

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN AKADEMİSYENLERDE
TÜKENMİŞLİK İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

GÖNÜL KONAKAY

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF.DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2010

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN AKADEMİSYENLERDE
TÜKENMİŞLİK İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

GÖNÜL KONAKAY

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF.DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL ZEKÂNIN AKADEMİSYENLERDE
TÜKENMİŞLİK İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Gönül KONAKAY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 06.07.2010-2010/18

Prof.Dr.Nurullah
GENÇ



Prof.Dr. A.Hamdi
İSLAMOĞLU

Prof.Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ

Prof.Dr.Canan ÇETİN

Prof.Dr. Ali AKDEMİR

ÖNSÖZ

Günümüzde akademisyenin edindiği vizyon ve misyonuna yönelik çabaları, kariyerinde ve eğitim sürecinde karşılaştığı sıkıntıları ve çözüm yolları arayışları oldukça zor bir süreçtir. Bu süreçte problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretmede duygusal zekâyı kullanma yetisi oldukça önem kazanmaktadır. Akademik kariyer safhalarındaki problemler tükenmişlik yaratmakta, kişisel başarıyı ve iş tatminini azaltmaktadır. Bu çerçevede, akademisyenlerin sahip oldukları yetenek ve yeterlilikler incelendiğinde, duygusal zekânın sıkıntıları önlemedeki gücünün açığa çıkarılmasının önemi gündeme gelmektedir.

Duygusal zekânın geliştirilebileceğini savunan bilim adamlarının yapmış oldukları çalışmaların ışığında, hem kişisel hem de örgütsel açıdan akademisyenlerin bu yetiyi kazanmaları, tükenmişlik sendromlarının daha az görülmesini sağlayacaktır. Sadece kendileri için değil, model oldukları bilgi kullanıcılarına için esin kaynağı olacakları düşünülmektedir. Duygusal zekânın akademisyenlere kişisel başarılarında ivme kazandıracığı ve daha az tükenmişlik yaşamalarına katkı sağlayacağı beklenilmektedir.

Çalışmanın her safhasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam sayın Prof.Dr.Nurullah GENÇ'e, sayın hocam Prof.Dr.Ali AKDEMİR'e, güzel eleştirileriyle beni destekleyen sayın hocam Prof.Dr.Canan ÇETİN'e, araştırmanın bilimsel araştırma kısmında destek veren değerli hocam sayın Prof.Dr.Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU'na ve sayın hocam Prof.Dr.Nihat ERDOĞMUŞ'a, akademik çalışmalarında beni sürekli destekleyen eşim Selim KONAKAY'a, kızım Selin KONAKAY'a, aileme ve dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Duygusal zekânın tükenmişlikle ilişkisini inceleyen bu araştırmanın konuya ilgi duyan kişi ve kurumlara ışık tutması ve duygusal zekâ becerilerini geliştirmeye yönelik etkinliklere yön verebilmesi en büyük dileğimdir.

Gönül KONAKAY
Kocaeli, Temmuz 2010

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	2
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ VE UNSURLARI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	3
1.1. DUYGU KAVRAMI.....	4
1.1.1. Duygunun Tanımı.....	4
1.1.2. Duygu Teorileri.....	7
1.1.2.1. James-Lange'in Duygu Teorisi.....	8
1.1.2.2. Cannon-Bard'ın Duygu Teorisi.....	9
1.1.2.3. Bilişsel Teori.....	9
1.1.3. Duygunun Hayatımızdaki Önemi.....	10
1.2. ZEKÂ KAVRAMI.....	12
1.2.1. Zekânın Tanımı.....	12
1.2.2. Biyolojik Açıdan Zekâ.....	14
1.2.3. Zekâ Teorileri.....	20
1.2.3.1. Spearman'ın Zekâ Teorisi.....	21
1.2.3.2. Piaget'in Uyum Teorisi.....	21
1.2.3.3. Cattell'in Çift Faktörlü Zekâ Teorisi.....	22
1.2.3.4. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi.....	22
1.2.3.5. Thorndike'in Zekâ Teorisi.....	23
1.2.3.6. Thurstone'un Zekâ Teorisi.....	23
1.2.3.7. Gardner'in Zekâ Teorisi.....	25
1.2.3.8. Guilford'un Çoklu Zekâ Teorisi.....	26

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI.....	27
1.3.1. Duygusal Zekânın Tanımı	27
1.3.2. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	33
1.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri	34
1.3.3.1. Mayer ve Solevey'in Duygusal Zekâ Modeli.....	35
1.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli	37
1.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	38
1.3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	40
1.3.4. Duygusal Zekânın Sınırları.....	41
1.4. DUYGUSAL ZEKÂ GÖSTERGELERİ.....	44
1.4.1. Kişisel Yeterlilik	44
1.4.1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma	45
1.4.1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme.....	49
1.4.1.3. Kendini Harekete Geçirebilme	50
1.4.2. Sosyal Yeterlilik	51
1.4.2.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma.....	51
1.4.2.2. Başkalarının Duygularını Yönetebilme	53
1.5. ULUSLARARASI VE ULUSAL DUYGUSAL ZEKÂ ÇALIŞMALARI... 54	
1.5.1. Uluslararası Duygusal Zekâ Çalışmaları.....	54
1.5.2. Ulusal Duygusal Zekâ Çalışmaları.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

AKADEMİK KARIYERDE TÜKENMİŞLİK

2.1. AKADEMİK KARIYER	63
2.1.1. Akademik Kariyerin Tanımı	63
2.1.2. Akademik Kariyerin Safhaları	65
2.1.2.1. Keşif.....	68
2.1.2.2. Kurulma	69
2.1.2.3. Kariyer Ortası	70
2.1.2.4. Kariyer Sonu	71
2.1.2.5. Azalma.....	72
2.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	72
2.1.3.1. Çevresel Faktörler.....	73
2.1.3.2. Kişisel Faktörler.....	73
2.1.4. Kişilik ve Kariyer Seçimi	74
2.1.4.1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	75
2.1.4.2. Genel Yönetmel Yetkinlik.....	75

2.1.4.3. Girişimcilik Yaratıcılık	75
2.1.4.4. Özerklik/Otonimi-Bağımsızlık	76
2.1.4.5. Güvenlik – İstikrar	76
2.1.4.6. Hizmet Veya Bir Olaya Kendini Adamak	76
2.1.4.7. Saf Meydan Okuma	76
2.1.4.8. Hayat Tarzı	77
2.1.5. Akademik Kişilik Özellikleri	77
2.1.5.1. Yaratıcılık	77
2.1.5.2. Stresle Başa Çıkma ve Problem Çözme	78
2.1.5.3. Analiz Yeteneği	79
2.1.5.4. Sürekli Hedef Büyütme	79
2.1.5.5. Proaktif Olma.....	80
2.1.5.6. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma.....	80
2.1.5.7. Analitik Düşünme	81
2.1.5.8. Entellektüel Olma	81
2.1.5.9. Çalışkan ve Hırslı Olma.....	83
2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	84
2.2.1. Tükenmişlik Tanımı	85
2.2.1.1. Stres ve Tükenmişlik	87
2.2.1.2. Stresle Başa Çıkma ve Adaptasyon	90
2.2.2. Tükenmişlik Süreci.....	90
2.2.3. Tükenmişlik Modelleri	92
2.2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	92
2.2.3.2. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	93
2.2.3.2.1. İdealistik Coşku	93
2.2.3.2.2. Durgunluk	93
2.2.3.2.3. Engellenme	94
2.2.3.2.4. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme).....	94
2.2.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	95
2.2.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	96
2.2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli	98
2.2.3.6. Şuran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	99
2.2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	99
2.2.3.7.1. Duygusal Tükenme.....	99
2.2.3.7.2. Duyarsızlaşma.....	100
2.2.3.7.3. Kişisel Başarı (Kişisel Yeterlilik).....	101
2.2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Meslekler.....	101
2.2.5. Tükenmişlikle ilişkili Etkenler	101
2.2.5.1. İş ve Örgütle İlgili Etkenler	102
2.2.5.1.1. Kişilerarası İlişkilerin Rolü.....	103
2.2.5.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	103
2.2.5.1.3. Aşırı İş Yükü.....	104
2.2.5.1.4. İş Ortamının Niteliği.....	106

2.2.5.1.5. Pozitif Geribildirim Eksikliği	107
2.2.5.2. Kişisel Özellikler	108
2.2.5.2.1. Demografik Değişkenler	108
2.2.5.2.2. Kişilik ve Beklentiler	109
2.2.5.3. Diğer Değişkenler	111
2.2.5.3.1. Aile Yapısı	111
2.2.5.3.2. Sosyal Destek	111
2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları	112
2.2.7. Tükenmişliği Önleme Stratejileri	114
2.2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Örgütsel Önlemler	115
2.2.7.1.1. İşe Alma	116
2.2.7.1.2. Yönetim ve örgüt Geliştirme	117
2.2.7.1.3. Personel Güçlendirme	117
2.2.7.1.4. Kariyer Danışmanlığı-Mentorluk	118
2.2.7.1.5. Çatışmalar	118
2.2.7.1.6. Sosyal Destek	119
2.2.7.1.7. Performans Değerleme	120
2.2.7.1.8. Eğitim Programları	120
2.2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Bireysel Önlemler	121
2.2.8. Uluslararası ve Ulusal Tükenmişlik Araştırmaları	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

3.1. DUYGUSAL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK.....	132
3.1.1. DUYGUSAL ZEKÂ GÖSTERGELERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.	132
3.1.1.1. Kişisel Yeterlilik İle Tükenmişlik İlişkisi.....	132
3.1.1.1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma ile Tükenmişlik	134
3.1.1.1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme İle Tükenmişlik	135
3.1.1.1.3. Kendini Harekete Geçirebilme ile Tükenmişlik	136
3.1.1.2. Sosyal Yeterlilik ile Tükenmişlik İlişkisi	137
3.1.1.2.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma İle Tükenmişlik	137
3.1.1.2.2. Başkalarının Duygularını Yönetebilme İle Tükenmişlik	138
3.1.2. Akademisyenlerin Kariyer Safhalarında Tükenmişlik	140
3.1.2.1. Keşif Safhasında Tükenmişlik	145
3.1.2.2. Kurulma Safhasında Tükenmişlik	146
3.1.2.3. Kariyer Ortası Safhasında Tükenmişlik	149
3.1.2.4. Kariyer Sonu Safhasında Tükenmişlik	151
3.1.2.5. Azalma Safhasında Tükenmişlik	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARININ TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI.....	153
4.1.1. Araştırmanın Amacı	153
4.1.2. Araştırmanın Sınırları	153
4.1.3. Araştırmanın Yararı	153
4.1.4. Araştırmanın Problemi	154
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI..	155
4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ	161
4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	163
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	164
4.6.ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ	165
4.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeği	165
4.6.2. Tükenmişlik Ölçeği	166
4.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ VE YORUMLANMASI.....	167
4.8. ARAŞTIRMAYA ALINAN ÖRNEKLERİN DAĞILIMI	167
4.9. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE İSTATİSTİKSEL MODEL.....	168
4.10. GÜVENİLİRLİK TESTLERİ VE FAKTÖR ANALİZLERİ.....	168
4.10.1. Güvenilirlik ve Örneklem Yeterliliği	168
4.10.2. Faktörler	169
4.10.2.1. Duygusal Zekâ	169
4.10.2.2. Tükenmişlik	172
4.10.3. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	175
4.10.3.1. Tükenmişlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki Etkileşim	176
4.10.3.1.1. Duygusal Tükenmişlik	177
4.10.3.1.2. Kişisel Başarı	180
4.10.3.1.3. Duygusal Katılma	181
4.10.3.1.4. Duygusal Yumuşama	183
4.10.3.1.5. Duyarsızlaşma	185

4.11. FAKTÖRLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERLE	
KARŞILAŞTIRILMASI.....	186
4.11.1. Cinsiyet	186
4.11.2. Yaş.....	188
4.11.3. Medeni Durum.....	191
4.11.4. Alan.....	192
4.11.5. Ünvan.....	193
4.11.6. Görev Yılı	195
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	197
KAYNAKÇA	203
EKLER.....	227
ÖZGEÇMİŞ	230

ÖZET

Gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları, çalışma hayatında oluşan sorunlar, insan ilişkilerinin yarattığı stres ve gerginlikler sonucu duygusal olarak etkilenmekte ve başkalarını da etkilemektedirler. Yaşam doyumunun azalması, duygusal zenginliğin kaybolması ve duygusal enerjilerinin bitmesi, hayatlarının farklı kariyer aşamalarında bulunan tüm bireyleri etkileyebilecek bir sorunu gündeme getirmektedir. Bu sorun tükenmişliktir.

Duygusal zekâ; özellikle duygunun algılanması, asimilasyonu (özümsemesi), anlaşılması ve yönetimini içerdiğinden, duygusal bilgileri işleme yeterliliğidir.¹ Duygusal zekâ duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezmeyi, bir karara duyguların mı yoksa düşüncelerin mi hükmettiğini bilmeyi, farklı seçimlerin sonuçlarını öngörmeyi ve bütün bu iç görüleri hayati konulardaki kararlılığımıza yansıtmanızı içermektedir.

Araştırmanın amacı, akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilik düzeyleri ile tükenmişlikleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Bu çerçevede, kuramsal temel kısımda ilgili literatür taranarak, duygusal zekâ ve tükenmişlik araştırılmış ve duygusal zekâ ile tükenmişlik ilişkisini vermek alt amaç olarak belirlenmiştir.

Akademisyenlerin duygusal zekâsı Chan'ın EI12 ölçeği ile ,Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık boyutları olarak tespit edilecektir. Akademisyenlerin duygusal zekâlarının çalışma süreleri, yaş, cinsiyet, unvan, eğitim alanı gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Tükenmişlik boyutunu değerlendirmek üzere, Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Scale) kullanılmıştır. Tükenmişliğin boyutları bu çalışmada Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı, Duygusal Katılma, Duygusal Yumuşama ve Duyarsızlaşma olarak belirlenmiştir. Demografik değişkenlerle de duygusal zekâ ve tükenmişlik unsurlarındaki değişiklikler

¹ John D. Mayer, Casey D. Cobb, "Educational Policy and Emotional Intelligence", **Educational Psychology Review**, 12, (2000), ss.163-183, s.167.

incelenmiştir. Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada hipotezlerin test edilmesinde, t testi, varyans analizi (ANOVA), faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Birinci bölümde duygu kavramı, zekâ kavramı ve duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekânın göstergeleri tanıtılmaya çalışılmış.

İkinci bölümde akademik kariyer tanımlanmış ve tükenmişlik kavramı, süreci ve tükenmişliğe etki eden unsurlar, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişliği önlemede örgütsel ve bireysel önlemler anlatılarak Türkiye’de ve yurt dışında yapılan tükenmişlik araştırmaları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde duygusal zekânın tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir. Duygusal zekâ göstergeleri tükenmişlikle ilişkilendirilerek akademisyenlerin kariyer safhalarında tükenmişlik yaratan unsurlar incelenmiştir.

Yapılan literatür araştırmasına göre; Türkiye’de akademisyenlerin duygusal zekâ davranışlarını inceleyen çok az çalışma tespit edilmiştir, ancak dünyada da henüz çok yeni olan duygusal zekâ konusunda ülkemizde çalışmalar hız kazanmaya başlamıştır.

Araştırma bulgularının duygusal zekâ yeterliliği ile akademisyenlerin ve üniversitelerin tükenmişliği önleme politikalarını hayata geçirme olasılığının bulunması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Araştırma sonuçları ilgili yazına ve kurama da bilimsel bir zenginlik katacak ve belirsiz kalan bazı alanları aydınlatacak niteliktedir.

ABSTRACT

As a consequence of the problems arising in the working life and stresses and strains created by the human relations, those working for the public and private sector are affected emotionally and affect the others as well. Diminished life satisfaction, lost emotional wealth and exhausted emotional energies bring forward a problem that can affect all the individuals who are in the different career stages of their lives. This problem is called ‘burnout’.

Since emotional intelligence constitutes particularly perception, assimilation, understanding and management of emotions, it is the ability to process emotional knowledge.² Emotional intelligence includes perceiving the connections between emotions and reactions, knowing whether emotions or thoughts rule over a decision, foreseeing the results of different choices and reflecting all these insights to our determination about vital issues.

The aim of the study is to investigate if there is a relationship between levels of emotional intelligence and burnout among academicians. In this context, for the theoretical part, emotional intelligence and burnout was investigated by reviewing the literature and explaining the relationship between emotional intelligence and burnout was determined as the sub-aim of the study.

