ön Lisans        | 25  | 3,09      | 0,73 |          |       |
|                         | Lisans           | 32  | 3,05      | 0,52 |          |       |
|                         | Lisansüstü       | 3   | 3,00      | 0,34 |          |       |
| <b>Kişisel Başarı</b>   | İlköğretim       | 150 | 2,86      | 0,51 | 2,459    | 0,045 |
|                         | Lise             | 140 | 3,04      | 0,54 |          |       |
|                         | Ön Lisans        | 25  | 2,99      | 0,37 |          |       |
|                         | Lisans           | 32  | 2,94      | 0,47 |          |       |
|                         | Lisansüstü       | 3   | 2,87      | 0,50 |          |       |

Tablodan elde edilen verilere baktığımızda eğitim durumu ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) bulunmazken, eğitim durumu ile tükenmişlik ve alt boyutları arasından duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

Varyans analizleri sonucunda tükenmişlik ve alt boyutlarında duyarsızlaşma ile kişisel başarı boyutları arasında çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek amacıyla Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 5.20: Tükenmişlik ile Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

| Değişkenler    | Eğitim Durumu | Ortalama Farkı | Std. Hata | P      |       |
|----------------|---------------|----------------|-----------|--------|-------|
| Tükenmişlik    | İlköğretim    | Lise           | -,19948*  | ,05297 | 0,007 |
| Kişisel Başarı | İlköğretim    | Lise           | -,18787   | ,06067 | 0,050 |

\* $p<0,05$

Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir ve sonuçlar tabloda gösterilmiştir. Varyans analizinde duyarsızlaşma alt boyutu açısından gruplar arasında anlamlı fark tespit

edilmesine rağmen, Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında duyarsızlaşma alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre, lise mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara oranla tükenmişlik düzeyleri ve kişisel başarı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 5.5.4. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

##### 5.5.4.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizinin amacı, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemektir. Değişkenlerin sürekli değişken olması ve verilerin normal dağılım göstermesi durumunda aralarındaki ilişki Pearson korelasyon katsayı ( $r$ ) ile belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 219). Aşağıdaki tabloda duygusal zekâ ve onun alt boyutları, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik ile onun alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.21: Duygusal Zekâ ve Alt Boyutları, Kişi-İş Uyumu ile Tükenmişlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

|                | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| DUYGUSAL ZEKÂ  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| EMPATİK        | ,753** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
| DUYARLILIK     |        |        | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| DUYGULARI      | ,817** | ,579** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| DÜZENLEME      |        |        |        | 1      |        |        |        |        |        |    |
| DUYGULARI      | ,821** | ,431** | ,533** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| KULLANMA       |        |        |        |        | 1      |        |        |        |        |    |
| DUYGULARI      | ,803** | ,394** | ,504** | ,662** | 1      |        |        |        |        |    |
| DEĞERLENDİRME  |        |        |        |        |        | 1      |        |        |        |    |
| KİŞİ-İŞ UYUMU  | ,539** | ,436** | ,487** | ,398** | ,402** | 1      |        |        |        |    |
| TÜKENMİŞLİK    | ,280** | ,291** | ,258** | ,200** | ,147** | ,159** | 1      |        |        |    |
| DUYGUSAL       | ,227** | ,212** | ,182** | ,209** | ,123** | ,137** | ,851** | 1      |        |    |
| TÜKENME        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1      |    |
| DUYARSIZLAŞMA  | ,278** | ,314** | ,282** | ,166** | ,128** | ,138** | ,744** | ,495** | 1      |    |
| KİŞİSEL BAŞARI | ,171** | ,190** | ,174** | ,084   | ,097   | ,100   | ,738** | ,369** | ,397** | 1  |

\*\* $p < 0,01$ ,  $n = 350$

Tabloda sunulan Pearson korelasyon katsayılarını incelediğimizde, değişkenler arası ilişkilerin birbirleri ile  $p < 0,01$  derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir ayrıca değişkenler arası ilişkiler pozitifdir.

Tablodaki bulgulara göre, duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde, zayıf derecede pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,280$ ). Duygusal

zekânın alt boyutları olan empatik duyarlılık, duyguları düzenleme, duyguları kullanma ve duyguları değerlendirme ile tükenmişlik arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde zayıf derece (sırasıyla  $r = 0,291; 0,258; 0,200; 0,147$ ) pozitif yönlü ilişki mevcuttur. Duygusal zekâ ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında zayıf derecede (sırasıyla  $r = 0,227; 0,278; 0,171$ ) pozitif yönde ilişki vardır.

Tablodaki bulgulara göre kişi-iş uyumu ile tükenmişlik arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde zayıf derecede anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,159$ ). Kişi-iş uyumu ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında zayıf derecede (sırasıyla  $r = 0,137; 0,138; 0,100$ ) pozitif yönde ilişki vardır.

Değişkenler arası ilişkilerin derecesi ve yönü belirlendikten sonra araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 5.5.4.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016; 271) Bu bölümde hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **H1: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişlik düzeyini negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek ve H1 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda görülmektedir.

Tablo 5.22: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Tablosu

Model Özeti:  $R = 0,280$   $R^2 = 0,079$

| Aşama | Beta ( $\beta$ ) | $R^2$ | P    |
|-------|------------------|-------|------|
| 1     | ,280             | ,079  | ,000 |

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında duygusal zekâ, tükenmişlikte meydana gelen değişimin %7,9'unu açıklamaktadır sonucuna ulaşılmaktadır. Tabloda yer alan regresyon katsayısı ( $\beta$  değeri) incelendiğinde, duygusal zekâ düzeyindeki bir birimlik artışın tükenmişlik üzerinde 0,28 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu

sonuçlardan yola çıkarak duygusal zekânın tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin H1 hipotezi reddedilmiştir.

**H1a: Duygusal zekânın empatik duyarlılık boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekânın boyutlarından biri olan empatik duyarlılık boyutunun tükenmişliğe olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda oluşturulan tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.23: Empatik Duyarlılık Boyutu ile Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,291$   $R^2=,085$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $P$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,291    | ,085  | ,000 |

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, empatik duyarlılık boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %8,5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Tabloda yer alan regresyon katsayısı ( $\beta$  değeri) incelendiğinde, empatik duyarlılıktaki bir birim artışın tükenmişlik üzerinde 0,29 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkarak empatik duyarlılık boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin olan H1a hipotezi reddedilmiştir.

**H1b: Duygusal zekânın duyguları düzenleme boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.**

Duyguları düzenleme boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisine bakmak için yapılan regresyon analizi sonucunda oluşturulan tablo aşağıdadır.

Tablo 5.24: Duyguları Düzenleme Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,258$   $R^2=,067$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $P$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,258    | ,067  | ,000 |

Tablo incelendiğinde, duyguları düzenleme boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %6,7 sini ( $R^2 = ,067$ ) açıkladığı görülmektedir. Ayrıca regresyon katsayı değeri incelendiğinde ( $\beta$ ) duyguları düzenleme boyutundaki bir birim artışın tükenmişlik üzerinde 0,25 ( $\beta = 0,258$ ) oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak, duyguları düzenleme boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin H1b hipotezi reddedilmiştir.

**H1c: Duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.**

Duyguları kullanma boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.25: Duyguları Kullanma Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

| Model Özeti: $R = 0,200$ $R^2 = ,040$ |         |       |      |
|---------------------------------------|---------|-------|------|
| Aşama                                 | $\beta$ | $R^2$ | $p$  |
| 1                                     | ,200    | ,040  | ,000 |

Tablo incelendiğinde, duyguları kullanma boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %4'ünü ( $R^2 = ,040$ ) açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısı ( $\beta = 0,200$ ) incelendiğinde ise, duyguları kullanma boyutunda meydana gelen bir birimlik değişimin tükenmişlik üzerinde 0,20 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara bağlı olarak, kurulan H1c hipotezi reddedilmiştir.

**H1d: Duygusal zekânın duyguları değerlendirme boyutu, tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekânın duyguları değerlendirme boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.26: Duyguları Değerlendirme Boyutu ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,147$   $R^2=,022$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $p$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,147    | ,022  | ,006 |

Tablodaki değerler incelendiğinde, tükenmişlikte meydana gelen değişimlerin %2,2 lik bölümünü duyguları değerlendirme boyutu açıklamaktadır. Regresyon analizi katsayısı incelendiğinde ( $\beta=0,147$ ) duyguları değerlendirme boyutunda meydana gelen bir birimlik değişimin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde 0,14 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte, duyguları değerlendirme boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine dair kurulan H1d hipotezi reddedilmiştir.

**H1e: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekâ düzeyinin tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna etkisinin tespiti amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.27: Duygusal Zekâ ve Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,227$   $R^2=,051$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $p$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,227    | ,051  | ,000 |

Tablodaki  $R^2$  değeri incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda meydana gelen değişimlerin %5,1'inin duygusal zekâ tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca regresyon analizi katsayısına ( $\beta=0,227$ ) bakıldığında, duygusal zekâ düzeyindeki bir birimlik artışın duygusal tükenme boyutunda pozitif yönde 0,22 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda kurulan H1e hipotezi reddedilmiştir.

**H1f: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekânın tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.28: Duygusal Zekâ ve Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,278$   $R^2=,077$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $p$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,278    | ,077  | ,000 |

Tablodaki  $R^2$  değeri incelendiğinde, duyarsızlaşma boyutundaki değişimlerin %7,7 sini duygusal zekâ açıklamaktadır sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısına ( $\beta=,278$ ) bakıldığında ise, duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu üzerinde pozitif yönde 0,27 oranında etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, duygusal zekânın tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkilediği şeklinde kurulan H1f hipotezi reddedilmiştir.

**H1g: Duygusal zekâ düzeyi tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilemektedir.**

Duygusal zekâ düzeyinin tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu ne derecede etkilediği ile ilgili bir sonuca ulaşmak için regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 5.29: Duygusal Zekâ ve Kişisel Yeterlilik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti:  $R=0,171$   $R^2=,029$

| Aşama | $\beta$ | $R^2$ | $p$  |
|-------|---------|-------|------|
| 1     | ,171    | ,029  | ,000 |

Tablodaki  $R^2$  değerine bakıldığında, duygusal zekânın tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunda meydana gelen değişimin %2,9'unu açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısı ( $\beta=0,171$ ) değeri incelendiğinde, duygusal zekâ

düzeyindeki bir birimlik artışın kişisel yeterlilik boyutunda 0,17 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda kurulan H1 g hipotezi reddedilmiştir.

**H2: Kişi-iş uyumu tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.**

Kişi-iş uyumunun tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek ve H2 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda görülmektedir.

Tablo 5.30: Kişi-İş Uyumu ve Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti: R=0,159 R<sup>2</sup>=,025

| Aşama | $\beta$ | R <sup>2</sup> | P    |
|-------|---------|----------------|------|
| 1     | ,159    | ,025           | ,003 |

Tabloda yer alan R<sup>2</sup> değerine bakıldığında, kişi-iş uyumunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %2,5 'ini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon analizi katsayısına ( $\beta=0,159$ ) bakıldığında, kişi-iş uyumundaki bir birimlik artışın, tükenmişlik üzerinde pozitif yönde 0,15 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda kurulan H2 hipotezi reddedilmiştir.

**H2a: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu negatif yönde etkilemektedir.**

Kişi-iş uyumunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisini belirlemek ve H2a hipotezini test edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 5.31: Kişi-İş Uyumu ve Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Tablosu

Model Özeti: R=0,137 R<sup>2</sup>=,019

| Aşama | $\beta$ | R <sup>2</sup> | P    |
|-------|---------|----------------|------|
| 1     | ,137    | ,019           | ,010 |

Tablodaki R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, kişi-iş uyumunun duygusal tükenme boyutunda meydana gelen değişimin %1,9 unu açıkladığı görülmektedir. Ayrıca regresyon katsayısına ( $\beta= 0, 137$ ) bakıldığında kişi-iş uyumunda meydana gelen bir

birimlik artışın duygusal tükenme boyutunda 0,13 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkarak kişi-iş uyumunun duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediğine ilişkin H2a hipotezi reddedilmiştir.

**H2b: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkiler.**

Kişi-iş uyumunun duyarsızlaşma boyutuna etkisini tespit etmek ve H2b hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine ilişkin bulgular tabloda verilmiştir.

Tablo 5.32: Kişi-İş Uyumu ve Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi  
Tablosu

| Model Özeti: R=0,138 R <sup>2</sup> =,019 |         |                |      |
|-------------------------------------------|---------|----------------|------|
| Aşama                                     | $\beta$ | R <sup>2</sup> | P    |
| 1                                         | ,138    | ,019           | ,010 |

Tablodaki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında kişi-iş uyumunun duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen değişimi %1,9 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısına ( $\beta$ = 0,138) bakıldığında ise kişi-iş uyumunda meydana gelen bir birimlik artışın duyarsızlaşma boyutunda 0,13 oranında pozitif şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda kişi-iş uyumu duyarsızlaşma boyutunu negatif yönde etkiler şeklinde kurulan hipotez H2b reddedilmiştir.