Emotional intelligence of academicians will be determined as Positive Emotional Evaluation, Positive Emotional Management, and Empathetic Susceptibility dimensions by using Chan’s EI12 scale. It will be investigated if the emotional intelligence of the academicians differs according to the demographic characteristics such as their term of employment, age, gender, title, field of education. Maslach Burnout Scale was used to evaluate the burnout dimension. In this study, the burnout dimensions were determined as Emotional Exhaustion, Personal Achievement, Emotional Toughness, Emotional Softening and Depersonalization. The changes in emotional intelligence and elements of burnout were investigated using the

² John D. Mayer, Casey D. Cobb, “Educational Policy and Emotional Intelligence”, **Educational Psychology Review**, 2000, 12, (163-183), 167.

demographic variables. During the research conducted to determine the relationship between emotional intelligence and burnout, t-test, variance analysis (ANOVA), factor analysis, correlation and regression analyses were used to test the hypotheses. A low positive relationship was found between emotional intelligence and burnout.

In the first part, the concepts of emotion and emotional intelligence, and indicators of emotional intelligence were tried to be described.

In the second part, academic career was defined and the concept and process of burnout, factors affecting burnout, and organizational and individual measures to prevent burnout were described. Additionally, the previous researches conducted in Turkey and abroad were reported.

In the third part, the relationship of emotional intelligence with burnout was scrutinized. The factors leading to burnout among career stages of academicians were investigated by associating the indicators of emotional intelligence with burnout.

According to the literature research, very few researches were found about the emotional intelligence behaviors of academicians in Turkey; however, the number of studies about emotional intelligence, which is a new concept in the world as well, is accelerating in our country.

That the findings of the study reveal the likelihood of implementation of the policies about emotional intelligence ability and preventing burnout among academicians and universities raises the importance of the study. The results of the research will also scientifically enrich the related literature and theory and shed light on some of the gray areas.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması	14
Tablo 1.2: Beyinde Etkin Hale Gelen 10 Alan.....	18
Tablo 1.3: Dört Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin Zekâyla ve Kişilikle Olan İlişkisi.....	36
Tablo 1.4: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi	39
Tablo 1.5: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler	67
Tablo 4.1: Araştırma Evreninin Sayıları.....	165
Tablo 4.2: Duygusal Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	166
Tablo 4.3: Sosyo-Demografik Özellikler	167
Tablo 4.9: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin İç Analizleri	171
Tablo 4.10: Açıklanan Toplam Varyans (<i>Tükenmişlik Soruları</i>)	172
Tablo 4.11: Tükenmişlik Değişkenleri İçin Dağılım Değerleri ve Faktör Yükleri ..	173
Tablo 4.12: Tükenmişlik Alt Faktörlerinin İç Analizleri	174
Tablo 4.13: Tükenmişlik Alt Faktörlerinin Önem Sıralaması.....	174
Tablo 4.14: Faktörler Arasında Oluşan Korelasyon.....	175
Tablo 4.15: Duygusal Zekânın Tükenmişliği Açıklayabilme Oranı	176
Tablo 4.16: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	176
Tablo 4.17: Regresyon Katsayıları.....	177
Tablo 4.18: Duygusal Zekânın Duygusal Tükenmişlik Faktörünü Açıklayabilme Oranı	178
Tablo 4.19: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	178
Tablo 4.20: Duygusal Tükenmişliği Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	178
Tablo 4.21: Duygusal Tükenmişliği Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	179
Tablo 4.22: Duygusal Zekânın Kişisel Başarı Faktörünü Açıklayabilme Oranı.....	180
Tablo 4.23: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	180
Tablo 4.24: Kişisel Başarıyı Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	180
Tablo 4.25: Duygusal Zekânın Duygusal Katılma Faktörünü Açıklayabilme Oranı	181

Tablo 4.26: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	181
Tablo 4.27: Duygusal Katılaşmayı Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	182
Tablo 4.28: Duygusal Katılaşmayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	182
Tablo 4.29: Duygusal Zekânın Duygusal Yumuşama Faktörünü Açıklayabilme Oranı.....	183
Tablo 4.30: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	183
Tablo 4.31: Duygusal Yumuşamayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	184
Tablo 4.32: Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Faktörünü Açıklayabilme Oranı	185
Tablo 4.33: Regresyon İçin ANOVA Tablosu.....	185
Tablo 4.34: Duyarsızlaşmayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları.....	185
Tablo 4.35: Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	186
Tablo 4.36: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi.....	187
Tablo 4.37: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Etki Derecesi	188
Tablo 4.38: Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	188
Tablo 4.39: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaş Açısından Değerlendirilmesi.....	189
Tablo 4.40: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaş Açısından Etki Derecesi	190
Tablo 4.41: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	191
Tablo 4.42: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Medeni Durum Açısından Değerlendirilmesi.....	191
Tablo 4.43: Akademisyenlerin Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı.....	192
Tablo 4.44: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Alan Açısından Değerlendirilmesi.....	192
Tablo 4.45: Akademisyenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	193
Tablo 4.46: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ünvan Açısından Değerlendirilmesi.....	193

Tablo 4.47: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ünvan Açısından Etki Derecesi	194
Tablo 4.48: Akademisyenlerin Görev Yıllarına Göre Dağılımı.....	196
Tablo 4.49: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Görev Yılı Açısından Değerlendirilmesi.....	196

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kariyer Aşamaları Modeli.....	66
Şekil 2.1: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci	92
Şekil 2.2: Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli.....	97
Şekil 4.1: Duygusal Zekâ İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki Modeli	162
Şekil 4.2: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin Tükenmişlik Alt Faktörlerine Etkisini Gösteren Model.....	162
Şekil 4.3: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin Tükenmişlik Alt Faktörlerine Etkisini Gösteren Hipotezlerin Kabul ve Reddi.....	198

KISALTMALAR

BZ	: Bilişsel Zekâ
DZ	: Duygusal Zekâ
EI	: Emotional İntelligence-Duygusal Zekâ
EQ	: Emotional Quotient-Duygusal Zekâ
EAP	: Çalışanlar için Yardım Programı
EQ-I	: Duygusal Katsayı Envanteri
ECI	: Duygusal Yeterlilik Envanteri
MSCEIT	: Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi.
IQ	: İntelligence Quotient-Bilişsel Zekâ

GİRİŞ

İnsan ilişkilerinde başarılı olabilmek, işbirliği, takım çalışması gibi faaliyetlerde bulunabilmek için teknik yeteneklerimizden çok duygusal yeteneklerimizi açığa çıkarabilmemiz gerekmektedir. Duygusal zekâ, gerek özel yaşama gerekse iş yaşamına yön veren bir pusuladır. Kör noktalarının farkında olmayan veya diğerlerini nasıl etkileyeceğini bilmeyen bireyler, iş yerinde tükenmişlik yaşama tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Duygusal zekâ becerilerini ön plana çıkarmak hem bireysel hem de örgütsel iklimi etkileyecektir. Örgütsel iklimin hissedilen havasında farklılıkların sinerjisinin açığa çıkması muhtemel olacaktır.

Son yıllarda dünyada meydana gelen değişiklikler, eğitim sektörüne de yansımaktadır. Araştırmamızın ana kütlesini oluşturan akademisyenler için çalışma şartlarının zorlaşması, kariyer sıkıntıları, insan ilişkilerindeki yoğunluk tükenmişlik olgusunu gündeme getirmektedir. Tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek grubu çalışanlarında görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini gösteren bir durum olarak ifade edilmektedir.³ Tükenmişliği azaltan bir unsur olarak duygusal zekâ yeterliliklerinin açığa çıkarılması öngörülmektedir. Çünkü empati, kişiler arası etkin iletişim, olumlu bakış açısı geliştirme, başkalarının duygularını ve kendi duygularımızı etkin yönetme gibi konular iş başarısını arttıran unsurlar olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısı bizi duygusal zekâ kavramıyla yüzleştirmektedir. Duygusal zekâ bireysel enerjinin dengeli kullanımını, kişinin potansiyel enerjisini açığa çıkarabilme gücünü ve sağlıklı ilişkilerin kazanımını sağlayacaktır.

Araştırmamızın birinci bölümünde, duygusal zekâ kavramı hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle duygu kavramı, duygu teorileri ve duygunun hayatımızdaki önemine değinilecek, zekânın tanımı yapılacak, biyolojik açıdan zekâ kavramı anlatılacaktır. Zekâ teorileri anlatıldıktan sonra, duygusal zekânın tanımı yapılacaktır. Duygusal zekânın gelişimi ve duygusal zekâ modelleri anlatıldıktan

³ Sevinç Köse, Asena Altın Gülova, “Tükenmişlik (Burnout): Türkiye’deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, 2006, ss. 255–261., s.255.

sonra, bu modellerin ortak noktasını oluşturan duygusal zekânın unsurları, kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak ele alınacaktır. Literatürde yer alan ulusal ve uluslararası duygusal zekâ çalışmalarından örneklere yer verilecektir.

İkinci bölümde, akademik kariyerin tanımı yapılacak ve akademik kariyer safhaları tanıtılacaktır. Kariyer seçimini etkileyen faktörler anlatıldıktan sonra, akademik kişilik özelliklerine değinilecektir. Duygusal zekânın, tükenmişlik sendromu ile ilişkisinin olacağı öngörüldüğü için, akademik kariyer açıklamalarından sonra tükenmişlik kavramına geçiş yapılacaktır. Tükenmişliğin tanımı, süreci ve tükenmişlik modelleri anlatıldıktan sonra tükenmişliğe etki eden mesleklere değinilecektir. Tükenmişliğin oluşumuna etki eden iş ve örgütle ilişkili etkenler, kişisel özellikler ve diğer değişkenlere kısaca değinilerek, tükenmişliği önlemede örgütsel ve bireysel önlemler anlatılacaktır. Bu bölümün sonunda da ulusal ve uluslararası tükenmişlik çalışmalarına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, duygusal zekânın tükenmişlikle ilişkisi kişisel ve sosyal yeterlilik unsurları ile ilişkilendirilerek anlatılacaktır. Tükenmişlik, akademik kariyerin keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma safhalarında örneklerle incelenecektir.

Dördüncü bölümde ise yapılan araştırmasının amacı, sınırları ve yararı anlatılarak araştırmanın problemleri tanımlanacaktır. Araştırmanın modeli ile ilgili literatür çalışması anlatılacak, araştırmanın modeli oluşturularak, araştırmanın hipotezleri açıklanacaktır. Veri toplama yöntemi anlatıldıktan sonra, araştırmada kullanılan Chan'ın duygusal zekâ ölçeği ile Maslach tükenmişlik ölçeğinin boyutları ve güvenilirlikleri hakkında bilgi verilecektir. Verilerin test edilme yöntemleri, araştırmada kullanılan değişkenler ve ölçülme biçimleri ile istatistikî analizler anlatılacaktır. Demografik değişkenlerin faktör ortalamalarına etkisi varyans analizi (ANOVA) ile incelenecek, duygusal zekâ ve tükenmişlik değişkenlerinin hangi değerinin daha baskın olduğu belirtilecektir. Daha sonra akademisyenlerin duygusal zekâları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkilerle ilgili bulgular model üzerinde gösterilerek, gelecek araştırmacılara ve bilgi kullanıcılarına önerilerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ VE UNSURLARI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ

Son on yılda, duygusal zekâ dünya çapında kuramcılarının ve araştırmacılarının dikkatini çekmiştir. Bunlar çalışmalarını iki ilişkili doğrultuya odaklamaktadırlar: (1) birincisi duygusal zekâyı, diğer şeyler arasında, yapıcı sosyal ilişkiler ve iş performansının gelişimini destekleyen zekânın iyi niyetli türü olarak tanımaya yönelik olarak amaçlanmıştır, (2) ikincisi duygusal zekâ ile olası kılınan sosyal ve duygusal yeterlilikleri tanımlamaya yönelik olarak amaçlanmıştır ve bu sosyal ilişki ve iş performansının gelişimini desteklemektedir.⁴

Etkin bir örgütsel yaşam için, işletmelerde rasyonelliğin daha ayrıcalıklı olduğu savunulur. Bürokrasi yaklaşımının temel ilkelerinden biri olan “kişisizleştirme”nin temelinde de insanlara gerçek duygu ve güdülerinin örgütsel etkinliği azaltacağı varsayımı vardır.⁵ Ancak, duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsenmemesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve kişisel gelecek, sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlayan ussallığı daha fazla tehlikeye attığı ise, çok şaşırtıcı ve yeni bir bulgudur.⁶

⁴ Vanessa Urch Druskat, “Emotional Intelligence and Performance At Work”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey, 2007, p.1.

⁵ Fisun Tekin Acar, “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.1.

⁶ Antonio R., Damasio, **Descartes'ın Yanılgısı**, Çev.Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, sayı:504, İstanbul, 1999, s.8.

1.1. DUYGU KAVRAMI

Bir iş ortamında verimli ilişkiler geliştirmek kişiler arası becerileri gerektirmektedir. Son on yılda çeşitli disiplinlerde yapılan araştırmalar, kişiler arası becerilerin anahtar kaynağının kişiler arası etkileşimler sırasında duyguyu tanımlama, yorumlama ve yönetme yeteneği olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁷

1.1.1. Duygunun Tanımı

Duygu; basit ya da karmaşık bir zihinsel değerlendirme süreci ile bu sürece yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden haliyle sonuçlanan fakat beynin kendisine yönelik olarak da ek zihinsel değişikliklerle sonuçlanan yönlendirici tepkilerin bileşimidir.⁸ Duygu kavramı içinde hisler ve ruh hali gibi kavramları da içermektedir. Duygu (emotion) birine ya da bir şeye yöneltilen yoğun hislerdir, fakat ruh hali (mood) ise duygulardan daha az yoğundur ve doğrudan bir uyarıcıdan yoksundur.⁹

Duygular, Latince'de öylesine derinlik ve güce sahip olan birer unsur olarak görülmüşlerdir ki, motus anima, yani “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir.¹⁰ Mayer ve Salovey’e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler.¹¹

Son nörolojik kanıtlar göstermektedir ki, duygu beynin daha yüksek bir muhakeme kabiliyetine ulaşması için vazgeçilmez bir “yakıt”tır.¹² Algılama organı olan beyin,

⁷ Paulo N.Lopez, Peter Salovey, Rebecca Straus, “Emotional Intelligence, Personality, and The Perceived Quality of Social Relationship”, **Personality and Individual Difference**, Volume 35, (August 2003), ss.641-658.

⁸ Damasio, a.g.e., s.145.

⁹ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, (2004), ss.83-98., s.27.

¹⁰ Robert K.Cooper-Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.xi.

¹¹ Selen Doğan-Faruk Şahin, “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, (2007), ss.231-252., s.232.

¹² Cooper, Sawaf, a.g.e, s.xxx.

beş duyu ile gelen bilgilerle birlikte, akıl yoluyla ulaşan düşünceleri, sezgi kanalından iletilen duyguları, dürtülerle sinyal gönderen istekleri de algılar. Hatta algılayamadığı bilgileri anlaşılır kılmak için inançları kullanır.¹³

Duygular bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini, soru sorarak bilinmeyeni aramasını, kapasitesini geliştirmesini ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır.¹⁴ Duygular; fizyolojik tepkiler, idrak ve bilişsel farkındalığı da kapsayan bir çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar kümesidir.¹⁵

Goleman; temel duygu kümelerini şu şekilde sıralamaktadır:¹⁶

Öfke: Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet...

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma,yalnızlık, umutsuzluk...

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, vicdan azabı, huzursuzluk, ürkme, dehşet...

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur,heyecan, aşırı zindelik, kapris...

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, muhabbet, aşırı tutkunluk...

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak...

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma...

Utanç: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet...

¹³ Nevzat Tarhan, **Duyguların Dili-Duygusal Zekâya Yeni Bir Yorum**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006, s.25.

¹⁴ Ayhan Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, (2001), ss. 209-219.,s.217.

¹⁵ John D.Mayer, David R.Caruso ve Peter Salovey,"Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence", **Journal Of Intelligence**, Sayı:27, No:4, (2000), ss.267-298., s.267.

¹⁶ Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005, s.20.