**H2c: Kişi-iş uyumu tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu negatif yönde etkilemektedir.**

Kişi-iş uyumunun tükenmişliğin kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek ve dolayısıyla H2c hipotezini test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.33: Kişi-İş Uyumu ve Kişisel Yeterlilik Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi  
Tablosu

| Model Özeti: R=0,100 R <sup>2</sup> =,010 |         |                |      |
|-------------------------------------------|---------|----------------|------|
| Aşama                                     | $\beta$ | R <sup>2</sup> | P    |
| 1                                         | ,100    | ,010           | ,061 |

Analiz bir bütün olarak değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. P değerine göre de model anlamlı değildir. Bu nedenle kişi-iş uyumu tükenmişliğin kişisel yeterlilik boyutunu negatif yönde etkiler şeklinde kurulan hipotez reddedilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Alışılmış klasik yönetim anlayışında çalışanları en çok etkileyen unsurun bilişsel zekâ olduğu kabul edilmiştir. 1920’li yıllarda Thorndike tarafından yapılan bir çalışmada sosyal zekâ kavramının ortaya çıkmasıyla duygusal zekânın temellerinin atıldığı kabul edilmektedir. 1940’lı yıllardan itibaren ise zekânın bilişsel öğelerinin yanında bilişsel olmayan öğelerinin de önemi anlaşılmaya başlanmış ve araştırmacılar bu konuyla ilgili çalışmalara başlamışlardır. 1983 yılında Gardner hayatta başarılı olmak için tek bir zekâ türünün şart olmadığını hatta geniş yetenekler yelpazesi bulunduğunu ifade etmiştir (Goleman, 2018a: 67). Duygusal zekâ kavramının popülerliği ise, Goleman’ın 1995 yılında “Duygusal Zekâ” isimli kitabını yayımlanması sonucunda oluşmuştur (Doğan ve Şahin, 2007: 234-235).

Yapılan çalışmalar neticesinde duygusal zekâ kavramı gün geçtikçe önem kazanmaya devam etmiştir. Duygusal zekâ, çalışanların birbirleriyle güven esaslı ilişkiler kurmasını sağlamakta ve bu durum da örgütün başarısında etkili olmaktadır. Duygusal zekânın empatik duyarlılık, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları düzenleme olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır (Chan, 2004: 1781). Araştırmamızda bu alt boyutlara yer verilmiştir. Başkalarının duygularını anlamayı bilen, empati kurabilen ve kendi duygularını kullanmayı, yönetmeyi bilen bireylerin sahip olduğu bu özellikler sayesinde tükenmişlik yaşama olasılıkları azalacaktır.

Araştırmamızın bir diğer değişkeni, kişi-iş uyumudur. Kişinin yaptığı meslek, yaşamının tümünü etkileyen çok önemli bir unsurdur. Bu nedenle kişinin özellikleri ile yapmakta olduğu işin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. 1953 yılında Holland tarafından geliştirilen kişilik modeline göre, kişilerin özellikleri ile yapmakta oldukları iş arasındaki uyum veya uyumsuzluk bireyi olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bireyi olumsuz etkileyen durum, tükenmişliğe sürükleyebilmektedir.

Zamanla yoğunlaşan rekabet koşulları ve gittikçe gelişen teknolojinin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkileri ile beraber tükenmişlik kavramı günümüzde hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemli bir sorun haline gelmiştir. Tükenmişlik, Pines ve Aronson (1988) tarafından; “bir coşku, enerji, idealizm, vizyon kaybı olup kişiyi umutsuzluğa sürükleyen ve strese sokan fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan tükenme” olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99)

Bu kapsam çerçevesinde araştırmanın amacı, Tokat ili Erbaa ilçesinde organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründe çalışmakta olan mavi yakalı personelin duygusal zekâ düzeyi ve kişi-iş uyumlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın birinci bölümde duygusal zekâ kavramı üzerinde, ikinci bölümünde kişi-iş uyumu kavramı üzerinde üçüncü bölümde ise tükenmişlik kavramı üzerinde durulmuştur.

Araştırma kapsamında personelin duygusal zekâ düzeyini ölçmek için Chan (2004) tarafından hazırlanan “Duygusal Zekâ Ölçeği” , kişi-iş uyumunu ölçmek için ise Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 ifadeli “Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırmada personelin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Canan Ergin tarafından 1992 yılında dilimize uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca, personelin demografik özelliklerini öğrenebilmek adına cinsiyet, yaş, medeni durum gibi soruları içeren “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirleyen Cronbach’s Alfa katsayılarının sırasıyla 0,868, 0,731 ve 0,691 olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmada yapılan ölçümden tutarlı ve istikrarlı sonuçlar elde edildiğinin göstergesidir.

Daha sonra yapılan korelasyon analizi sonucunda personelin duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal zekânın alt boyutları olan empatik duyarlılık, duyguları düzenleme, duyguları kullanma ve duyguları değerlendirme boyutları ile tükenmişlik düzeyi ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişi-iş uyumu ile ilgili yapılan korelasyon analizi ile ilgili olarak, kişi-iş uyumu ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizlerinden sonra duygusal zekâ ve kişi-iş uyumunun tükenmişlik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Çalışmanın ilk hipotezi olan “duygusal zekâ tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir” ifadesi regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre,  $R^2$  değerine bakıldığında duygusal zekâ, tükenmişlikte meydana gelen değişimin %7,9’unu açıklamaktadır sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısı ( $\beta$  değeri) incelendiğinde, duygusal zekâ düzeyindeki bir birimlik artışın tükenmişlik üzerinde 0,28 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal zekânın

tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin H1 hipotezi reddedilmiştir. Ulaştığımız bu sonuç yapılan bazı çalışmalarla (Maslach ve Jackson, 1986; Güllüce ve İşcan, 2010; Vaezi ve Fallah, 2011) benzerlik göstermemektedir. Bu araştırmalardaki sonuçlarla bizim sonuçlarımızın çelişmesinin nedeninin örneklemin özelliğinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Daha genel, istikrarlı ve tutarlı sonuçlar elde etmek için farklı örneklemeler üzerinde yeni araştırmalar yapılabilir.