Duygunun en az dört bileşeni vardır:

Birinci bileşen, duyguları yüz ifadeleri, beden duruşu ve ses tonu ve içerik yolu ile ifade yeteneğidir. İkinci bileşen, duygularımızı bilinçli olarak tanımamızdır. Üçüncü bileşen, duygunun düzenlenmesidir. Duyguların doğrudan yaşanması sonucunda, örneğin kızgınlık durumunda belirli bir hareket eğilimi vardır. Bu doğal hareket eğilimlerinin daha iyi düzenlenmesi ile ilgilidir. Dördüncü bileşen ise, başkalarının duygusunu tanıma yeteneğidir.¹⁷

Descartes duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele alır. O'na göre duygular davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. Somut bir ifade ile; “öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsak, öfkeleniyoruz.”¹⁸

Geleneksel olarak, duygu ve biliş ayrı ve rakip güçler olarak düşünülürken, son dönemde yapılan teorik ve amprik çalışmalar, dünyayı kavrama ve anlama yolları arasındaki ilişkinin sembiyotik doğasını ortaya çıkarmıştır.¹⁹

Duygular, elle tutulmayan soyut varlıklar olarak kabul edildiğinden, niteledikleri düşüncelerin somut içerikleriyle aynı sahneyi paylaşmaya uygun görülmezler. Oysa, duygular içsel rehberlerdir, başkalarından gelen sinyallere yanıt vererek iletişim kurması için bireye yol gösterirler. Dahası; hisler, fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değildir. Geleneksel bilimin görüşünün tersine, duygular da en az diğer algılar kadar bilişseldir.²⁰

İnsanlar yaşamla ilgili kararlarını alırken duygularını –daha tanıdık bir enformasyonu kullanır gibi- kullanırlar. Duygular bize değer hakkında enformasyon sağlarlar. Duygu çevremizdeki bir şeyin olumlu ya da olumsuz olduğunu değerlendirmemizde

¹⁷ Özlem Mumcuoğlu, “Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, 2002), s.3.

¹⁸ Stefan Konrad, Claudia Hendl, **Duygularla Güçlenmek**, Çeviren: Meral Taştan, HayatYayınları, İstanbul, 2001,s.22.

¹⁹ Sally Planalp, Julie Fitness: "Thinking/Feeling About Social and Personal Relationship", **Journal of Social and Personal Relationships** 16, no. 6, (1999), ss. 731-750.,s.733.

²⁰ Damasio,a.g.e., s.11

yardım eden bir çeşit stenografik işarettir.²¹ Duygularımız beynimiz ile kalbimizin konuşması; kalbimiz ve beynimiz arasındaki köprüdür. Duygularımız içimizde oluşan ve bizlere ihtiyaçlarımızı söyleyen seslerdir.²²

1.1.2. Duygu Teorileri

Aydınlanma sonrası akademik düşünürlerce, duygular ilgisiz veya zararlı bulunmuşlardır. Bu nedenle batı kültürlerinde duygulanım tarih boyunca korkutucu bir öğe olarak düşünülmüştür. Oldukça uzun bir dönem boyunca duygular, değerler, inançlar ve heyecanlar mantıklı düşünme sürecini olumsuz etkileyen ve engelleyen öğeler olarak görülmüşlerdir. Bu durum duyguların çoğu zaman aklın ve rasyonelliğin karşıtı olarak düşünülmesi ile sonlanmıştır. Duygular konusundaki bu katı rasyonel görüş açısı 19. yüzyıla kadar etkisini sürdürmüştür.²³

19. yüzyılın duyguya çok daha olumlu bir değer biçtiği söylenebilir. Zira tutku olmadan büyük hiçbir şeyin yapılamayacağı bu yüzyılda da vurgulanmış, Hegel de rasyonalitede duygunun rolünü ifade etmiştir. Akıl yolunun aynı zamanda tutkunun mantığını ortaya koyduğunu öne süren Nietzsche de akla hep şüphe ile bakarken, duyguyu en önemli düstur haline getirmiştir. On dokuzuncu yüzyılda insani motivasyon açısından duygunun önünü açan şey, sadece felsefi değerlendirmeler olmamıştır. Bir diğer husus da psikolojinin müstakil bir disiplin olarak ortaya çıkışıdır.²⁴

Duygular hakkındaki modern teoriler; duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıklarını; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduklarını; duyguların karmaşık olmadıklarını, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını, belli kuralları ve yolları takip ettiklerini; duyguların

²¹ Mark Davis, **Duygusal Zekânızı Ölçün**, Çeviren: Solina Silahlı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004,s.5.

²² Kudret Eren Yavuz, **0-12 Yaş Dönemi Çocuklarda Duygusal Zekâ Gelişimi**, Ceceli Yayınları, Ankara, 2005, s.18.

²³ Konrad, Hendl, a.g.e.,s.22.

²⁴ Ahmet Cevizci,**Felsefe Ansiklopedisi**, Cilt 4, Babil Yayıncılık, Ankara, 2006,s.797-798.

bilgi taşıdıkları için, bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli olduklarını belirtmektedirler.²⁵

Duyu organlarına çarpan hafiflik, sıcaklık, hızlilik gibi uyaran özellikleri, farklı duygusal veriler ortaya çıkarır ve duygusal seviyede nörofizyolojik enerji haline girerler. Bu noktadan itibaren de algı süreci başlar.²⁶

Duyguların nasıl oluştuğu ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmada duyguların oluşum sürecini açıklayan üç temel kurama yer verilmektedir.

1.1.2.1. James-Lange'in Duygu Teorisi

Bu kurama göre bedenimiz çevre koşullarındaki değişikliklere tepki gösterir. Biz bedenimizin bu tepkilerinin farkına varınca bir duygu duyarız. Bu kuram fizyolojik değişikliklerin önce, duygu oluşmasının sonra olduğunu öne sürer. Örneğin bir tehlike durumunda terleriz ya da sesimiz, ellerimiz, bacaklarımız titrer. Bunların farkına varduktan sonra korku duygusunu duyarız.²⁷

UYARAN → FİZYOLOJİK BELİRTİLER → DUYGU

Bu kuram deneysel verilerle desteklenmemiştir. İç organların çalışmasına ağırlık verip beyni dışladığı için eleştirilmiştir.

William James, hissettiğimiz duygudaki önemli faktörün, beklenmedik bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden gelen geri besleme olduğunu savunmaktadır. Aynı dönem, Danimarkalı psikolog Carl Lange de benzer bir sonuca varmış ve bu nedenle bu kurama James-Lange kuramı adı verilmiştir.²⁸

²⁵ Doğan, Şahin, a.g.m., s.232.

²⁶ Sibel A.Arkonacı, **Psikoloji-Zihin Süreçleri Bilimi**, 4.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s.66.

²⁷ www.tip.sdu.edu.tr. (12.12.2009)

²⁸ Rita Atkinson, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, **Psikolojiye Giriş I**, Çev: Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul 1995, s.55-56

1.1.2.2. Cannon-Bard'ın Duygu Teorisi

Cannon ve Bard duyguların temelinde merkezi sinir sisteminin önemli rolünün olduğunu göstermiştir. Bu kuram duyguların talamusun uyarılmasıyla ortaya çıktığını, anlatımının ise hipotalamik yapıların işlevleriyle ilgili olduğunu öne sürer. Bir uyarı hipotalamusu uyardığında aynı anda iki işlev ortaya çıkar.²⁹

A. Hipotalamus fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkarır ve sinir sistemini uyarır.

B. Kortekse sinirsel akım göndererek duyguların farkına varmamızı sağlar.

Duygusal yaşantımızı belirlemede ana rolü oynayan faktör ise, gördüğümüz veya algıladığımız şeydir.

1.1.2.3. Bilişsel Teori

Biliş insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür. Dıştan alınan uyarıların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin oluşturulması, elde edilen bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması ile zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi, bilişsel faaliyetlerdir.³⁰

Bilişsel kuramların temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicisinin, bireyin duyguyu yaratan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu görüşü yer almaktadır. Schachter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmaların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak duyguların ortaya çıktığını savunmaktadır.³¹

Birey belli bir yer ve zamanda öğrendiği bilgiyi, davranışçılarda olduğu gibi hemen ortaya koymak zorunda değildir. İsteddiği zaman ve yerde uygulamaktadır. Öğrenmede içsel güdülenme etkilidir. Başkalarının ödül vermesi ya da uyarıcı sunması önemli değildir. Önemli olan bireydir. Öğrenme bireyin istediği zamanda gerçekleşmektedir. Öğrenmenin sorumluluğu bireye aittir. Bireyin yeni gelen bir

²⁹ www.tip.sdu.edu.tr. (12.12.2009)

³⁰ Nevin Saylan ve diğerleri, **Eğitim Bilimine Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2007, s.130.

³¹ Atkinson ve diğ., a.g.e., s. 470.

bilgiyi öğrenebilmesi için, öğrenme işine etkin olarak katılması, kendine sunulan uyarıcıları seçmesi, bunları kendisi için anlamlı hale getirmesi ve en uygun tepkiyi üretmesi gerekmektedir. Birey çevrede sunulan uyarıcılardan hangisini seçeceğine ve onu zihninde nasıl işleyerek hangi bilgileriyle ilişki kuracağına kendisi karar vermektedir.³² Duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanmış biçiminden etkilenmektedir.

1.1.3. Duygunun Hayatımızdaki Önemi

İnsanlar arası etkileşimde önemli bir yeri olan duyguların belirlenmesinde ve incelenmesinde psikologlar duygunun nedenlerine, duygu sürecindeki fizyolojik değişikliklere ve duygunun yol açtığı davranışsal tepkilere dikkat etmektedirler. Buna rağmen duygulanmanın kişisel bir tecrübe olması; duygulanmanın sahip olduğu değerlerin, yaşam şartlarının kişiden kişiye farklılıklar arz etmesi, insanın nasıl bir duygu yaşadığı hakkında tam bir bilgi edinmemize engel teşkil eder.³³

Duygularımızda tıpkı aklımız gibi büyük güç kaynaklarımızdır. Duygusuzlaştırılmış akıl, sahibini bencil ve zalim kılar. Akılsızlaştırılmış duygu ise sahibini kendi güdümünden çıkarır, başka olayların ve kişilerin peşinden sürükler. Onun içinde hayatta doğru başarılar kazanmak isteyen insan, “aklın ve duyguların büyük gücünü” tanımayı, geliştirmeyi ve dengelemeyi bilmelidir. Hayatta kazanılacak en büyük başarı, insanın kendi güçlerini tanımasıdır, geliştirmesidir, dengelemesidir.³⁴

Duygular, çok çeşitli etkenlerle ortaya çıkarlar. Schmitd-Atzert bunlardan üç ayrı faktör üzerinde durmuştur:³⁵

- günlük tecrübeler,
- tabii afetler, savaş ve ölüm gibi büyük hadiseler,
- uzun süreli yaşam ve çevre şartları.

³² Saylan ve diğerleri, a.g.e., s.130.

³³ Bayram Çetinkaya, “Ad Aktarması Yapısındaki Öfke Göstergeleri”, **AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt VIII,Sayı 2, Aralık (2006), ss.23-40, s.24.

³⁴ Erdal Atabek, **Bizim Duygusal Zekâmız**, Altın Kitapları, İstanbul, 1999, s.17-18.

³⁵ Konrad,Hendl, a.g.e., s.19.

Duygusal tepkilerimiz üzerinde çok az doğrudan kumandamız vardır. Bir duyguyu taklit etmeye çalışan biri veya sahte bir duyguyu kabullenen biri, çabanın boşuna olduğunu çok iyi bilir. Duygular üzerinde bilinçli kontrol zayıf olduğunda, duygular bilinci tamamen kaplayabilir. Bu evrimsel geçmişimizde bu noktada beynin bağlantılarının duygusal sistemden bilişsel sisteme giden bağlantıların bilişsel sistemden duygusal sistemlere giden bağlantılardan daha güçlü olarak düzenlenmiş olmasından kaynaklanır.³⁶

Duygularını ifade etmeden kaçınan insanların sosyal ilişkilerinde başarılı olamadıkları görülmektedir. Genelde olumsuz duyguların ifade edilmesinin sorunlar yaşatacağı yada ilişkiyi bozacağı düşünülmektedir. Oysa ki ifade edilmeyen olumsuz duygular kişilerde zaman içinde bir birikim yaratmakta, ilişkilerdeki olumsuzlukların çözümünü güçleştirmektedir.

Duygulanen kişinin, yaşadığı duygu hakkında, sözlü veya yazılı olarak bilgi vermesi, diğer insanların, onun nasıl bir duygu içerisinde olduğunu daha iyi anlamasında yardımcı olabilir. Wierzbicka ve Harkins, duygunun başkasına bildirilmesi ile ilgili pek çok anlatım yolu olduğunu; fakat bunların 3 ana başlıkta toplanabileceğini belirtmektedirler:³⁷

1. Bir kimse başkalarına, iyi veya kötü hissettiklerini söyleyebilir: “(Kendimi) Harika hissediyorum”, “(Kendimi) Berbat hissediyorum.”
2. Bir kimse başkalarına, bir başkasının belirli bir durumda yaşadığına benzer bir duygu içinde olduğunu söyleyebilir. “(Kendimi) öksüz bir çocuk gibi hissediyorum.”, “(Kendimi) kaybolmuş bir insan gibi hissediyorum.”, “(Kendimi) terk edilmiş hissediyorum.”
3. Bir kimse, başkalarına, vücudunda gerçekleşmiş gibi görünen şeyleri söyleyebilir. “Kalbim parçalanıyor.”, “Kalbime bir ağırlık çöktü.”

Pek çok kariyer alanı için duyguların yönetimi ve duyguların açığa vurulması konusu önem taşır Duygusal iş gücünü içeren işler ile içermeyenler arasında bir ayırım yapmak veya duyguların hangi kariyer alanı için ne düzeyde önemli olduğunu saptamak oldukça

³⁶ Joseph LeDoux, **Duygusal Beyin**, Çev: Arıcan Uysal, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006, s.23-24.

³⁷ Çetinkaya,a.g.m., s.24.

güçtür. Örneğin yönetim veya gözetim işlerinin çoğunun duygusal emek içermesi olasıdır, çünkü insanları etkin bir biçimde denetlemek bir takım duyguların gözetimini bazı duyguların bastırılmasını bazılarının da açığa vurulmasını gerektirebilir.³⁸

1.2. ZEKÂ KAVRAMI

1.2.1. Zekânın Tanımı

Felsefe sözlüğünde zekâ kavramı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayırıştırma, seçme yetisi olarak tanımlanmıştır.³⁹

Zekâ çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Bunlardan birkaçı şudur:⁴⁰

- Zekâ, zihin aracılığıyla, yeni sorunları çözebilme yetisidir.
- Zekâ, araç yapabilme yetisidir.
- Zekâ, çevreye uyum aracıdır.
- Zekâ, olay ya da olgular arasındaki “neden-sonuç” ilişkilerini kurabilme yetisidir.
- Zekâ, duygusal ve ussal (akılsal) yetilerimizin oluşturduğu genel bir düzeydir.

Psikolog Willian Lois Stern'e göre zekâ “düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir.”⁴¹

“Zekâ”, canlıyı bilinçli davranışa yönelten bir “güç”, yahut “kuvvet” gibi kabul edilebilir. Bunun böyle olması, psikologları, zekânın, ancak ortaya koyduğu “iş” yahut “yapıt” ile tanımlayabileceği sonucuna götürmüştür. Bu nedenle, zeki olan kimsenin ortaya koyduğu “iş” ya da “başarı”, aynı zamanda onun zekâsının da bir ölçütü sayılmaktadır.⁴²

³⁸ Rob Briner, “The Neglect and Importance of Emotion at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8 (Mart 1999), ss.323-346, s.329.

³⁹ Doğan, Şahin, a.g.m., s.233.

⁴⁰ Cavit Binbaşıoğlu, **Eğitim Psikolojisi**, 9.Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995, s.85.

⁴¹ Konrad, Hendl, a.g.e., s.41-42

⁴² Binbaşıoğlu, a.g.e., s.84

Zekânın oluşumunda ve gelişiminde çevre ve genetik yapı olarak salt iki faktörün tartışıldığı alana, 1997'den bu yana bir üçüncüsü, ana rahmi(hamilelik dönemi) eklendi. Bu görüşe göre, hamilelikte ana rahminde geçirilen dönem, IQ'nun (zekâ ölçüm birimi) düzeyini etkilemede önemli rol oynadığıdır. İki bin yılına gelindiğinde zekâ düzeyi üzerinde “anne karnındaki çevre” nin payının, %20, genetik etkinin payının %35, çevre etkisinin de %45 olarak belirlendiğini söyleyebiliriz.⁴³

Zekâ tanımındaki değişikliği akademisyenlerin zekâyı nasıl tanımladıkları üzerine 1921 ve 1986 yıllarındaki çalışmaların sonuçlarını karşılaştırarak görebiliriz. 1921 yılında akademisyenlere yapılan çalışmaların sonuçları, akademisyenlerin zekâyı oluşturan temel niteliklerin problem çözme -karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu düşündüğünü göstermektedir. 1986 yılındaki çalışmada ise zekâyı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır. Buradan da görüldüğü gibi zekâ tanımı üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutları açısından zaman içerisinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Benzer zekâ kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Batı kültüründe; hızın zekânın temel bir ögesi olduğu düşünülürken, Çin kültüründe ise kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekânın temel bir ögesi olarak ele alınmaktadır.⁴⁴

Amerikan psikolog David Wechsler'e göre ise zekâ, “ bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır.”⁴⁵

Saban zekâ ile ilgili tablo 1'de değişen anlayışların karşılaştırmasını şu şekilde yapmıştır.⁴⁶

⁴³ Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegema Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2000, s.155.

⁴⁴ Çakar, Arbak, a.g.m., s.26.

⁴⁵ Konrad, Hendl, a.g.e., s.42

⁴⁶ Ahmet Saban, **Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.4.

Tablo 1.1: Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması

Zekâya İlişkin Eski Anlayış	Zekâya İlişkin Yeni Anlayış
1. Zekâ doğuştan kazanılır, sabittir ve bu nedenle de asla değiştirilemez.	1. Bir bireyin genetiksel olarak kalıtımla birlikte getirdiği zekâ kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
2. Zekâ niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	2. Zekâ herhangi bir performansta, üründe veya problem çözme sürecinde sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
3. Zekâ tekildir.	3. Zekâ çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
4. Zekâ gerçek hayattan soyutlanarak (belli zekâ testleri ile) ölçülür.	4. Zekâ gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
5. Zekâ, öğrencileri belli seviyelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	5. Zekâ öğrencilerin sahip oldukları gizil güçleri veya doğal potansiyelleri anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri farklı yolları keşfetmek için kullanılır.

Kaynak: Saban, a.g.e., s.4.

1.2.2. Biyolojik Açıdan Zekâ

Zekâ ile beyin arasında çok yakın bir ilişki vardır. Zekânın beyinde yer aldığı kabul edilir. İnsan beyni yaklaşık iki kilogram ağırlığındadır. Bir insan beyninde 10 milyardan fazla sinir hücresi bulunmakta, her bir hücre ortalama 10.000 hücre ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır. Nöron adı verilen bu sinir hücrelerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir.⁴⁷

Bilim insanları nöron adı verilen her beyin hücresinin minik bir ahtapota benzediğini, merkezi ya da nüvesi olduğunu ve her tarafından farklı yönlere uzanan çok sayıda küçük kolları olduğunu keşfetmişlerdir. Zekâyı belirleyen şeyin beyin hücrelerinin sayısı değil, beyin hücrelerinin kollarındaki çıkıntılarla ilgili olduğunu ilk fark edenlerin arasında Profesör Anokhin vardır. Her çıkıntının en azından bir diğer çıkıntıya bağlı olduğunu ve bu ikisinin diğer bir çıkıntı veya grup çıkıntılara elektro-kimyasal uyarılar yoluyla şemalar oluşturabileceklerini keşfetmiştir. Beynimiz birbirleri ile bağlantısı olan yaklaşık 180 milyar hücreden oluşuyor. Bir beyin hücresi

⁴⁷ <http://www11brinster.com>. (15.4.2010)

diğer hücrelerle 15.000 bağ kurabilir. Bir hücreden diğerine sinyal gönderimi bir tür kimyasal köprü vasıtasıyla gerçekleşiyor. Sinir lifinde bulunan bir akım ateşleyicisi, bağlantı noktaları olarak da bilinen sinir uçlarına kimyasal elçiler gönderirler. Diğer tarafta nöro taşıyıcılar bu mesajları elektrik dalgaları olarak algırlarlar.⁴⁸

Beyni, üst beyin ve alt beyin olarak bölümlendiririz. Biz üst beyin olarak da adlandırılan korteks bölümüyle okuruz, düşünürüz, felsefe yaparız, para kazanırız. Bu bölüm bilişsel zekânın ortaya çıktığı ve beyin hücrelerinin %28'lik kısmının kullanıldığı yerdir. Alt beyin ise tüm duygularımızın ve iç güdülerimizin kaynağıdır. Bu kısım beyin hücrelerinin %72'sini kullanır ve duygusal zekâ faaliyetleri burada gerçekleşir.⁴⁹

Çözümlememiş duygularımızı, hayat yolunda yürürken hep omuzlarımızda taşımak zorunda olduğumuz bir yığın çer-çöpe benzetebiliriz. Eğer dikkat etmezsek bilinçaltımızın bir yığın çer-çöp ile dolmuş olduğunu görürüz. Ve onların hepsi, hayatımız boyunca depolandıkları ve bizimle birlikte onları taşıdığımız için enerji alırlar. Yaratıcı enerjimizin büyük bir kısmı, kendimize daha güzel bir hayat kurmaktan ziyade bu çöp yığınının korunmasına harcanabiliyor. Eğer bilinçaltımızla ilgilenmezsek, o reaksiyonlarını hayatımızda etkili olan insanların fikirlerine ve bizi sarsan deneyimlerimize göre gösteriyor.⁵⁰

Bir beyin modeline bakıldığında beynin dış, orta ve alt bölümlerden, iki yarı-küreden (hemisfer) ve dört lobdan oluştuğu görülmektedir. Öğrenme ile ilgi oluşumlar beynin orta ve alt bölümlerinde yer alır. Beynin orta bölümünde yer alan Corpus callosum, iki yarı-küreyi birbirine bağlayan, beynin her iki tarafında oluşan bilgilerin kolayca bir yarı-küreden diğerine geçmesini sağlayan aksonlardan oluşan sıkı bir banttır. Thalamus duyu organlarından gelen bilgileri alır ve beynin diğer bölgelerine yollar. Hypothalamus sindirimi, dolaşımı, hormon salgılanmasını, cinselliği, beslenmeyi, uykuyu ve duyguları kontrol eder. Hippocampus bilginin işleyen bellekten uzun süreli belleğe transferi sırasında öğrenmenin oluşmasında önemli bir rol oynar. Bu yapı anlamlandırma açısından önemlidir. Amygdala hippocampus'e bağlantılı bir

⁴⁸ Fatih Kılıçarslan, **10 Adımda Duygusal Zekâ**, Zen Yayınları, İstanbul, 2009, s.12-13.

⁴⁹ Baltaş, a.g.e., s.11

⁵⁰ Phillip Mountrose, Jane Mountrose, **Duygusal Özgürlük Teknikleriyle Gizli Potansiyelinize Dokunun**, Çev:F.Can Akbaş,Kariyer Developer, İstanbul, 2001, s.57.

yapıdır. Duyu organlarından gelen bilginin işlenmesinden ve beynin duygusal hafızasının kodlanmasından sorumludur. Alt bölümde yer alan cerebellum, hareketten, duruştan, koordinasyondan dengeden, motor hafızadan ve yenilikleri öğrenmeden sorumludur.⁵¹

Algıların ‘uzun süreli hafıza’ya geçiş ve orada kendilerine bir yer buluş süreci, protein sentezine bağlıdır. Yaşlılarda bu sentez yavaşladığından yeni izlenimler ve hatıralar eskilerden daha çabuk unutulmaktadır.⁵² Edelman’a göre, alışkanlıklarımız – alışkanlık halini alan düşünceler,duygular ve tepkilerin-beyin hücreleri arasındaki bağlantıların basit bir yinelemenin etkisiyle nörolojik düzeyde şekillenmesiyle ve sık kullanılmasıyla sağlamlaşmaktadır. Bu alışkanlık yenilenip durdukça, alışkanlığın sinirsel bağlantıları güçlenirken, alternatifleri zayıflayacaktır. Alternatifi kullanmadığımız için, onu üreten sinirsel bağlantılar zayıfladığından kaybolup gidecektir. Tercih edeceğimiz iki yol olduğunda, -bir küçümsemeye kızgınlıkla çıkmak ya da yaralı bir sessizliğe gömülmek- tekrar tekrar seçtiğimiz otomatik cevabımız haline gelecektir.⁵³

Beyin yarıküresini sarmalayan 1 milimetrik tabakaya üst beyin(neocortex) denmektedir. Bu kısım okuma, yazma, hesap, analiz, sentez gibi işlemlerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Üst beyin, bütün beynin hacim olarak en çok %28’ini kapsamaktadır. Üst beyinde(neocortex) görüntü, işitme, duyumlar, güdülü devinimler, usa vurma, ‘cerebral’ düşünme ve karar verme, amaçlı davranışlar, dil ve sözel olmayan kavrama (idetion) süreçleri yer alır.Alt beyin ise üst beyinden daha önce oluşmuş olup yeme, içme, uyuma, uyanma, beden ısısı ve kimyasal dengeleri(kan şekeri, tansiyon, hormonlar, seks ve coşkuları) ayarlar ve zevk, cezalanma, açlık, susuzluk, saldırganlık, öfke odağıdır. Aynı zamanda bedenin çeşitli bölümlerinden gelen elektrik sinyallerini beyne dağıtan, bellekle ilgili olanları belli

⁵¹ Özcan Demirel ve Diğerleri, “Beyin Temelli Öğrenmenin Yabancı Dil Öğretimindeki Yeri”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı 15, (2002), ss.123-136, s.124.

⁵² Nejat Sezik, **Sınırsız Beyin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s.35.

⁵³ Tara Bennett-Goleman, **Duyguların Simyası**, Çev: Ebru Kılıç, 1.Baskı, Alfa Basım Ltd.Şti., İstanbul, 2003, s.85-86.

yerlerine yerleştiren, sözcük, sayı, görsel imge gibi verileri dil merkezi, hesap merkezi gibi yerlerine dağıtan, belleğe transferinin gerçekleştirilme yeridir.⁵⁴

Alt beynin işlevleri üç kategoride değerlendirilebiliriz:

- Heyecanların, duyguların kaynağı alt beyin, yani limbik sistemdir.
- Alt beyin, atalarınızdan RNA (Rubo-Nunleic Asid) denilen bir molekül yardımıyla bilgi şifrelerini taşır ve depolar. Bu teori, 1989 yılında ABD’li Thomos Cech ve Kanadalı Sydney Altman’a Nobel Kimya Ödülü kazandırmıştır.
- Alt beyin, otonom sinir sistemi kanalıyla nöro hormono-transmitter bir mekanizmayla iç organizmayla iç organlarımızı refleksif olarak komuta eder. Bu nedenle beynimizin %72 hücrelerini kullanır.

Beyin sapının üzerinde, sırtında biraz büzüşmüş bir yumurta taşıyan bir akrep heykeline benzeyen bir organ bulunmaktadır. Bu organ insanın potansiyelinden çok hayvani hayatta kalma güduları ile ilgilenmektedir. Fonksiyonlarının çoğu şunları içermektedir: Savaşma, beslenme, kaçma ve üreme davranışı. Amigdala olarak adlandırılan akrep kısırcı görünümüne bölge öfke duygusunu hissetmenizi sağlar. Ya da korku. Ya da zevk. Ya da öfke, korku veya zevkle ilgili geçmiş deneyimlerinize ait hatıralarınızı. Hipokampus kısa süreli hatıralarınızı uzun süreli biçimlere dönüştürür. Akrebin kuyruğu, "C" harfi gibi sanki onu koruyormuşçasına yumurta şeklindeki yapının üstüne doğru kıvrılmıştır. Bu yumurta, beynin en aktif, en çok bağlantıya sahip kısımlarından birisi (duyular için bir kontrol kulesi) olan talamustur.⁵⁵

İnsan beyni evrim süreci boyunca içten dışa doğru gelişmiştir. Beynin en ilkel kısmı omuriliğin tepesini çevreleyen beyin sapıdır. Bu kök beyin; nefes almak vücudun diğer organlarının metabolik işleyişlerini ayarlamak, kalıplaşmış tepki ve hareketleri kontrol etmek gibi temel hayati işlevleri düzenler. Bu ilkel beyin düşünmek ya da öğrenmek yetilerine sahip değildir. Beyin sapından duyu merkezleri gelişmiştir. Bu merkezler duygusal beynin temel katmanlarını oluşturmuştur. Beyin sapını saran bu katmanlara Latince “limbus”tan türetilerek “limbik sistem” denilmiştir. Bu yeni sinir

⁵⁴ Kılıçarslan, a.g.e., s.13.

⁵⁵ John Medina, **Beyin Kuralları**, Kuzey Yayınları, Çev:F.GökhanTuna, İstanbul, 2010, s.42-43.

bölgesi beynin repertuarına duyguları eklemiştir. Limbik sistem zaman içinde öğrenme ve hatırlama gibi iki önemli beceri geliştirmiştir.⁵⁶

Tablo 1.2: Beyinde Etkin Hale Gelen 10 Alan

<p>Posterior pariyetal korteks (PPK- Arka üst korteks): Görsel işlemlere yol açan hareket-işlem alanı ile vücut haritasını kontrol eden duygu-motor korteksinin ortasında yer alıyor. Uzanıp masadan bir şey almak istediğimizde, PPK devreye girerek bize yardımcı oluyor ve otomatik olarak istediğimize ulaşıyoruz</p>
<p>Broca alanı: Konuşma sırasında cümlelerin gramer yapılarından sorumlu bölge. Wernicke alanıyla Broca alanı arasında etkileşim var. Wernicke alanında kelimelerin akustik algılaması gerçekleşirken, Broca alanı sesleri eklemleyerek konuşma işlevini yerine getiriyor.</p>
<p>Anterior singulat korteks: Bir harekete girişmeye hazır olduğunda, planlama ve duygu durum arasında bağlantı kurarak aktifleşen odaklanma alanı. Çözüm ve düşünme gerektiren zor bir durumla karşılaşıldığında etkin hale geliyor. Bölge hasara uğradığında hareket becerisinin tümüyle yok olması anlamına gelen akinetik mutizm baş gösteriyor.</p>
<p>Amigdala: Beynin her iki yarım küresinin ortasında yer alan bezelye tanesi büyüklüğünde organ. Korku ve öfke gibi duyguların merkezi. Elektrot uyarılarıyla dayanılmaz terör duygusu yaratabiliyor. Beslenme ve cinsellik gibi güdüselle eylemleri de düzenliyor. Endişe, iç sıkıntısı ve nevroz gibi hastalıklarda, bu yapıda aşırı hareketlilik görülüyor.</p>
<p>Hippokampus: Duygulara ilişkin tüm yollar hippokampusta toplanıyor ve buradaki sinir hücreleri beynin genelinde sürdürülen tüm etkinliklerin “şipşak” fotoğrafını çekiyor. Bu bölgede meydana gelebilecek bir hasar kişinin hafızasını kaybetmesine, dahası bir kaç saniye öncesinde yaşadıklarını bile unutmamasına yol açıyor.</p>
<p>Beyincik: Küçük beyin olarak bilinen bu kıvrımlı lob, beyin sapının arka kısmında yer alıyor. Beynin onda birlik bölümü ve sinir hücrelerinin yarısından fazlasından sorumlu. Bu bölümdeki sinir hücrelerinin sinaptik bağlantıları ortalama 20 kat daha fazla. Beyinde formüle edilen hareketlerin düzenlenmesi ve zamanlamasını gerçekleştiriyor.</p>
<p>Görsel korteks: Bu, görmenin temel olarak şekillendiği alan. Gözlerden gelen bilgi burada tescil ediliyor. Ancak renkleri ayırt etme, şekil tanımlama, görme işleminin tamamlanması için 20 farklı nokta ve özel alan etkileşime giriyor. Tek tek görsel alanların büyüklüğü bir medeni para kadar. Ancak birleştirildiğinde kredi kartı büyüklüğünde bir alan elde ediliyor.</p>
<p>İğsi kıvrım (girus fusiformis): Bu korteks, yüz tanımlama alanı olarak değerlendiriliyor. Herhangi bir hasar, arkadaşların, ünlü kişilerin hatta kendi yüzünün bile tanımlanamaması sonucunu doğuruyor.</p>
<p>Ventromedial korteks (İç yan boşluk korteksi): Karmaşık, duygu yoğun kararların verilmesini sağlayan alan. Bu bölgesi hasar görmüş kişiler, kart oyunlarında olasılıkları hesaplayamıyor ve otomobil çarpışması gibi korkunç görüntülerden etkilenmiyor. Genel bilgi ve zekâ düzeyi normal olmasına karşın, iyi ile kötü arasında tercih yapmakta zorlanıyor.</p>

Kaynak: <http://www.sufizmveinsan.com>

⁵⁶ Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**,s.24-25.