Çalışmanın ikinci hipotezi olan “duygusal zekânın empatik duyarlılık boyutu tükenmişliği negatif yönde etkiler” ifadesi regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;  $R^2$  değerine bakıldığında, empatik duyarlılık boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %8,5’ini açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısı ( $\beta$  değeri) incelendiğinde, empatik duyarlılıktaki bir birim artışın tükenmişlik üzerinde 0,29 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan yola çıkarak empatik duyarlılık boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin olan H1a hipotezi reddedilmiştir. Lee ve arkadaşları (2003) tarafından hemşireler ile yapılan bir çalışmada empati yeteneğine sahip olmanın diğerlerine yardım etme duygusunu pekiştirerek duyarsızlaşmayı azalttığı ve kişisel başarı duygusunu arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Fakat empati yeteneğine sahip olmak bireyin duygusal yüklenimini de arttırabilmektedir. Diğerlerinin yaşadığı sıkıntıları kendi yaşıyormuş gibi hisseden bireyler daha zayıf ve hassas hale gelebilir. Bu da bireyin kendi içinde tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Sürgevil, 2014: 83)

Çalışmamızın bir diğer hipotezi olan “duygusal zekânın duyguları düzenleme boyutu tükenmişliği negatif yönde etkiler” ifadesi de regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, duyguları düzenleme boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %6,7 sini ( $R^2 = ,067$ ) açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca regresyon katsayı değeri incelendiğinde ( $\beta$ ) duyguları düzenleme boyutundaki bir birim artışın tükenmişlik üzerinde 0,25 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak, duyguları düzenleme boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine ilişkin H1b hipotezi reddedilmiştir. Duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu tükenmişliği negatif yönde etkiler ifadesi de regresyon analizi ile test edilmiştir. Duyguları kullanma boyutunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %4’ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Regresyon katsayısı ( $\beta=0,200$ ) incelendiğinde ise, duyguları kullanma boyutunda meydana gelen bir birimlik değişimin tükenmişlik üzerinde 0,20 oranında

etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara bağlı olarak, kurulan H1c hipotezi reddedilmiştir. Duygusal zekânın duyguları değerlendirme boyutu tükenmişliği negatif yönde etkiler ifadesine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişlikte meydana gelen değişimlerin %2,2' lik bölümünü duyguları değerlendirme boyutu açıklamaktadır. Regresyon analizi katsayısı incelendiğinde ( $\beta$ ) duyguları değerlendirme boyutunda meydana gelen bir birimlik değişimin tükenmişlik üzerinde pozitif yönde 0,14 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte, duyguları değerlendirme boyutunun tükenmişliği negatif yönde etkilediğine dair kurulan H1d hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal zekânın tükenmişliğin boyutlarını (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) negatif yönde etkilediğine dair kurulan hipotezler de yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre reddedilmiştir. Araştırmamızın sonucu ile benzer sonuçlara sahip olan, Konakay (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, duygusal zekânın boyutlarından duyguların kullanılması, duyguların değerlendirilmesi ve empatik duyarlılık boyutları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

“Kişi-iş uyumu tükenmişliği negatif yönde etkiler” şeklinde kurulan hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde,  $R^2$  değerine bakıldığında, kişi-iş uyumunun tükenmişlikte meydana gelen değişimin %2.5 'ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon analizi katsayısı ( $\beta$ ) incelendiğinde, kişi-iş uyumundaki bir birimlik artışın, tükenmişlik düzeyinde pozitif yönde 0,15 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda kurulan H2 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlar literatürde bu konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalar ile uyuşmamaktadır (Dursun ve arkadaşları, 2015; Çalışkan ve Pekkan, 2019). Kişi-iş uyumunun tükenmişliğin boyutlarını (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) negatif yönde etkilediğine dair kurulan hipotezler de reddedilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları ile bizim çalışmamızın sonuçlarının çelişmesinin nedeninin örneklemin özelliğinden olduğunu söylemek mümkündür. Daha genel, istikrarlı ve tutarlı sonuçlar elde etmek için farklı örneklemeler üzerinde yeni araştırmalar yapılabilir.

Çalışanların demografik özellikleri göz önüne alındığında, araştırma sonuçları çalışanların cinsiyetleri açısından duygusal zekâ ve alt boyutlarında bir farklılık olmadığını göstermektedir. Başka bir ifade ile kadın ve erkek çalışanların duygusal zekâ düzeylerinde herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç literatürdeki bazı

çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Acar, 2002; Akın, 2004; Aslan ve Özata, 2008). Çalışanların yaş grupları ile duygusal zekâ düzeyleri ve duygusal değerlendirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve alt boyutları ile medeni durumlarının, sahip olunan çocuk sayısının ve eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Eğitim durumuna bağlı olarak çıkan sonuçlar daha önce Akın (2004) tarafından yapılmış çalışma ile benzerlik göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin de yüksek olması beklenen bir durumdur fakat araştırma süresince yapılan gözlemler bu beklentiyi doğrulamamaktadır.

Kiş-iş uyumu açısından araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile aralarındaki ilişkiler ele alındığında, araştırma sonuçları çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı ve eğitim durumu değişkenleri açısından kiş-iş uyumunda bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri açısından tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Polatçı, 2007a; Güllüce ve İşcan, 2010). Yaş değişkeni açısından tükenmişlik ile ilgili ilişkiler ele alındığında, yaş grupları ile tükenmişlik düzeyleri ve kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu saptamak amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, 24-29 yaş grubu ile 42 yaş ve üzeri grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, 42 yaş ve üzeri gruba mensup çalışanların kişisel başarı düzeyleri, 24-29 yaş grubuna mensup çalışanlardan daha yüksektir sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Polatçı (2007a) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile medeni durumları ve sahip oldukları çocuk sayıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Eğitim durumu değişkeni ele alındığında, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında farklılıklar olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre, lise ve ilköğretim mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre lise mezunu olan çalışanların ilköğretim mezunu olan çalışanlara oranla tükenmişlik düzeylerinin ve kişisel başarı düzeylerinin

daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan analizde duyarsızlaşma ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmasına rağmen, Scheffe çoklu karşılaştırma testinde duyarsızlaşma alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yapılan çalışmada, beklenilenin aksine sonuçlar elde etmemizde örneklemimizin çok büyük olduğu düşünülmektedir. Yaş grubu ve eğitim durumu açısından karma bir örneklem olması nedeniyle sonuçlarımızın beklenildiği gibi çıkmadığı düşünülmektedir. Ayrıca kişilerin yoğun şekilde çalışmalarından ve iş yapış şekillerinden kaynaklı, yöneltilen sorulara mantıklı cevaplar vermedikleri düşünülmektedir. Özellikle tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere çalışanlara yöneltilen sorularda, alınan cevapların birbirleriyle çeliştiği tespit edilmiştir. Bu noktada her ne kadar çalışanların kimlikleri belirsiz olsa da işverenlerinden çekinmeleri ve işlerini kaybetme korkularının olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamızda beklenilenin aksine bir sonuç çıkmasında örgüt kültürünün de büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Örgütlerin çoğunda iş ve duygunun birbirlerine karıştırılmaması gerektiği düşüncesi hakim olduğu için çalışanların işe gelirken duygularını dışarıda bıraktığı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bulguları taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırmanın bulguları yalnızca seçilen örneklem ile sınırlı olduğu için, sonuçların genellenebilmesi ancak aynı konuda farklı ve daha büyük örneklem üzerinde yapılacak araştırmalarla mümkün olacaktır. Araştırmanın örneklemimizin başka sektörden ve başka çalışanlar üzerinden seçilmesinin farklı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalar için örneklemimizin beyaz yakalı personelden seçilmesinin farklı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerden farklı ölçekler kullanılmasının da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kısıtlar göz önüne alınarak yöneticiler ve çalışanlar için öneriler sunulabilir.

Öncelikle yöneticilerin kendi duygularını okuyabilme, anlayabilme, başkalarının duygularını hissetmeye, onların bakış açısı ile düşünebilmeye ilgi göstermeleri gerekmektedir. İşe başlayacak bireylerde duygusal zekâ ölçeği bir envanter olarak kullanılabilir ve sonuca göre personel alımı gerçekleştirilebilir. Organize sanayi bölgesinde çalışan kişilerin tükenmişlik seviyelerini azaltmak ve tükenmişliğin oluşmasını engellemek için öncelikle çalışanlara tükenmişliğin ne olduğu anlatılmalı, tükenmişlik sürecinin belirtileri ve tükenmişlikle başa çıkma yolları ile ilgili bilgiler

verilmelidir. Yöneticilerin uygun işe uygun personel alımına dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgütsel yaşamın kurallarını iyi öğrenip, politikalarını iyi belirleyen yöneticiler işletme verimliliğini en üst seviyeye taşırlar. Tüm bunların yanında yöneticiler kişisel gelişime önem verilmeli, sosyal ve kültürel faaliyetleri desteklemelidirler.

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, duygusal zekâ seviyelerinin yükseltilmesi için eğitimlere katılmanın faydalı olabileceği düşünülmelidir. Kişilerin yapmış oldukları işte mutlu olması ve duygusal sorunlar yaşamaması için kişiliğine uygun bir meslek seçmesi önem taşımaktadır. Bu açıdan iş ve meslek seçimi aşamasında kişinin kendini tanıması ve kişiliğine uygun bir mesleğe yönelmesi gerekmektedir. Bu da bireysel kariyer planlama ile mümkün olacaktır.

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için önce tükenmişliğin, örgütsel ve bireysel düzeyde ne kadar önemli olduğunun bilinmesi, tükenmişliğe nelerin sebep olduğu ve sonuçlarının neler olabileceği, ne tür önlemler alınabileceği, nasıl bir strateji izleneceği ciddiyle ele alınmalıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için insana verilmesi gereken önemin farkında olmaları, insanın yönetim için olmazsa olmaz en önemli kaynağı olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- ACAR, F. T. (2001). *Duygusal Zekâ ve Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı.
- \_\_\_\_\_ (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12: 53-68.
- ADİLOĞULLARI, E. G. ve GENÇAY, S. (2016). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Spor Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*. 2(1): 8-21.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS' te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- AKIN, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerine Etkileri: Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSU, A ve BAYSAL, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 41: 7-24.
- ALTUNTAŞ, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2): 69-96.
- \_\_\_\_\_ ve POLATCI, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32: 21-46.
- ARGON, T. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarının Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(1): 374-404.

- ARI, G. S. ve BAL, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1): 131-148.
- ARSLAN, M, Y. (2018). *Çağrı Merkezinde Tükenmişlik ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Akbank Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 30: 77-97.
- ATABEK, E. (1999). *Bizim Duygusal Zekâmız*. İstanbul: Altın Kitaplar,
- ATLI, A. ve KELDAL, G. (2017). Mesleki Kişilik Tipleri Envanterinin Geliştirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(1): 73-93.
- BAĞCI, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19): 163-184.
- BALTAŞ, Z. (2015). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zekâ*, (7. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş.
- BARLING, J., SLATER, F. ve KELLOWAY, E.K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *The Leadership and Organizational Development Journal*. 21: 157-161.
- BAR-ON, R., BROWN, J.M., KIRKCALDY, B.D. ve THOME, E. P. (2000). Emotional Expression And Implications For Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*. 28: 1107-1118.
- \_\_\_\_\_, TRANEL, D., DENBURG, N. L. ve BECHARA, A. (2003). Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence. *Brain*. 126: 1790-1800.
- \_\_\_\_\_. (2006). The Bar-on Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*. 18: 13-25.
- \_\_\_\_\_, MAREE J. G. ve ELIAS, J. M. (2007). *Educating People To Be Emotionally Intelligent*. Johannesburg: Heinemann Publishers.

- \_\_\_\_\_ (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part Of Positive Psychology. *South African Journal of Psychology*. 40(1): 54-62.
- BARUTÇU, E. ve ÖKTEM, Ş. (2003), İş İşgören Uyumu Açısından Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama. *Kongre Kitapçığı*. 41-49.
- \_\_\_\_\_ ve SERİNKAN, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’ de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 8(2): 541-561.
- BİLGİÇ, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. 11(22): 66-77.
- BİLGİN, N. (2003). *İnsan İlişkileri ve Kimlik*, (2.Basım ). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BUCHANAN, D. ve HUCZYNSKI, A. (1997). *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, (3. Basm). UK.: Prentice Hall International.
- BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi.
- \_\_\_\_\_ ve SÜRGEVİL, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2): 95-108.
- CABLE, M. D., EDWARDS, R. J. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical And Empirical Integration. *Journal Of Applied Psychology*. 89(5): 822-834.
- CARDINELL, C. F. (1981). *Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses*, The Annual Meeting of the National Conferance of Professors of Educational Administration, Seattle.
- CARUSO, R.D. ve SALOVEY, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager How to Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CHAN, D.,W. (2004). Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*. 22(8): 1042-1054.
- CHERNISS, C. (1992). Long-Term Consequences Of Burnout: An Exploratory Study. *Journal of Organizational Behavior*. 13(1): 1-11.

- CIARROCHI, J., CHAN A. Y. ve BAJGAR, J. (2001). Measuring Emotional Intelligence in Adolescents. *Personality and Individual Differences*. 28: 539-561.
- COOPER, R. ve SAWAF, A. (1997). *Executive EQ Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: A Perigee Book.
- CORDES, C. L. ve DOUGHERTY, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*. 18(4): 621-656.
- ÇAKAR, U. ve ARBAK, A. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3): 23-48.
- ÇALIŞKAN, A. ve PEKKAN, N. U. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*. 10(2): 469-481.
- ÇELEBİ, N. ve ÜLKER, N. (2013). Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Uyum Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 2(1): 127-139.
- ÇETİNKAYA, A. Ş. ve KURNAZ, G. (2017). Kişi-İş Uyumunun Performans Değerlemeye Etkisi: Konya Tekstil İşletmeleri Araştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*. 5(3): 747-764.
- ÇİMEN, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- DAVIS, K., CHRISTODOULOU, J., SEIDER, S. ve GARDNER, H. (2011). The Theory of Multiple Intelligences. *Cambirdge University Press*. 24: 485-503.
- DE VITO, N. (2009). *The Relationship Between Teacher Burnout and Emotional Intelligence: A Pilot Study*. (Doctoral Dissertation). Fairleigh Dickinson University.
- DIMITRIADES S. Z. (2007). Managing Emotionally İntelligent Service Workers: Personal and Professional Effects in the Greek Context. *Journal of European Industrial Training*. 31: 40-223.

- DİNÇ, K. (2008), *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S ve ŞAHİN, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(1): 231-252.
- \_\_\_\_\_ ve DEMİRAL, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. 14(1): 209-230.
- DULEWICZ, V. ve HIGGS, M. (1999). Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed? *Leadership & Organization Development Journal*. 20(5): 242-255.
- DURAN, A., EXTREMERA, N., REY, L., FERNANDEZ-BERROCAL, P. ve MONTALBAN, F., M. (2006). Predicting Academic Burnout and Engagement in Educational Settings: Assessing the Incremental Validity of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stress and General Self-Efficacy. *Psicothema*. 18: 158-164.
- DURSUN, S., KAYA, U. ve İŞTAR, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 9: 55-69.
- EDWARDS, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review and Methodological Critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6: 283-357.
- \_\_\_\_\_ (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal*. 39(2): 292-339.
- EHRHART, H. K. (2006). Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person- Job Fit. *Journal of Bussiness and Psychology*. 21(2): 193-226.
- \_\_\_\_\_ ve MAKRANSKY, G. (2007). Testing Vocational Interests and Personality as Predictors of Person-Vocation and Person-Job Fit. *Journal of Career Assessment*. 15(2): 206-226.
- ERGİN, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.

- FARBER, B. (1984). Stress and Burnout in Suburban Teachers. *The Journal of Educational Research*. 77(6): 325-331.
- FOGARTY, T. J., SING, J., RHOADS, G. K. ve MOORE, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*. 12: 32-67.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974). Staff Burnout, *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- \_\_\_\_\_ ve RICHELSON, G. (1981). *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks. New York: Doubleday & Company, Inc.
- FRIEDMAN, I. A. (1991), High and Low Burnout Schools: Scholl Culture Aspects of Teacher Burnout. *The Journal of Educational Research*. 84(6): 325-333.
- \_\_\_\_\_ ve FARBER, B. A. (1992). Professional Self-Concept as a Predictor of Teacher Burnout. *Journal of Educational Research*. 86(1): 28-35.
- GEORGE, J. M. (2000). Emotions and Leadership: the Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*. 53: 1027-1055.
- GLICKEN, M. D. ve K. JANKA (1982). Executives Under Fire: The Burnout Syndrome, *California Management Review*, Spring, 24(3): 67-73
- GOLEMAN, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. November-December: 93-102.
- \_\_\_\_\_, BOYATZIS, E. R. ve MCKEE, A. (2001). The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79(11): 42-51.
- \_\_\_\_\_ (2018a). *Duygusal Zekâ: Neden EQ IQ dan Daha Önemlidir?* (49. Basım). Banu Seçkin Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (2018b). *İş Başında Duygusal Zekâ*, (18. Basım). Handan Balkara (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- \_\_\_\_\_ ve BOYATZIS, E. R. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*. February: 1-5.
- GOTTFREDSON, D. G ve D. R. DUFFY (2008). Using a Theory of Vocational Personalities and Work Environments to Explore Subjective Well-Being. *Journal of Career Assessment*. 16(1): 44-59.
- GÜLLÜCE, A. Ç. ve İŞCAN, Ö. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2): 7-29.

- GÜNDÜZ, B. (2004), *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Bazı Mesleki Değişkenlere Göre Yordlanması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRBÜZ, S. ve YÜKSEL, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(2): 174-190.
- \_\_\_\_\_ ve ŞAHİN F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- GÜRSOY, A. (2014). *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- GÜRŞİMŞEK, I., VURAL, D. E. ve DEMİRSÖZ, E. S. (2008). Öğretmen Adayların Duygusal Zekâları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16: 1-11.
- HACKMAN, R. J. ve OLDHAM, R. G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60(2): 159-170.
- HAMID, A. N. S. ve YAHYA, K.K. (2011). Relationship Between Person- Job Fit and Person-Organization Fit on Employees Work Engagement: A Study Among Engineers in Semiconductor Companies in Malaysia. *Annual Conference on Innovations in Business & Management*. 1-30.
- HASSAN, M. (2016). Emotional Intelligence As a Predictor of Organizational Commitment Among College Teachers. *European Journal of Social Sciences Studies*. 1(1): 41-64.
- IRAK, U. D. (2012). İşyerinde Birey- Çevre Uyumu: Kurumsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*. 15(30): 12-22.
- JANSEN, J. K. ve KRISTOF-BROWN, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person- Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*. 18(2): 193-212.
- KARA, A. (2015). *Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Duygusal Zekânın Önemi ve Çalışanların İş Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAUR, D., SAMBASIVAN, M. ve KUMAR, N. (2013). Effect of Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Psychological Ownership and Burnout on Caring

- Behaviour of Nurses: A CrossSectional Study. *Journal of Clinical Nursing*. 22: 3192-3202.
- KELLY, K. R. ve SIDNEY, M. (1998). Personal an Social Talents. *Phi Delta Kappan; Bloomington*. 79(10): 743-746.
- KERSE, G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: “I’m Compatible with My Work Because I Can Make Changes In My Work”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32(4): 941-958.
- KILIÇ, K. C. ve YENER, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24(1): 161-174.
- KONAKAY, G. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1): 121-144.
- KONRAD, S ve HENDL, C. (2005). *Başarılı ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek (EQ)*. Meral Taştan (Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- KRISTOF, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. 49: 1-49.
- KRISTOF-BROWN, A. L. (2000). Perceivent Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person Organization Fit. *Personnel Psychology*. 53: 643-671.
- \_\_\_\_\_, JANSEN, J. K. ve COLBERT, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit With Jobs, Groups, and Organization. *Journal of Applied Psychology*. 87(5): 985-993.
- \_\_\_\_\_, ZIMMERMAN, R. D. ve JOHNSON, C. E. (2005). Consequences of Individuals’s Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. 58: 281-342.
- KUNNANATT, J.T. (2003). Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executivesin India. *International Journal of Manpower*. 24(6): 720-734.