Duygular düşünmeyi engelleyebilecek güce sahiptir. Bir iş yada sorunu halledebilmek için gerekli verileri akılda tutma yeteneğine “işleyen bellek” denilmektedir. Prefrontal kortekse gelen iletiler sonucu işleyen bellek etkinlikleri kesintiye uğrar. Kaygı, öfke ve benzeri kuvvetli duygu sinyalleri aktif beyin fonksiyonlarını bozar. Bu yüzden duygusal sarsıntı geçirirken, “Doğru dürüst düşünemiyorum,” deriz.⁵⁷

Pozitif duyguların aşk,sevgi,başarı gibi zihinsel ve bedensel sağlığa katkı sağladığı bilinmektedir.Gülümsemenin sağlıkla ilişkisi üzerine sayısız çalışma yapılmıştır.Gülümsemiğimizde kendimizi iyi hissederiz,benzer biçimde kendimizi iyi hissettiğimizde gülümseriz.İnsan yüzünün yaklaşık 80 kastan oluştuğu ve yüz ifadesindeki her değişikliğin beynin kan akışını etkilediği ortaya konmuştur. Gülümsemek elmacık kemiği kasının kasılmasına neden olmakta ve bu durum ise beynin kan dolaşımını arttırmaktadır.⁵⁸

Duyguların aktarılması, düşünce bilgisinin duygu bilgisine dönüşmesi için zihinsel malzemeler gerektiğini gösteriyor. Bu malzemeler de serotonin, noradrenalin, depomin gibi kimyasallar, hormonlar ve enzimlerdir. Başkalarına anlam aktarırken veya sinir sistemimizin rahatlatıcı (parasempatik) bölümünü devreye sokarken bazı kimyasallara ihtiyacımız vardır. Beynimizdeki bu kimyasalları doğru bir şekilde üretip, yönetmeyi “duygusal zekâ” olarak isimlendirmek hiç de abartılı olmayacaktır.⁵⁹

Evrin süresince, milyonlarca yıl sonra, duygu alanlarından, üst katmanları meydana getiren dokuların oluşumuyla düşünen beyin yani “neokorteks” evrilmiştir. Neokorteks düşüncenin beşiğidir; duygular aracılığıyla algılananları bir araya getirip anlaşılır kılan merkezlerden oluşur. Hissedilenlere düşünceyi katar.⁶⁰

Yapılan araştırmalar duygusal merkezleri zarar gören insanların düşünsel açıdan yeterliliklerinin azaldığını göstermektedir. Geçirdiği beyin operasyonunun frontal

⁵⁷ Baltaş, a.g.e., s.11.

⁵⁸ Gaye Özdemir Yaylacı, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s. 104.

⁵⁹ Tarhan, a.g.e., s.20.

⁶⁰ Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**,s.25-26.

loba verdiği zarar sonucu Eliot adlı bir hastanın kişilik değişimi yaşayarak karar verme ve kısa vadede etkili bir biçimde planlama yeteneği bozulmuş ve bu hasta uzun vadeli planlar yapma yeteneğini ise tamamen kaybetmiştir. Standart IQ testlerinde yeterli görünen bu kişiler gerçek yaşam problemleri konusunda başarisızlık yaşamaktadırlar.⁶¹

Birey iki zihine sahiptir; biri duygusal diğerisi akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırarak bireye yardımcı olurlar. Genelde duygusal ve akılcı zihin bir denge halindedir. Duygu akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Ancak yine de duygusal ve akılcı zihinler yarı bağımsız yetilerdir. Her ikisi de, beyindeki farklı ama birbirleriyle bağıntılı devrelerin işleyişini yansıtır. Çoğu zaman bu iki zihin olağanüstü bir işbirliği içersindedir; duygu düşünceler için, düşünceler ise duygular için vazgeçilmezdir.⁶²

Bilinçaltı hafızayı, bilgileri, erdemleri, gerçek arzu ve istekleri içine alır. Bilinçaltı aynı zamanda vücudun çalışmasını düzenler(nabız, kan dolaşımı, hormonların salgılanması, dolaşım sisteminin çalışması gibi). Yaşadığımız bütün duygusal durumlar, düşünceler, söylenmiş ve söylenmemiş her türlü Şey bilinçaltına işlenir. Bilinçaltına karanlık bir oda, bilince ise yakılan bir el feneri diyebiliriz. Yalnızca istenen, duyulan bölge aydınlatılır ve varolan Şeyler görülür.⁶³

1.2.3. Zekâ Teorileri

Soyut bir kavram olan zekâyı tanımlamak, sınırlarını çizmek ve kavramlaştırmak için bir çok düşünür çeşitli fikirler geliştirmişlerdir. Zekâ üzerinde geliştirilen teorilerin ltleri matematik, mekanik ve dil gibi yeteneklerle problem çözme becerileri esas alınmıştır. İnsanların kültür ve yaşayışlarının farklı oluşu ve herkes için standart bir zekânın olmaması farklı zekâ teorilerini geliştirmiştir.

⁶¹ Damasio, a.g.e., s.46-54.

⁶² Goleman, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha önemlidir?**, s.23-24.

⁶³ Sezik, a.g.e., s.84-85.

1.2.3.1. Spearman'ın Zekâ Teorisi

İngiliz Psikolog Charles Spearman zekâ teorisi üzerinde çalışmaya 1900'ler civarında başlamıştır. Bir alanda parlak olan insanların sıklıkla diğer alanlarda da parlak olduğunu gördüğünü fark etmiştir. Bu nedenle, Spearman, zekânın spesifik becerilerin toplanmasından daha fazlası olduğunu belirtmiştir. Zekânın her eyleme akan oldukça genel bir tür zihinsel enerji kuyusu veya kaynağı olduğunu ifade etmiştir. Zeki insan her şeyi kolay anlar, iyi kararlar verir, ilginç konuşmalar yapar vb çeşitli durumlarda zekice davranır. Hepimiz bazı alanlarda diğerlerine göre daha hızlıyız. Örneğin matematiği kolay bulabiliriz ama bir makale yazmak için saatler harcayabiliriz. Ama Spearman aynı altta yatan genel zekânın farklı aktivitelerde ortaya çıktığı basit yollar olarak bu farklılıkları görmüştür. Bir kuyu veya kaynak imgesine dönmek için, genel zekâ spesifik yeteneklerin farklı doğrultularda akan sular gibi aktığı çeşmedir.⁶⁴

1.2.3.2. Piaget'in Uyum Teorisi

Piaget'nin zekâ kuramına göre zekânın üç önemli özelliği, “uyum”, “devingen denge” ve “zihinsel eylemler dizgesi” oluşudur. Eğitim, bu uyumu, bu dengeyi ve bu eylemleri arttırmalıdır. Daha doğrusu, iş ve çalışma, bu özellikleri arttırarak, bunları, daha belirgin hale getirmelidir. Ona göre, zekânın temel işlevleri, kısaca “anlama” ve “buluş”(keşfetme) dir. Jean Piaget, zekâyı organizmanın çevreye uyumu biçiminde açıklamaktadır. O, zekâyı üç önemli özelliği açısından tanımlamaktadır. Ona göre zekâ şu biçimlerde tanımlanabilir.⁶⁵

1. Zekâ, çevre ile etkileşim sonucunda, ”kişinin çevreye yaptığı uyumun özel bir hali”dir.
2. Zekâ, “zihinsel yapı” ile “çevre” arasındaki bir tür devingen (dinamik) denge halidir.
3. Zekâ, bir “zihinsel eylemler dizgesi”dir.

⁶⁴ Charles G.Morris, **Psychology An Introduction**, Sixth Edition, Prentice Hall, University of Michigan, United States of America, New Jersey, 1988, p. 300.

⁶⁵ Binbaşıoğlu, a.g.e., s.86.

Piaget entelektüel gelişmenin doğuştan getirilen iki özellikle meydana geldiği görüşündedir; o bunları organizasyon ve adaptasyon olarak adlandırır. Organizasyon basit süreçlerin üst sıradaki zihinsel yapıları-görme, dokunma, adlandırma ve benzerleri-inşa edilmesidir. Birey böylece düşündüğü dünya için kendi sistemini kompoze eder. Adaptasyon bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu meydana gelen devamlı bir değişimdir. O, birey tecrübeleri özümlediğinde- (tecrübeleri var olan zihinsel yapıya yerleştirdiğinde) – tecrübelerinde zihinsel yapıya uymayanları serbest bırakarak zihinsel yapıyı değiştirdiğinde meydana gelir.⁶⁶

1.2.3.3. Cattell'in Çift Faktörlü Zekâ Teorisi

Psikolog R. B. Cattell, her bir grup içinde spesifik yetenekler arasında sadece küçük bir farkla, sadece iki grup zihinsel yeteneğin olduğuna inanmıştır (Cattell, 1971). İlk grup Cattell'in adlandırdığı gibi mantık yürütme ve sözel ve sayısal beceriler gibi kristalize zekâ veya yeteneklerdi. Bunlar okulda vurgulanan yetenek türleridir ve bunun sonucu olarak, Cattell, kristalize zekâ testleri puanlarının deneyim ve resmi eğitimden büyük oranda etkilendiğine inanmaktadır. Uzamsal veya görsel imge, görsel detayları fark etme yeteneği ve ezber bellek gibi Cattell'in akışkan zekâ olarak adlandırdığı ikinci yetenek grubunu oluşturmaktadır. Akışkan zekâ testleri puanları deneyim ve eğitimden çok daha az etkilenir.⁶⁷

1.2.3.4. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi

Sternberg'in “Başarılı Zekâ” (1996) adlı eserindeki bulgular ise IQ'nun gerçek yaşamdaki başarının %4'üyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sternberg 1999 yılında modelini geliştirerek “başarılı zekâ”yı tanımlamıştır. Başarılı zekâ; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortama uyum sağlama, ortamı şekillendirme ve seçme eylemleri arasındaki dengeyi sağlama yeteneğidir. Sternberg'in ortaya koyduğu bu iki model duygusal zekânın pratik hayattaki rolünü vurgulaması açısından önemlidir.⁶⁸

⁶⁶ C.M.Charles, **Piaget İlkeleri**, Çev: Gülten Ülgen, 4.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.2.

⁶⁷ Morris, a.g.e., s. 303.

⁶⁸ Çakar, Arbak,a.g.m., s.28-30.

Robert Sternberg, yakın dönemde zekâyı anlamada çok farklı bir yaklaşım içeren üçlü bir zekâ teorisi önermiştir. Sternberg, standart zekâ testlerinde hiçbir zaman iyi yapmamıştır. Sternberg, sadece Standard IQ testlerindeki soruları çözmek için gerekli bilişsel süreçler konusunda değil aynı zamanda bu süreçler ve gerçek hayattaki zekâ davranışı arasındaki ilişki konusunda oldukça meraklıydı. Bu soruları biraz derinlemesine çalıştıktan sonra, Sternberg, insan zekâsının önceki kuramcılar tarafından hayal edildiğinden çok daha geniş bir beceri çeşitliliği içerdiği ve gerçek dünyanın zekâyı anlamada çok daha önemli olduğu sonucuna varmıştır.⁶⁹

Sternberg ise sosyal zekânın akademik başarıdan ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik yanı sıra insanın başa çıkabilme yeteneğini, içerdiğini belirtmiştir. Sosyal zekâ; alternatif bir zekâ modeli geliştirme açısından önemli olmakla beraber, ölçülmesi zor bir kavramdır.⁷⁰

1.2.3.5. Thorndike'in Zekâ Teorisi

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olup, zekâyı üç bölüme ayırmıştır: Soyut zekâ (örneğin; düşünceleri yönetme ve anlama), mekanik zekâ (örneğin; somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (örneğin; insanları yönetme ve anlama).⁷¹ Sosyal zekâ, sosyal olaylarda kendisinin ve başkalarının davranışlarıyla ilgili bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bireyin kendisinin ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğini ifade etmektedir.⁷²

1.2.3.6. Thurstone'un Zekâ Teorisi

Thurstone'un zekâ teorisi Chicago Üniversitesi'nin öğrencilerine uygulanan bir dizi test sorularının analiz başarısına dayanıyordu. Zekânın genel bir faktör olduğu

⁶⁹ Morris, a.g.e., s. 303-304.

⁷⁰ Çakar, Arbak, a.g.m., s.28-29.

⁷¹ John D. Mayer, J. D. and Glenn Geher, "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", **Intelligence**, Volume 22, Issue 2, (1996), ss.89-113, s.90.

⁷² Doğan, Şahin, a.g.m., s.234

teorisini reddederek, bunun yerine birbirlerinden bağımsız bir çok zihinsel becerinin merkezde olduğu bir teori ortaya attı:

- sözlü anlamda kabiliyeti,
- kelime akıcılığı
- rakamsal beceriler,
- algılama hızı,
- fiziksel olarak tasavvur edebilme,
- hafıza
- düşünme ve problem çözebilme kabiliyeti.

Bu tez, devreden faktör teorisi olarak tanımlanmaktadır. 40'lı yıllardan beri farklı faktör teorilerini yönlendiren bir zekâ modeli olmuştur.⁷³

L.L. Thurstone, bir Amerikalı psikolog, Spearman'la kısmen aynı fikri paylaşmıştır, ama daha fazla dikkat gerektiren çeşitli yetenekler arasındaki farklılıkları düşünmüştür. Çeşitli zekâ testlerinin sonuçlarından, Thurstone yeni birincil zihinsel yetenek listesi oluşturulmuştur.⁷⁴

S – Uzamsal yetenek	M – Bellek
P – Algısal hız	W – Kelime/sözcük akıcılığı
N – Sayısal yetenek	R – Mantık yürütme
V – Sözel anlam	

Spearman'dan farklı olarak, Thurstone bu yeteneklerin göreceli olarak birbirinden bağımsız olduğuna inanmıştır. Yüksek uzamsal yeteneği olan bir kişi kelime akıcılığında daha düşüktür, örneğin. Ama birlikte, Thurstone bu birincil zihinsel yeteneklerin genel zekâ konusunda konuştuğumuzda demek istediğimiz şey olduğunu hissetmiştir. Thurstone'a göre, bu yeteneklerin biri veya daha fazlasının herhangi bir entelektüel aktivitede bulunabilir. Bir kitap okumak için, sözel anlama, kelime akıcılığına ve mantık yürütmeye ihtiyacınız vardır. Aynı kitabı sınav için

⁷³ Konrad, Hendl, a.g.e., s.47.

⁷⁴ Morris,a.g.e., s.302.

çalışmak için, belleğe de ihtiyacınız vardır. Bundan dolayı, Thurstone, Spearman'inkinden bir şekilde daha karmaşık bir zekâ modeli sunmuştur.⁷⁵

1.2.3.7. Gardner'in Zekâ Teorisi

“American Psychological Association” başkanı Joy Paul Guilford, 1957'de yaratıcılığın şart ve olanaklarını zekâ ile bağlantılı olarak psikoloji alanı içerisinde ele alınmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Ona göre problemlerin çözümünden çok, yaratıcılığın şartlarını oluşturma konusuna önem verilmeliydi. Düşünmedeki esneklik tek bir çözüm bulmakla değil, mümkün olduğu kadar çeşitli çıkış yolları bulmakla ortaya çıkar. Problem çözümündeki bu davranışa, “çoklu zekâ” adı verilmekte.⁷⁶

Bireyi merkeze alan yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilen Çoklu Zekâ Teorisi, Gardner tarafından, 1983 yılında ilk basımı yapılan “Frames of Mind; The Theory of Multiple Intelligences” isimli kitapta izah edilmiştir. Çoklu Zekâ Teorisi, insanlardaki zekâyı IQ temelli bakış açısına karşı gelen, zekânın çok parçalı olduğunu ifade eden, bireylerin öğrenme ortamına farklı öğrenme stilleriyle geldiklerini vurgulayan bir yaklaşımdır. Çoklu zekâ teorisi, bireyi merkeze alan bir yaklaşımdır. Zekâyı çoklu bir yaklaşımla bakan, Gardner'a göre zekâ; bir veya daha fazla kültürde değer bulan ürün ortaya koyabilme ve problem çözebilme becerisidir. Gardner'ın teorisine göre 8 farklı zekâ alanı bulunmaktadır:⁷⁷

1. Sözel/ dilsel zekâ: Kelimelerle düşünme ve ifade etme, dildeki kompleks anlamları değerlendirme, kelimelerdeki anlamları ve düzeni kavrayabilme, şiir okuma, mizah, hikaye anlatma, gramer bilgisi, mecazi anlatım, benzetme, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık olayları içeren dili üretme ve etkili kullanma becerisidir.
2. Mantıksal/ matematiksel zekâ: Sayılarla düşünme, hesaplama, sonuç çıkarma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, eleştirel

⁷⁵Morris, a.g.e., s. 302.

⁷⁶Konrad, Hendl, a.g.e., s.43

⁷⁷Mustafa Serdar Köksal, “Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:14, No:2, (Ekim 2006), ss.473-480,s.474-475

düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle tanışma, bilginin parçaları arasında ilişkiler kurma becerisidir.