- LANGLEY, A. (2000). Emotional Intelligence – A New Evaluation for Management Development? *Career Development International*. 5(3): 177-183.
- LAUVER, K. J. ve KRISTOF-BROWN, A. (2001). Distinguishing Between Employees Perceptions of Person-Job and Person- Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*. 59: 454-470.
- LEE, H., R. SONG, Y. S. CHO, G. Z. LEE VE B. DALY (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 44(5): 534-545.
- LEITER, M. P. ve MASLACH, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*. 9: 297- 308.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*. (Third Edition). Canada: Centre for Organizational Research and Development, Wolfville.
- \_\_\_\_\_ ve MASLACH, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*. 3: 91–134.
- LEWIN, E. J. ve SAGER, K. J. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*. 60: 1216- 1224.
- MAGLAJLIC, K. M., VIDA, I., OBADIA, C. ve PLANK, R. (2016). Clarifying the Influence of Emotional Intelligence on Salesperson Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31(7): 877–888.
- \_\_\_\_\_, MICEVSKI, M., KALAJDZIC, A. M. ve LEE, N. (2017). Customer and Selling Orientations of Retail Salespeople and the Sales Manager's Ability-to-Perceive-Emotions: A Multi-level Approach. *Journal of Business Research*. 80: 53–62.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2: 99-113.
- \_\_\_\_\_ ve ZIMBARDO, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_ ve JACKSON, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd Ed.), Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.

- \_\_\_\_\_ ve LEITER, P. M. (1997). *The Truth about Burnout*. Francisco, Ca.: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_ SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, P. M. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*. 52: 397-422.
- MAYER, J. D. ve SALOVEY, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17: 433-442.
- \_\_\_\_\_ ve SALOVEY, P. (1997). What Is Emotional Intelligence. In P. Salovey and D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basicbooks, Inc.
- \_\_\_\_\_, SALOVEY, P. ve CARUSO, D. R. (2000). Models Of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed). *Handbook Of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_, SALOVEY, P., CARUSO, R. D. ve SITARENIOS, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standart Intelligence. *American Psychologist Association*. 1(3): 232-242.
- \_\_\_\_\_, SALOVEY, P. ve CARUSO, R. D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*. 15(3): 197-215.
- \_\_\_\_\_, SALOVEY, P. ve CARUSO, R. D. (2008). Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist Association*. 63(6): 503-517.
- MEIER, S. T. (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology*. 57: 211-219.
- MUCHINSKY, P. M. (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. North Carolina: Hypergraphic Press, Inc..
- NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., MCKEE, D. O. ve MCMURRIAN, R. (1997). An Invesitgation into the Antecedents of Organizational Citizenhip Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*. 61(3): 85-98.
- NJOROGE, N.C. ve R. YAZDANIFARD (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *Global Journal of Management and Business Research*. 14(3): 30-36.
- ÖZKALP, E. ve CENGİZ, A. A. (2003). İşyerinde Duygular ve Yönetimi. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon.

- ÖZTURAN, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzı ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı.
- PETERLIN, J., DIMOVSKI, V., UHAN, M ve PENDER, S. (2015). Integrating Stakeholders' Multiple Intelligences Into The Leadership Development Of A Cross-Cultural Entity: Evidence From The CI Ljubljana. *Journal For East European Management Studies*. 20(2): 202-225.
- PINES, A. M.ve ARONSON, E. (1988). *Career burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- PLANALP, S. ve FITNESS, J. (1999). Thinking/FeelingAbout Social Relationship, *Journal of Social and Personal Relationships*, 16 (6): 731-750.
- PLATSIDOU, M. (2010), Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction. *School Psychology International*. 31 (1): 60-76.
- PLUTCHIK, R. (2001). The Nature of Emotions. *American Scientists*. 89: 344 – 350.
- POLATCI, S. (2007a). *Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \_\_\_\_\_, ARDIÇ, K ve TINAZ, Z. D. (2007b). Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Ortaöğretim Kurumlarında Bir Analiz, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Emin Kayar Özel Sayısı*, 7: 1-22.
- \_\_\_\_\_, SOBACI, F. ve KABAN, İ. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Firma Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *14. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Aksaray.
- PRADHAN, K.R., JENA, K. L. ve SINGH, K. S. (2017) Examining The Role of Emotional Intelligence Between Organizational Learning and Adaptive Performance in Indian Manufacturing Industries. *Journal of Workplace Learning*. 29(3): 235-247.

- RAYBURN, M. J. ve RAYBURN, L. G. (1996). Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical- Orientation. *Journal of Bussiness Ethics*. 15: 1209- 1219.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J. D. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- \_\_\_\_\_ ve GREWAL, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*. 14(6): 281-285.
- SCHUTTE, N.S., MALAOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, J. D., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J. ve DORNHEIM, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*. 25: 167-177.
- SCROGGINS, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *Journey of Business Inquiry*. 7(1): 68-78.
- SEKIGUCHI, T. (2004). *Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature*. Osaka Keidai Ronshu. 54(6): 179-196.
- SHANE, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders How Your Genes Affect Your Work Life*. New York: Oxford Universty Press.
- SINGH, D (2006). *Emotional Intelligence at Work a Professional Guide Third Edition*. London: Response Books.
- SLASKI M. ve CARTWRIGHT, S. (2002). Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers. *Stress Health*. 18(2): 63-68.
- SOLMUŞ, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- SÜRGEVİL, D. O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, (2. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- SWEENEY, J T. ve SUMMERS, S. L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research In Accounting*. 14: 223-245.
- TARHAN, N. (2018). *Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zekâ*, (22. Basım). İstanbul: Timaş Yayınları.