3. Görsel/ mekansal/ uzamsal zekâ: Resimler, imgeler, şekiller ve çizgilerle düşünme, üç boyutlu nesnelere algılama ve muhakeme etme becerisidir.
4. Bedensel/ kinestetik zekâ: Hareketlerle, jest ve mimiklerle kendini ifade etme, beyin ve vücut koordinasyonunu etkili bir biçimde kullanabilme becerisidir.
5. Müziksel/ ritmik zekâ: Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerisidir.
6. Sosyal/ kişilerarası zekâ: Grup içerisinde işbirlikçi çalışma, sözel ve sözsüz iletişim kurma, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama, paylaşma, ifade edebilme, yorumlama ve insanları ikna edebilme becerisidir.
7. Kişisel/ öze dönük zekâ: İnsanın kendi duygularını, duygusal tepki derecesini, düşünme sürecini tanıma, kendini değerlendirebilme ve kendisiyle ilgili hedefler oluşturabilme becerisidir. Diğer zekâ türlerinin tümünü kapsar.
8. Doğacı/ varoluşçu zekâ: Doğadaki tüm canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışları üzerine düşünme becerisidir.

1.2.3.8. Guilford'un Çoklu Zekâ Teorisi

J.P.Guilford, hem Spearman'ın hem de Thurstone'un zekâ modellerini tamamlanmamış /eksik bulmuştur. Guilford üç temel zihinsel yetenek türü ayırmıştır: işlemler, düşün eylemi; içerikler, düşündüğümüz terimler – kelime ve semboller gibi; ve ürünler, ortaya attığımız fikirler. Bu kategorilerin her biri daha da ayrılabilir.⁷⁸

Guilford'a göre, tüm zihinsel aktivite, bir ürünle sonuçlanan bir tür içerik üzerinde bir işlem içerir. Örneğin, bir belediye başkanlığı seçiminde adaylarla ilgili bir gazete sütunu okuyorsunuz. Okuma üç işlem içerir: biliş, bellek (adayların konuşmaları ve reklamlarını hatırlarsın) ve değerlendirme (kendinize yazarın ve adayların bir anlamı olup olmadığını sorarsınız). Bu işlemleri gerçekleştirmede iki tür içerik kullanırsınız: semantik (kelimeler) ve davranışsal (tanımlanan aktiviteler veya davranış). Okumanızın ürünleri çıkarımlar (bu kişi iyi bir belediye başkanı olur, o kişi olmaz)

⁷⁸ Morris, a.g.e., s.302.

ve sınıflardır (iki aday liberal, üçüncü muhafazakâr). Ayrıca bazı ilişkiler de keşfedebilirsiniz. Belki de merkezi şehirde doğan aday banliyölerde yetişen diğer iki adaydan daha iyi problemini anlar.⁷⁹

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

1.3.1. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ son yıllarda psikolojik araştırma alanında büyük ilgi çekmeye başlamıştır. Duygusal zekânın yaşamda başarıyı ve psikolojik refahı belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu iddia edilmektedir.⁸⁰

Çalışmaların çoğunda Duygusal zekâ (Emotional Intelligence _EI) yeni bir kavram olarak tanıtılmaktadır. Oysa ki EI yeni bir kavram değildir. EI'nun kökenleri, araştırmacılar Spearman ve Thorndike'in toplumsal yeteneğin zekânın önemli bir bileşeni olduğunu belirttiği 1920'lere kadar dayanmaktadır. Thorndike toplumsal zekâyı diğerlerini anlama ve diğerleri ile ilişkilerinde zeki bir şekilde davranma ve hareket etme olarak tanımlamıştır.⁸¹ Duygusal zekâ kavramı İngilizcedeki karşılığı olan "Emotional Intelligence" sözcüklerinin kısaltılmış şekli olan EI olarak anılmakla birlikte literatürdeki yaygın kullanımı daha çok "EQ" (Emotional Quotient) kısaltmasıdır ve "IQ" nun duygusal zekâdaki karşılığı olarak geniş kabul görmektedir.

Duygusal zekâ kavramı ilk kez ABD' de bir doktora öğrencisi olan Wayne Leon Payne tarafından 1985 yılında "A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relation to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem – Solving, contraction, expansion, tuning in/coming out/letting go"

⁷⁹ Morris, a.g.e., s.302.

⁸⁰ Nina Ogińska-Bulik, "Emotional Intelligence in The Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers", **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 18, 2, (2005), ss.167-175, s.168.

⁸¹ Mehmet Aksaraylı, Işıl Özgen, "Akademik Yükselme ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Fakülte Üyeleri Arasında Bir Çalışma", **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey 2007, s.56.

başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu çalışma “Emotional Intelligence” kavramının akademik çevrelerde ilk kullanımınıdır.⁸²

Mayer, Di Paolo ve Salovey 1990 yılında duygusal zekâ terimini ortaya atmışlar ve “Kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren sosyal zekânın bir alt kümesi” olarak tanımlamışlardır.⁸³

Solovey ve Mayer “duygusal zekâ” yı kavram olarak ilk defa kullanarak dört ana alanda tanımlamışlardır: kişinin kendi duygularını bilmesi/anlaması ve yönetebilmesi ve diğerlerinin duygularını anlayabilmesi ve yönetilmesi.⁸⁴

Ancak kavramın yaygınlaşması ve akademik çevrelerin dışına yayılmasını sağlayan psikoloji alanında doktoralı gazeteci- yazar Daniel Goleman’ın 1995 yılında yazmış olduğu “Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” adlı kitap olmuştur. Kitap kamuoyunun ilgisini çekmiş ve ardından konu ile ilgili pek çok çalışma yayınlanmaya başlamıştır.⁸⁵

Goleman duygusal zekâyı “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşüncüyü engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme” yetenek ve becerilerini vurgulayarak tanımlamaktadır. Kişinin, kişisel bilinç, kişisel yönetim, sosyal bilinç ve sosyal becerilerini belirli şartlar altında etkili sonuç verecek şekilde uygun zaman ve şekillerde gereken sıklıkla kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır.⁸⁶

⁸² <http://www.duygusalzekâ.com>, Eray Beceren, 2004, (14.3.2009)

⁸³ Lawrence E. Shapiro, **Yüksek EQ’lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999, s.19.

⁸⁴ Ebru Aktan, **Duygusal Zekâ Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı-Örgütte Kişisel Gelişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.407.

⁸⁵ Çakar, Arbak, a.g.m., s.34.

⁸⁶ Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ**, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.7.

Duygusal zekâ, yaşamın talepleriyle başarılı bir şekilde başa çıkmamıza aracılık eden duygusal ve sosyal becerilerden oluşmaktadır.⁸⁷

- Duygusal hayatımız ve ilişkilerimiz konusunda zeki olmaktır.
- Duygusal ve sosyal kaynaklarımızı sonuna kadar kullanmaktır.
- Yön bulma kılavuzumuzdur- nerede olduğumuzu, ne kadar yol aldığımızı ve nereye gideceğimizi belirlememizde yardımcı olur.
- Her ikisi de yaşam boyunca oldukça stabil olan, kişilik faktörleri (uzun süreli özellikler) ve IQ (bilişsel zekâ) dan farklıdır.

İnsan zihnini inceleyen çalışmalarda bilişsel alan genellikle soyut düşünme, yargılama, akıl yürütme ve hafıza gibi fonksiyonları içerir. Zekâ, genellikle bu fonksiyonların ne kadar iyi çalıştığı ile karakterize olur. Duygular, duygulanım adı altındaki zihinsel fonksiyonlar içerisinde ele alınırlar. Duygulanım; duygu ve heyecanları, duygu durumunu, değerlendirmeleri içerir. Duygusal zekâ ise, içinde bu iki kavramı da barındırır.⁸⁸

Derksen, Kramer ve Katzko (2002) duygusal zekâ ve genel zekânın, yaş üzerindeki korelasyonlardaki değişiklikler, vurgulanan psikolojik yapıların nasıl etkileşim gösterdiği konusunda daha karmaşık bir süreç yorumunu göstermektedir. Bir kimse yaşamın hem ilk hem de son dönemlerindeki daha yüksek korelasyonların genel zekâ ve duygusal zekâ arasında bir edinim ve muhafaza ilişkisini yansıttığını düşünmektedir. Ancak, korelasyonların kendileri bu tür süreçlerin işleyişleri ile ilgili çok az ip ucu vermektedir ve bu konu ayrıntılı bir deneysel araştırma ile incelenmelidir.⁸⁹

⁸⁷ Daniel A.Feldman,**The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership**,Leadership Performance Solutions Pres, 1999, s. 16.

⁸⁸ A.Esra İsmen, “Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7,11, (2004), ss.55-75., s.56

⁸⁹ Jan Derksen, Ingrid Kramer, Michael Katzko, “Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different than General Intelligence?”, **Personality and Individual Differences**. 32, (2002), ss.37-48.

Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.⁹⁰

Bir başka tanımda ise duygusal zekâ, duygularımızı ve hislerimizi, sezgilerimizi etkili şekilde ifade etmeye yönelik olarak yönetmek ve insanlar arasında uyum ve sinerji yaratmak için duyguları kullanmak olarak ifade edilmektedir.⁹¹

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ konusunda yapmış oldukları çalışmanın temel varsayımına göre, "Bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zekâ seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar."⁹²

Duygusal zekâ resmen, bir kimsenin kendisinin ve diğerlerinin duygularını izleme, duyguları ayırt etme ve bir kimsenin düşüncelerine ve eylemelerine rehberlik etmek için duygu bilgilerini kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.⁹³ Spesifik olarak, 4 ayrı yetenek kümesini içermektedir. (1) duyguyu tam ve doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; (2) bilişi kolaylaştırdıklarında duygulara erişme ve duygu üretme yeteneği; (3) duygu-yüklü bilgileri anlama ve duygusal bilgiyi kullanma yeteneği; ve (4) duygusal ve entelektüel gelişimi ve refahı artırmak için duyguları düzenleme yeteneği.⁹⁴

Citibank'ın üst düzey yönetici geliştirmekten sorumlu başkan yardımcısı Linda Keagan, "Tüm yönetici eğitim programlarının altında yatan önerme, duygusal zekâdır" diyor. Yine Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği tarafından, önde gelen şirketlerin kıstas oluşturan uygulamaları üzerinde 1997 yılında yapılan bir anketin bulgularına göre, beş şirketten dördü, performans değerlendirirken ve işe eleman

⁹⁰Robert K.Cooper-Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev: Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.xii.

⁹¹Murat Toktamışoğlu, **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekâyla Başarı**, Kapital Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.79.

⁹²Fusun Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, (2002), ss.53-68., s.55.

⁹³John D. Mayer, Peter Salovey, "Emotional Intelligence", **Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 3, (1990), ss.185-211.

⁹⁴Druskat, a.g.m. s.1.

alırken, eğitim ve geliştirme programları yolu ile elamanlarının duygusal zekâlarını yükseltmeye çalışmaktadır.⁹⁵

Duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir, yani, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir.⁹⁶

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”⁹⁷

Daniel Goleman’ın bize ilettiği iyi haber şu: “Düşünme, planlama, uzun vadeli bir işin tasarımı ve problemlerin çözümü konusunda duygularımız bizi etkilediği veya sekteye uğrattığı ölçüde, kabiliyetlerimizin sınırını çizmiş oluyor. Dahası; hislerimiz, fitratımızda zaten var olan becerilerimizi kullanarak hayatımızdaki başarıları belirliyorlar ve yaptığımız işte duyduğumuz heyecan ve sevgi hislerinin ölçüsü de - bazen de yeterli ölçüde korku hissi- bizi başarı doruklarına çıkarmakta. Bu anlamda duygusal zekâ diğer becerilerimize derinlemesine etki eden – teşvik edici veya engelleyici- idareci bir güçtür.”⁹⁸

Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, beyindeki bilişsel faaliyetlerle duygusal faaliyetlerin bütünleştiğini göstermektedir. Bu araştırma grubunun yürüttüğü psiko-fizyoloji ve MR çalışmaları duygu ve düşüncüyü oluşturan anatomik yapılardaki farklılaşmalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Karar verme durumunda, beyinde düşünceden sorumlu alanlar kadar duygudan sorumlu alanlarda izlendiğinde, her iki alanında birbirine paralel faaliyete geçtikleri görülmektedir.⁹⁹

⁹⁵ Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.17.

⁹⁶ Zuhâl Baltâş, **Duygusal Zekâ**, Remzi Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 2006, s.7.

⁹⁷ Cooper, Sawaf, a.g.e., s. xii.

⁹⁸ Konrad, Hendl, a.g.e., s.15-16.

⁹⁹ Baltâş, a.g.e., s.11-12

California üniversitesinde yapılan bir araştırmada temel sosyal ve duygusal zekâ yeterliliklerini içeren bir ölçüt kullanılarak yüksek IQ'lu kişilerle, yüksek duygusal yetenekleri olan kişiler karşılaştırılmıştır. Yüksek IQ'lu kişilerin, zihin dünyasında uzman, kişisel dünyada yetersiz bir entelektüel; hırslı, istikrarlı, sebatkar, eleştirici, tepeden bakan, duygusal açıdan mesafeli, kapalı, soğuk ve kayıtsız oldukları saptanmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olanların ise; sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa yatkınlığı olmayan kişiler olduğu görülmüştür. Bu iki açının, kadın ve erkek olma durumlarına göre farklılıklar gösterdiği de bulunmuştur. Kadınların duygusal zekâ açısından daha fazla becerilere sahip olduğu görülmüştür.¹⁰⁰

Gözden kaçırmamız gereken nokta bilişsel zekânın ve duygusal zekânın birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı olduğudur. Bunu akıl-gönül birliği olarak da tanımlamak mümkündür. Akıl gücü duygusal zekânın hayata yansıttığı olgunluk olmadan verimli olamaz. Aklından geçenle gönlünden geçenin kesişmesi bireyin potansiyelini ortaya koyma gücünü artırır. Hayatın anlamı ve yaşanabilirliği, aklın ve duyguların etkin kullanımından doğan sinerjide gizlidir. Yani aslolan duygusal zekâ ile bilişsel zekânın iş birliğidir.¹⁰¹

Tek başına IQ insanın hayatta başarılı olmasını sağlayamaz, ancak duygularla ilişkilendirildiği takdirde başarı elde edilebilir. Tabii ki duygusal zekâ IQ'ya bir alternatif değil, sadece bir ilavedir. Elinden geleni ortaya koyabilmek için her iki zekâyâ da ihtiyaç vardır. Duygusal zekâ, kendini ve başkalarını motive edebilmek için, serin kanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi duygusal kalitenin bir kompozisyonudur.¹⁰²

Duygusal zekâ göstergeleri, bireylerin işe girme süreçlerinde de belirleyici rol oynamakta, iş görüşmelerinde duygusal farkındalığı, benlik bilinci ve duygusal kontrolü yüksek bireylerle çalışmayı tercih etmektedirler. Forbes ve Jackson araştırmalarında, görüşmeciyile gülümseme, göz teması kurma, öne eğilme ve baş sallama gibi beden dilinde ilgi ve isteklilik göstergelerini kullanarak iletişim kuran

¹⁰⁰ Ayşe Kocayörük, **Duygusal Zekâ Eğitiminde Drama Etkinlikleri**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.12.

¹⁰¹ Zuhâl Baltaş, a.g.e., s.7.

¹⁰² Konrad, Hendl, a.g.e., s.13.

adayların,daha yüksek olasılıkla işe önerildiklerini ortaya koymuşlardır.Ayrıca görüşmelerde seçilmeme nedeni olarak adayların daha çok dik bakış,daha az gülümseme ve göz temasının zayıf olması,güvensiz duruş gibi sözsüz iletişim tarzlarını gösterilmiştir. ¹⁰³

1.3.2. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Duygusal zekânın ortaya çıkış sebebi mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. Heyecan kelimesi basitçe, ister metforik, isterse edebi açıdan olsun, özsel duyguları “hareketlendirmek” biçiminde tanımlanabilir. İşte bizi kendi potansiyel ve hedeflerimizin peşinde koşmaya sevkeden, en içten değerlerimizi ve özlemlerimizi harekete geçiren ve onları, hakkında düşündüğümüz şeylerden yaşadığımız şeylere dönüştüren şey, duygusal zekâdır. ¹⁰⁴

Bilişsel zekâ hayat başarısını tek başına gerçekleştiremez. Araştırmalar, bilişsel zekânın iş başarısındaki etkisinin ortalama %6, duygusal zekânın ise ortalama %27 olduğunu göstermiştir. Örneğin, 1940’larda Harvard Üniversitesi mezunu doksan beş öğrenci, orta yaşlara gelinceye kadar izlendi. Okul sınavlarında yüksek başarı gösteren öğrencilerin kariyer, maaş, verimlilik gibi konularda, sınav başarıları daha düşük öğrencilere kıyasla çok daha ileride olmadıkları gözlenmiştir. Bu kimseler aynı zamanda ne hayatlarında daha hoşnut, ne de aile, aşk ve arkadaşlık ilişkilerinde daha mutluydular. ¹⁰⁵

Duygusal zekâ eksikliğinde, depresyon, şiddet dolu bir yaşam, uyuşturucu bağımlılığı, hayat başarısızlığı gibi durumlarla karşılaştığı somut bir bilgi olarak önümüzde durmaktadır. ¹⁰⁶

Duygusal zekâ hakkındaki verilerden biri de bilişsel zekâ’nın aksine, duygusal zekânın her kültür için geçerli olmasıdır. Kuzey Amerika’da yapılan duygusal zekâ

¹⁰³ Ray J Forbes, Paul.R.Jackson, “Non-Verbal Behaviour and The Outcome of Selection Interviews”, **Journal of Occupational Psychology**, 53, (1980), ss.65-72., s.66.