- TAYFUR, Ö. ve ARSLAN, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 30(1): 147-172.
- TINAR, M. Y. ve ULUSOY, T. (2017). *Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü - Uygulamadan Bir Örnek Analizi. Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*. 5: 115-125.
- TOHAN, İ. (2019). *Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- TUNCER, M. ve DEMİRALP, M. (2016). Relationship Between Emotional İntelligence And Communication Skills İn Nurses Working İn Psychiatry Clinics: A Multicenter Study. *Taf Preventive Medicine Bulletin*. 15(5): 389-395.
- TUNÇEL, Ö. (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular, Duyusal Zekâ*, (1. Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- TÜRK DİL KURUMU. (2019). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/> (20.03.2019).
- UÇANOK, B. (2008). *The Effect of Work Values, Work Centrality and Person- Job Fit on Organizational Citizenshsip Behavior*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- VAEZI, S. ve FALLAH, N. (2011). The Relationship Between Self-Efficacy amd Stress Among Iranian EFL Teachers. *Journal of Language Teaching and Research*. 2(5): 1168-1174.
- VAN VIANEN, A. E. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5: 75-101.
- WEISKOPF, P. E. (1980). Burnout Among Teachers of Exceptional Children. *Exceptional Children*. 47: 18-23.
- YAZICI, U. (2018). *Kişİ İş Uyumu ile Proaktif Kişilik ve Proaktif Çalışmanın Akademik Personel Performansı Üzerine Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği*.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın: Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YELKİKALAN, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 1(2): 39-51.

YEŞİLYAPRAK, B. (1995). Mesleki Gelişim Kuramları Üzerine Bir Eleştirel Değerlendirme, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(6): 43-48.

YILDIRIMBULUT, E. (2006). *The Effect of Person-Job Fit, Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme



## EKLER

EK - 1: Araştırma kapsamında kullanılan anket formu.

Değerli katılımcı,

Bu anket formu; bilimsel bir araştırmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vermiş olduğunuz cevaplar, yalnızca bu amaçla toplu olarak değerlendirilecek ve gizli kalacaktır. Araştırmaya sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Doç. Dr. Sema POLATCI- Nilüfer Ceren AYDIN  
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İBBF, İşletme Bölümü

### BÖLÜM 1

| Aşağıdaki ifadelerden her birinde size en çok uyanı işaretleyiniz. |                                                                                                    | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------|-------------|------------------------|
| 1.                                                                 | İşimden soğuduğumu hissediyorum.                                                                   | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 2.                                                                 | İşin sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.                                                        | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 3.                                                                 | Sabah uyandığımda bir gün daha bu işe gidemeyeceğimi hissediyorum.                                 | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 4.                                                                 | Karşımdaki insanın ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.                                          | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 5.                                                                 | Bazı insanlara insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.                                   | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 6.                                                                 | Gün boyu insanlarla çalışmak benim için gerçekten yıpratıcı.                                       | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 7.                                                                 | İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.                 | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 8.                                                                 | İşimden yıldığımı hissediyorum.                                                                    | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 9.                                                                 | İşim sayesinde insanların yaşamlarına katkı sağladığımı düşünüyorum.                               | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 10.                                                                | Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.                                              | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 11.                                                                | Bu işin beni duygusal açıdan katılaştırmasından endişe ediyorum.                                   | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 12.                                                                | Kendimi çok enerjik (güçlü) hissediyorum.                                                          | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 13.                                                                | İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.                                                            | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 14.                                                                | İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.                                                          | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 15.                                                                | Bazı insanlara ne olduğu gerçekten umurumda değil.                                                 | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 16.                                                                | Doğrudan insanlarla çalışmak stresimi artırıyor.                                                   | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 17.                                                                | Karşılaştığım insanlarla aramda kolayca rahat bir hava yaratırım.                                  | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 18.                                                                | İnsanlarla birlikte çalıştıktan sonra kendimi yenilenmiş hissedirim.                               | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 19.                                                                | Çalıştığım işte kayda değer birçok başarı elde ettim.                                              | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 20.                                                                | Yolun sonuna gelmiş gibi hissediyorum.                                                             | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 21.                                                                | Karşılaştığım duygusal problemlere serinkanlılıkla yaklaşırım                                      | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 22.                                                                | Beraber çalıştığım insanların, bazı sorunların nedeninin ben olduğumu düşündüklerini hissediyorum. | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 23.                                                                | Kişisel değerlerimin çalıştığım iş ile uyum içerisinde olduğunu düşünüyorum.                       | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 24.                                                                | Başkaları ile ilgili değerlerim ile çalıştığım iş uyum içerisinde.                                 | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 25.                                                                | Dürüstlük konusundaki değerlerimle yaptığım iş uyum içerisinde.                                    | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 26.                                                                | Adalet ile ilgili değerlerimle yaptığım iş arasında uyum vardır.                                   | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 27.                                                                | Yüz ifadelerden duyguları kolayca tanırım.                                                         | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 28.                                                                | Karşımdakine bakarak ne hissettiğini anlayabilirim.                                                | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 29.                                                                | Başkalarının sözsüz mesajlarının farkındayım.                                                      | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 30.                                                                | Zorluklar karşısında mücadeleye devam etmek için iyi ruh halinden faydalanırım.                    | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 31.                                                                | Her şeyin sonunda olumlu bir duyguya sahip olmayı bilirim.                                         | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 32.                                                                | İyi şeylerin olmasını umarım.                                                                      | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 33.                                                                | Olumlu bir havadayken yeni fikirler üretebilirim.                                                  | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 34.                                                                | Ruh hali değişikliklerinde yeni olasılıkları görebilirim.                                          | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 35.                                                                | Olumlu bir ruh halindeyken problem çözmek benim için daha kolaydır.                                | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 36.                                                                | Yaşadığım duyguların farkındayım.                                                                  | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 37.                                                                | Duyguların hayatı yaşamaya değer kıldığını düşünürüm.                                              | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |
| 38.                                                                | Yaşadığım duyguları kolayca tanıyabilirim.                                                         | 1                       | 2            | 3               | 4           | 5                      |

**Bölüm 2**

*Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.*

- Cinsiyetiniz** ☐ Kadın ☐ Erkek
- Yaşınız** (Lütfen belirtiniz) .....
- Medeni Durumunuz** ☐ Evli ☐ Bekâr
- Sahip Olduğunuz Çocuk Sayısı** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve üzeri
- Eğitim Durumunuz** ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Nilüfer Ceren Aydın  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Samsun/ 05.05.1993  
**Eğitim Durumu:**  
**Lisans** : Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü  
**Yüksek Lisans** : Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
**İş Deneyimi** : Şekerbank T.A.Ş Erbaa Şubesi  
Operasyon Yetkili Yardımcısı  
**İletişim** : [aydinnnc@gmail.com](mailto:aydinnnc@gmail.com)