¹⁰⁴ Cooper, Sawaf, a.g.e., s.xi.

¹⁰⁵ Baltaş, a.g.e., s.7.

¹⁰⁶ Tarhan, a.g.e., s. 21.

testlerinde, başarılı insanlarda belirlenen ortak özelliklerin Nijerya, Hindistan, Arjantin ve Fransa'daki başarılı insanlarla aynı olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁰⁷

Duygusal zekâ becerileri yaşam boyunca geliştirilebilir. Aslında, araştırma, duygusal zekânın yetişkinlik dönemimizde iyi gelişebileceğini göstermektedir. Duygusal ve sosyal becerilerimizi iş yerinde diğerlerini yönetmeye uyguladığımızda, duygusal olarak zeki bir liderlik göstermiş oluruz.¹⁰⁸

Aristo'nun cümleleri duygusal zekâyı çok yerinde vurgulamıştır. 'Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.'¹⁰⁹

1.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Kişinin duygusal zekâsını veya duygusal yeterliliklerini ölçmek için kullanılacak bir dizi araç vardır. Alfabetik olarak listelenen üç en yaygın metot aşağıda belirtilmiştir: Bar-on duygusal katsayı envanteri (EQ-I), Boyatsız ve Goleman Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI), ve Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT). Her test biraz farklıdır: EQ-I sadece kendiliğinden bilgilendirme testidir, ECI 360 derecelik bir geri besleme testidir ve MSCEIT bir IQ testidir-kendiliğinden bilgilendirme içermez.¹¹⁰

Duygusal zekâyı ölçmenin en uygun metodu şu anda tartışmalı bir alandır. Duygusal zekâ bazı araştırmacılar tarafından, en uygun olarak performans testleri ile ölçülen duygusal bilginin bilişsel sürecini içeren bir yetenek olarak karakterize edilmektedir. Alternatif bir öneride, duygusal zekânın öz-rapor anketi ile değerlendirilebilen kişilik gibi bir düzenle ilgili eğilim olarak görülmesi gerektiğidir. Duygusal zekâ ölçümü ile ve her iki yaklaşımın problemleri özellikleri ile ilgili detaylı bir açıklama Roberts,

¹⁰⁷ Baltaş, a.g.e., s.7-8.

¹⁰⁸ Feldman, a.g.e., s.16.

¹⁰⁹ Kılıçarslan,a.g.e., s.166

¹¹⁰ Druskat,a.g.m., s.2.

Zeidner ve Matthews (2001) tarafından verilmektedir.¹¹¹ İki ölçüm metodunun gerçekte aynı yapıyı değerlendirip değerlendirmedeği şimdilik belli değildir ve bu bağlamda Petrides ve Furnham (2001) iki ölçüm yaklaşımını ayırt etmek için “yetenek DZ” ve “özellik DZ” terminolojisini önermektedir.¹¹² DZ’nin her iki kavramsallaştırılmasının ortak özelliği, bunun psikometrik zekâ gibi, hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunun düşünülmesidir. Böylece, tüm DZ modelleri, duygusal yeterliliklerin geniş çaplı bir ölçümünü sağlamada genel yeteneğe benzer bir genel DZ ile, mod düzenlemesi ve duygu algılaması gibi kişiler arası ve kişinin kendi içindeki duygusal becerileri içeren bir dizi alt bileşeni içermektedir.¹¹³

Benjamin R. Palmer çalışmasında, EI’yi ölçmek için kullanılabilir testlerin temsilcisi olan bir popülasyon örneği, bir dizi EI ölçümünü tamamlamıştır. Bu testlerle ölçülen değişkenlerin sistematik incelemesinden, EI’nın 5 ortak boyutu tanımlanmış ve (1) Duygusal tanıma ve ifade; (2) Diğerlerinin duygularını anlama; (3) Duygusal muhakeme; (4) Kişinin kendi zihninde oluşan duygusal yönetim; ve (5) kişiler arası duygusal yönetimi kapsayan kapsamlı bir EI modeli kurulmuştur. İncelemede tanımlanan varsayılan model, değerlendirilen diğer modellere kıyasla en uygun model olarak görülmüştür. Varsayılan modelin, EI’nın modelleri ve ölçümleri arasındaki oransal değişimin temsilcisi olduğu sonucuna varılmıştır.¹¹⁴

1.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı modelleştirirken dört boyutlu bir model ortaya atmışlardır.¹¹⁵

¹¹¹ Richard D. Roberts, Moshe Zeidner, Gerald Matthews, “ Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions”, **Emotion**, Vol 1, No.3, (2001), ss.196–231.

¹¹² K. V. Petrides, Adrian Furnham, “Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies”, **European Journal of Personality**, 15, (2001), ss.425-448.

¹¹³ Elizabeth J. Austin, “An Investigation of Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Emotional Task Performance”, **Personality and Individual Differences**, 36, (2004), ss.1855–1864, s.1856.

¹¹⁴ Benjamin R. Palmer, “A Taxonomy Emotional Intelligence”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey,2007, ss.8-9, s.8.

¹¹⁵ John.D.Mayer, Dona M. Perkins, David R.Caruso, Peter.Salovey.,“Emotional Intelligence and Giftedness”, **Roeper Review**, Vol.23,No:3, (2001), ss.131-137, s.133.

1. Duyguları anlama yeterliliği,
2. Duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeterliliği,
3. Düşünceleri desteklemede duygulara ulaşma, oluşturma ve kullanma,
4. Duygusal ve entelektüel gelişmeyi arttırmak için duyguları düzenleme.

İlk boyut duygu sisteminden bilginin alınıp aktarılmasını içeren “duyguları algılama ve tanımlama”dır. İkinci boyut; “ duyguları düşüncede kaynaştırma” ve üçüncü boyut ise “duyguları anlama”dır. İkinci ve üçüncü boyut problem çözmeyi göz önünde bulunduran, duygusal zekânın daha ileri süreçlerini içermektedir. Genel olarak duyguları düşüncede kaynaştırma boyutu bilişsel süreçleri geliştirmek için duyguları kullanmayı içerir. Duyguları anlama boyutu ise duygunun bilişsel sürecini içerir. Dördüncü boyut olan “duyguları kontrol etme” ise hem kendi duygularının hem de başkalarının duygularının yönetimini kapsamaktadır.¹¹⁶ Tablo 1.3’te dört boyutlu duygusal zekâ modelinin zekâ ve kişilikle olan ilişkisi şu şekildedir:¹¹⁷

Tablo 1.3: Dört Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin Zekâyla ve Kişilikle Olan İlişkisi

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKÂ VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
1-Duyguyu Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekâyâ bilgi girdisi sağlar.
2-Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgidan yararlanmak için düşünceyi düzenler.
3- Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
4- Duyguyu Yönetmek	Kişiler ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

Kaynak: (Mayer ve diğ, 2001, s.235)’ Aktaran Yılmaz, a.g.e., s.41.

¹¹⁶ Sevda Yılmaz, “Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.39.

¹¹⁷ Yılmaz, a.g.e., s.41.

1.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On'un "Bilişsel Olmayan Zekâ" (noncognitive intelligence) modeline göre bilişsel olmayan zekâ; kişinin çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğini etkileyen duygusal, kişisel ve sosyal beceri ve yeteneklerin düzenidir.¹¹⁸

Duygusal zekâ ölçümünün boyutlarına ilişkin yorumlar Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığından alınmıştır.¹¹⁹

- 1. Kişisel Beceriler:** Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindekileri değerler. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda önemli bir yetenektir.
- 2. Kişiler Arası Beceriler:** Kişiler arası boyut, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.
- 3. Uyumluluk Boyutu:** Uyumluluk boyutu, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlerle ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemlerle durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan

¹¹⁸ Reuven Bar-On ve diğerleri, "Emotional Expression and Implication for Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory", **Personality and Individual Differences**, 28, (2000), ss.1107-1118., s.1108.

¹¹⁹ Reuven Bar-On, **Baron Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual**, MHS, Toronto, 1997, ss: 38-43.

güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar.

4. **Stresle Başa Çıkma Boyutu:** Stresle başa çıkma boyutu, stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir.
5. **Genel Ruh Durumu Boyutu:** Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Anketin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek skoru, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.

1.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal yeterlilik, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekâyaya dayalı olan ve öğrenilen bir beceridir.¹²⁰ Tablo 1.4'te duygusal yeterliliğin çerçevesi kişisel yeterlilik, sosyal yeterlilik ve sosyal beceriler olmak üzere üç alanda sınıflandırılarak biçimlendirilmiştir.¹²¹

Goleman, duygusal zekâyı beş ana başlıkta toplamıştır; a) *Benlik Bilinci* - bireyi saran duygularının farkında olması, b) *Duyguların Kontrolü* - Duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması, c) *Kendi Kendini Motive Etmek* - Amaçlanan hedeflere ulaşmak için

¹²⁰ Daniel Goleman, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, 3.Basım,Varlık Yayınları, Mart Matbaacılık, İstanbul 2000, s.36.

¹²¹ Goleman, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, s.38-39.

duyguların yönlendirilmesi, d) *Empati*- Başkalarının duygularının farkında olmak, e) *İlişkiyi Yürütmek* - Diğerlerinin duygularını yönetmek.¹²²

Tablo 1.4: Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

1.Kişisel Yeterlilik Bu yeterlilik kendimizi ifade etme şeklimizi belirler.	2.Sosyal Yeterlilik Bu yeterlilikler ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler.
1.1.Özbilinç Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek Duygusal bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak Doğru özdeğerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek Özgüven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak	2.1.Empati Baskalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak Baskalarını anlamak: Baskalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve sorunlarıyla etkin biçimde etkilenmek Baskalarını geliştirmek: Baskalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek Hizmete yönelik olmak: Müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak Politik bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak
1.2.Kendine Çeki Düzen Verme Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek. Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek Uyumluluk: Değişim karşısında esneklik Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak	2.2.Sosyal Beceriler Etki: Etkili ikna taktikleri kullanmak İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmek Bağ kurmak: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek İmce ve işbirliği: Ortak hedefler doğrultusunda baskalarıyla çalışmak Ekip yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak
1.3.Motivasyon Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler Başarma dürtüsü: Bir mükemmellik standartını yakalama veya yükseltme arayışı Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek İnisiyatif: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak İyimserlik: Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek	

Kaynak: Goleman, *İş Başında Duygusal Zekâ*, s.38-39.

¹²² Goleman, *Duygusal Zekâ*, s.51.

EI'nın ortak boyutlarının tanımı, EI için yararlı bir tanım ve kapsamlı yapı ölçümlerinin dayandırılabilceği bir model sağlayacaktır. Goleman EI'nın baskın modelleri ve ölçümlerinin bazı ortak elemanları paylaştığını - özellikle kişinin kendisinde ve diğerlerinde duyguları tanımlama ve düzenleme kapasitesi ile ilgili yetenekler ve yeterlilikler- belirtmiştir. Ayrıca, Goleman EI'nın cimri bir şekilde yapılmış tanımının, EI'nın 4 yüksek düzen faktörü içerdğini de belirtmiştir: (1) kişinin kendinde duyguları tanımlama kapasitesi (Kendini-bilme); (2) kendinde duyguları düzenleme kapasitesi (Kendini-yönetme); (3) diğerlerinde duyguları tanımlama kapasitesi (Toplumsal bilinçlilik); ve (4) diğerlerinde duyguları düzenleme kapasitesi (ilişki yönetimi). Goleman EI'nın 4 boyutunun EI için ortak bir taksonomi (sınıflandırma) sağladığını belirtmesine rağmen bu hipotezi desteklemede EI literatüründe hiçbir sistematik incelemesi mevcut değildir.¹²³

1.3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekâyı meydana getiren dört köşe taşı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlamışlardır. Bu temel boyutların altında da onları yetenek becerileri anlatılmıştır. Bunlar:¹²⁴

1. **Duyguları öğrenmek;** duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geri bildirim ve pratik sezgi öğelerini kapsamaktadır.
2. **Duygusal zindelik;** güven çemberi, öz varlık, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik yenilenme öğelerini içermektedir.
3. **Duygusal derinlik;** özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan etki öğelerini içermektedir
4. **Duygusal simya;** sezgisel akış, düşüncesele zaman değişimi, fırsatı sezinleme, geleceği yaratma öğelerini kapsamaktadır.

¹²³ Benjamin R. Palmer, "A Taxonomy For Emotional Intelligence", **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey, 2007, ss.8-9, s.8

¹²⁴ Cooper ve Sawaf, a.g.e., xxxiv.

Copper&Sawaf'ın EQ haritası anketi gerçek sorular ve puanlama tablosundan oluşmaktadır. Anket 5 bölüm ve 21 ölçekten oluşmaktadır. Bölüm 1, mevcut yaşam çevresine hitabeder. Bölüm 1'e dahil edilen ölçeklere yaşamdan olaylar, iş baskıları ve kişisel baskılar dahildir. Bölüm 2, duygusal bilinçlilik, duygusal ifade ve diğerlerinin duygusal bilinçliliğini gösteren ölçekleri içeren duygusal okuryazarlığa yöneliktir. Bölüm 3, EQ yeterliklerini gösterir. Bu bölüme dahil edilen ölçekler niyet, yaratıcılık, esneklik, kişiler arası bağlantılar ve yapıcı memnuniyetsizliktir. Bölüm 4, EQ değerleri ve inançları ile ilgilidir ve tutku, görünüm, sezgi, güven derecesi, kişisel güç ve bütünlük gösteren ölçekleri içerir. Son bölüm, genel sağlık, yaşam kalitesi, ilişki katsayısı ve optimal performansa odaklanan ölçeklerle EQ sonuçlarını gösterir. Son olarak, kişinin bölgelere dayalı olarak EQ haritası üzerinde düştüğü yeri işaretlemek için bir ızgara vardır. Izgara üzerindeki bölgeler, birkaç noktaya dayalı olarak optimal, yeterli, hassas veya dikkat olarak tanımlanır. EQ haritası, Copper&Sawaf tarafından geliştirilen 262 maddelik bir kendiliğinden bilgilendirme (self report) ölçümüdür. Cevaplar, “çok iyi, orta derecede iyi, biraz, hiç” olarak sıralanan dört-noktalı ölçekler üzerinde katılımcı tarafından değerlendirilir.¹²⁵

1.3.4. Duygusal Zekânın Sınırları

Duygusal yetkinlikler kazanılabilir ve duygusal zekâ düzeyi artırılabilir. Araştırmalar da duygusal zekânın yaşla arttığını göstermektedir. Uygun eğitimler ve koçluk programlarıyla duygusal zekâyı geliştirmek ve kalıcı artışlar sağlamak mümkündür.¹²⁶

Kişinin kendisine soracağı birtakım sorular ve sorulara vereceği cevaplar ile bu cevaplar doğrultusunda eyleme geçmesi, birtakım ifadeleri göz önünde bulundurması yoluyla duygusal zekâ düzeyi geliştirilebilir.¹²⁷

- Kişi kendisiyle ilgili olarak açık bölgede olduğunu düşündüğü önemli bazı unsurların nasıl ifade edeceğini örnekler şeklinde yazabilir.

¹²⁵ Aksaraylı, Özgen,a.g.m., s.56-57.

¹²⁶ Kılıçarslan, a.g.e., s.160.

¹²⁷ Belgin Aydıntan, **Örgüt Zekâsı Ve Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.43-44.

- Kişi kendisiyle ilgili olarak gizli bölgedeki unsurları saklamak için nasıl davrandığına ilişkin örnekler yazabilir.
- Kişi tamamen kendisine odaklanarak, kim olduğunu, nerde olduğunu, yanında kim ya da kimler olduğunu, dış görünüş itibarıyla nasıl görüldüğünü, ne söylediğini ve nasıl söylediğini, söylediği bir söze ya da yaptığı bir eyleme başkaları tarafından gösterilen olumlu reaksiyonları, ses tonunu, kelimeleri ve vücut dilini nasıl kullandığını düşünebilir.
- Kişi, saldırgan ya da pasif davranışlar gösterdiğinde bunun sebeplerinin ne olduğu ve kendisini nasıl hissettiği üzerinde düşünebilir.
- Kişi, hangi durumlarda, dürtülerini ya da kızgınlığını denetim altına almanın güç olduğunu belirleyebilir.
- Kişiyi, esnek olmaktan alıkoyan nedir? Daha esnek olabilmek için ne yapılabilir?
- Kişi karşısındakini dinlerken, onun söylediklerini yargılamak ya da söylediklerine göre kişiyi değerlendirmek üzere rasyonel zekâsını kullanmadan onu dinleyebilir.
- Dinlediği kişinin vücut diline, ses tonuna ve hızına kendisinininkine uydurabilir.
- Kişinin yapmaktan hoşlandığı şeyler nelerdir? Ve bunları en son ne zaman ve hangi sıklıkta yapmıştır.
- Kişiyi en çok memnun eden kişiler kimlerdir? Onlarla en son ne zaman görüşmüştür?
- Kişinin çalıştığı örgütte gerçekleşmesine katkıda bulunduğu en son şey nedir?
- Kişinin çalıştığı örgüt, hangi tür yardımlarda ya da hayırseverliklerde bulunmaktadır?
- Kişinin ya da birlikte çalıştığı takımın bu hayırsever işlerdeki rolü nedir?
- Kişi iş arkadaşlarının kendisinin yardıma ihtiyaç duyduklarında, onlara nasıl yardımcı olmuştur?

Bu sorulara cevap verildikten ve bu durumlar göz önüne alındıktan sonra, bunları eyleme geçirmek önemlidir.

John D. Mayer, Salovey and Caruso (2008), yaptıkları çalışmalara istinaden duygusal zekâ ile ilgili şu tavsiyelerde bulunmuşlardır:¹²⁸

EI'nın gazetecilere özgü popülerleşmesi, sıklıkla EI'nın yetersiz, fazla geniş tanımları, mantıksız iddialar, ve kavramların ve daha genel olarak araştırmanın yanlış anlaşılmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde araştırmacıları uygulamacıları düşüncelerine yön vermek için duygular, zekâ ve duygusal zekâ ile ilgili bilimsel literatüre başvurmaları gerekmektedir. Duygusal zekâ araştırmalarında ki açıklığı sağlamak için, duygusal zekâ teriminin duygu ve zekâ arasındaki kesişimde yeteneklerle sınırlanması –spesifik olarak duyguları muhakeme ve muhakemeyi artırmak için duyguları kullanmayı içeren yetenekler kümesi ile sınırlı olması– önerilmektedir.

EI'ya odaklananların EI'nın yetenek kavramı ile ilgili bir araştırmaya odaklanmaları tavsiye edilmiştir. Bunlar, duygusal bilgi ölçümleri, duygusal yüz tanıma yeteneği, duygusal farkındalık düzeyleri, duygusal öz-düzenleme ve ilgili alanlarla ilgili ortaya çıkan araştırmaları içermektedir.

Başarı ihtiyacı, öz-kontrol gibi benlikle ilgili kavramlar, mutluluk gibi duygusal özellikler ve girişkenlik gibi sosyal tarzlar dahil, geniş oranda çalışılan kişisel özellikler gruplarının rasgele görünen ayrımlarda birbirine karıştırılmaktan ve duygusal zekâ olarak adlandırılmaktan ziyade oldukları gibi adlandırılmalarını vurgulamışlardır.

EI ile ilgili pek çok şey hala bilinmemektedir. Belirgin terminoloji ve kavramları izleyerek, kavram ve daha genel olarak insanın zihinsel yetenekleri ile ilgili olarak daha fazlası bilinene kadar EI konusunda iyi teorileştirme ve araştırmaya devam edilmelidir. EI'nın çalışma vadeden bir alan olduğunun ama bilgide anlamlı boşlukların kaldığını gösterdiği konusunda yeteri kadar şey öğrenilmiştir. Örneğin, kültür ve cinsiyet konularına, ve bunların EI kuramları ve EI'nın ölçümü üzerindeki etkisine daha fazla dikkat çekilmesi gerekmektedir. EI'nın ölçümünde ilerleme de genel olarak gerekmektedir. EI uygulamaları araştırma literatürüne daha fazla önem verilerek yürütülmelidir, iyi teori üzerine dayandırılmalıdır ve garip/uzak/yabancı iddiaları reddetmelidir.

¹²⁸ John D. Mayer, Peter Salovey and David R. Caruso, "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?", *American Psychologist*, Vol. 63, No. 6, (2008), ss.503–517.

1.4. DUYGUSAL ZEKÂ GÖSTERGELERİ

Duygusal yeterlilik gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zekâ yetenek ve becerilerine dayanır. Bunlar,¹²⁹

- *Bağımsızdır*: Her biri ayrı ayrı iş başarısına önemli katkıda bulunur.
- *Karşılıklı bağımlıdır*: Her biri, kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır ve etki eder.
- *Hiyerarşiktir*: Duygusal zekâ kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin benlik bilinci, kendini kontrol etmek ve empati için gereklidir. Kendini kontrol etmek ve benlik bilinci kendini motive etmeye katkıda bulunur.
- *Gereklidir, ama yeterli değildir*: Temelde bir duygusal zekâ yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün iklimi ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip göstermeyeceğini belirleyecektir.
- *Kendine ait özellikleri vardır*: Genel model tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak farklı işler için, farklı yeteneklerin önemi değişmektedir.

1.4.1. Kişisel Yeterlilik

Kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetebilme ve kendini harekete geçirebilme unsurlarından oluşmaktadır. Bireyin kişisel yeterliliklerini açığa çıkarabilmesi için öncelikle iç dünyasına girmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmesi için bütün duygularından gelen bilgilere başvurma istekliliği, kendine saygı gösterme ve önem verme, ulaşmak istediği hedeflerin sonuçlarını ve anlamını önceden sorgulama istekliliği olmalıdır. Bunun için kişinin doğru tavırlar alması gerekmektedir.¹³⁰

¹²⁹ Goleman, *İşbaşına Duygusal Zekâ*, s.36-37

¹³⁰ Ian McDermott, Wendy Jago, *İçsel Koçluk*, Çev: Halil Tunalı, Kariyer Developer, İstanbul 2003, s.43.

1.4.1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma

Kendimizle ilgili algı, duygu, düşünce ve tutumlar benlik kavramını oluşturmaktadırlar. Benlik kavramı, insanların kendilerini nasıl gördüğü, kendisi hakkında ne düşündüğü ile ilgilidir. Örneğin kendisinin güçlü yetenekli dürüst olduğunu düşünen bir kişinin benlik kavramı olumlu iken kendisinin yeteneksiz, işe yaramaz biri olduğunun düşünen kişinin benlik kavramı olumsuzdur.¹³¹

İçindeki buldukları ruh haline göre, Negatif ruh hallerini olumlu bir şekilde arttıran veya ruh hallerini değiştirecek davranışlar tanımlayan bireyler (duygusal olarak değişebilen bireyler) bu tür stratejileri öğrenmemiş benzer bireylere göre daha sağlıklı kişiliğe sahip olabilirler.¹³²

Duygulan tanıyabilmenin bir işareti, dürtüleri aşabilmek ve duygulara karşılık verebilmek için kendi kendine rehberlik etmektir.¹³³ Bu yeteneğe sahip olan bireyin duygusal bilinci olmalı, kendi kendini değerlendirmeli ve özgüvene sahip olması gerekmektedir.

Kendi duygularını tanımayan, değerlendiremeyen kişi, karşısındaki kişilerin de duygularını, düşüncelerini fark edemez. Duygularını tanımayan veya onları, bulunduğu iş ortamına uygun şekilde kontrol edemeyen kişiler duygusal uyumsuzluk yaşarlar. Duygusal uyumsuzluk, ifade edilen duyguların örgütsel normlarla uyuşması ancak bireyin gerçek duygularıyla çatışmasını ifade eder.¹³⁴ Bireysel ve örgütsel sonuçlara bakıldığı zaman, duygusal uyumsuzluğun iş doyumsuzluğu, yoğun stres, yabancılaşma, kötümserlik gibi tutumlarla bireysel ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.¹³⁵

¹³¹ Kamile Ün Açıköz, **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, 7.Baskı, Biliş Yayınları, İzmir, 2007, s. 44.

¹³² John Mayer, Yvonne N Gaschke, "The Experience and Meta- Experience of Mood", **Journal of Personality and Social Psychology**, 55, no.1 (1988), ss.102-111., s.110.

¹³³ Cooper ve Sawaf,s 33

¹³⁴ Rafaeii, Anat, Robert I. Sutton, "Expression of Emotion As Part of The Work Role", **Academy of Management Review**,12, no. 1 (1987), ss.23-37., s.32.

¹³⁵ Acar, a.g.e., s. 30.

Kendi kendini değerleme, bireyin kendisi hakkında bir i gr oluşturabilmesi ile ilgilidir. "Bireyin kişiliğini keşfetmesi ve öğrenmesi; kendisi için nelerin daha önemli olduğunun farkına varması; değerlerini, ilgilerini, alışkanlıklarını, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlaması ancak kendi kendini değerlemesi ile mümkün olacaktır." Bu değerlendirme, bireyi nasıl hareket etmesi ne zaman hareket etmesi, nereye doğru ve neden hareket etmesi konusunda yönlendirir. Değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler, kişinin kariyer planı oluşturmasında sağlam bir kaynak olabilir. Kişi kariyer planını oluştururken ne yapmak isdeğini ve amaçlarının, hayallerinin ve hırslarının neler olduğunu tespit etmelidir¹³⁶Kendini değerleme, araştırma, hedef belirleme ve stratejiden oluşan kariyer geliştirme sürecinin ilk basamağı, bireyin kendini tanınması nerede iyi, nerede kötü olduğunu bilmesiyle başlar. Dolayısıyla, kendini iyi tanımayan birey kariyer gelişimi sürecinin diğer evrelerinde de başarısız olacaktır.

Kendini değerlendirebilen kişi güçlü ve zayıf yönlerini rahatlıkla açığa çıkarabilecek ve kendi swot analizini yapabilecektir. ğrenme konusunda duyarlı olan bu kişiler sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Mizah yönleri güçlüdür, gerektiğinde kendi zayıflıkları ile ilgili konularda rahatça espri yapabilirler.

Kendine yeterlilik veya öz-yeterlilik kavramı (self-efficacy); kendine güvenmeyi ve gereksinimlerini karşılama açısından diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar, kendilerinden emindirler. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkılabilecek bir deneyim olarak görüp sorunun üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenle de gerilim ya da uyarılmayı bir stres kaynağı olarak değil, bir kişisel gelişim fırsatı olarak değerlendirirler. Kendi kendine yetemeyen bireyler ise, yeteneklerinin daha az farkındadırlar ve genellikle birçok konuda başarısız olacaklarına inanırlar. Buna paralel olarak, herhangi bir stres durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, onunla başa çıkabilme konusunda da başarısız olacaklarına inandıkları için, yeterince çaba gstermeyeceklerdir. Bu da stresin etkisinin daha da artmasına neden olacaktır.

¹³⁶ Ellis Marjorie, "Self-assessment: Knowing Yourself and What You Want to Do", **Black Collegian**, 29, no.1, (Oct. 1998), ss. 36-39., s.36.

Kendilerini yeterli hisseden bireyler, *probleme odaklı bir başa çıkma stratejisi* geliştirebildiklerinden, stresle daha hızlı ve etkili bir biçimde başa çıkabilir veya stresin olumsuz etkilerini daha az oranda yaşayabilirler.¹³⁷

Kendine güvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğurabilir. Öte yandan, aşırı kendine güven, özellikle kişinin sosyal becerilerden yoksun olması halinde, kibir gibi gözükebilir. "Kendine güven gerçeklikle bağdaşmalıdır."¹³⁸ Kendine güven, bireyin kendi iyi ve zayıf taraflarını analiz edebilmesi ve kendini tanıması sonucunda kararlı davranabilme gücüne sahip olmasıdır. Kendine güvenen bireyler belirsizlik ve baskılara rağmen inandıklarının sonuna kadar arkasında durabilme kararlılığını rahatlıkla gösterebilirler.

Akılcı olmayan ve pek çok durumda olumsuz sonuçlar doğuran kararların temelinde aşırı öz güven bulunmaktadır. İnsanlar kendi değerlendirmelerine ve yaptıkları planlara aşırı güvenir ve inanırlar.¹³⁹

Gelişmeyi istemek öncelikle kişinin içinden gelmelidir. Kişinin öncelikle kendini değerlendirmesi gerekmektedir. Bu birinci koşuldur. Kendini değerlendirme insanın kendi yetkinliklerini tam olarak tanıyabileceği anlamına gelir. Güçlü yanları kadar kısıtlarını da kabul edeceği, neyin haz neyin acı vereceğini saptayabileceğini ve farklı iş durumlarında neyin gurur neyin suçluluk duygusuna yol açacağını bilebileceği demektir. Duyguları gizlemekten çok kabul etmeyi gerektirir.¹⁴⁰

İnsanlar doğal yeteneklerle doğarlar. Ne yazık ki zamanlarının çoğunu zayıf yanlarını iyileştirmekle harcarlar; ama araştırmalar gösteriyor ki azami üretkenlik, insanların güçlü yanları üzerinde odaklanmasını ve zayıf yanlarının üstesinden gelmesini sağlamakla mümkündür.¹⁴¹

¹³⁷ Solmuş, a.g.e., s.79-80.

¹³⁸ Goleman, "**İş Başında Duygusal Zekâ**", s. 89.

¹³⁹ Baltaş, a.g.e., s.13.

¹⁴⁰ Fernando Bartolome ve Paul A.Lee Evans, "İş ve Yaşam Dengesi", Çev: İbrahim Bingöl, **Harvard Business Review**, Mess Yayınları No:351, İstanbul, 2001, s.56.

¹⁴¹ Nurullah Genç, Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006, s.160.

Kişisel bütünlük sahibi olmak kendi değerlerine ve gücüne inanmayı gerektirir. Buna bağlı olarak -asıl olan- kendimizi dürüst ve açık bir şekilde ortaya koyabilme yürekliliğini gösterebilmektir. Bizimle aynı fikirde olmayan insanların olması da son derece doğaldır. Fakat, durumu kıyasıya bir savaş olarak algılamak ve bu savaşı kazanmaya çalışmak, yahut baştan pes ederek başkalarını haklı kabul etmek verimsiz alternatiflerdir. Bunun yerine, bu tür durumlarda insanlarla sevgiyle baş etmemizi ve kendi sınırlarımızı netleştirmemizi sağlayacak kişisel yöntemler geliştirmek en etkili çözüm olacaktır.

Kişisel bütünlük temel olarak üç düzeyde gerçekleşir:¹⁴²

Özü sözü doğru olmak: Bu düzeyde kişi iç dünyasının farkında olmaya özen gösterir. Niyetinin yani -bir şeyi niçin söylemek veya yapmak istediğinin- bilincindedir. Bu sebeple, ağızdan çıkan sözlerin duygu ve düşünceleriyle çelişmemesine özen gösterir. İç dünyasını yok sayan konuşmalar yapmaz ve farkında olduğu her şeyi hesaba katarak, bilinçli bir şekilde davranır.

Değerler ve İlkelerle Ahenk İçinde Yaşamak: Bu düzeyde kişi iç dünyasında yaşattığı duygu ve düşünceleri gözlemleyerek sevgi, vicdan, hizmet, onura saygı gibi temel değer ve ilkelerle ahenk içinde tutmaya özen gösterir. Diğer bir deyişle, kişisel bütünlüğünün gerektirdiği bir takım düşünce ve davranışları süzgeçten geçirerek iç dünyasına ve algılarına bilinçli bir şekilde müdahale edebilecek bir yetkinlik kazanır. Böylece bilincinde o değeri yaşar hale getirir. Örneğin, kızgınlığımızı sert sözlerle ortaya koymak kişisel bütünlüğümüzün gereği olabilir ancak karşımızdakinin onurunu korumak gibi temel bir değeri yaşatabilmek amacıyla onu incitmeden uyardırmaya yöneliriz.

Bir Duruş içinde Olmak: Bu düzeyde kastedilen gelecekte yaratılmak istenen bir olanağa kendini adanmak ve bu olanağı yaşatma sorumluluğunu üstlenmektir. Böylesi bir anlayış belirlenen hedefler doğrultusunda plan yapmak, kişisel bütünlüğünü zedelemekten o plana uymak ve yine bu doğrultuda çıkabilecek eksiklikleri gidermek gibi sorumlulukları beraberinde getirir.

¹⁴² Seden Tuyan, Eren Beceren, "Kişisel Bütünlük ve Duygusal Zekâ", **Personel Excellence**, Temmuz, 2004., s.18.

1.4.1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme

Duygusal güçleri gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani 'EQ'su yüksek insanlar, özel ve mesleki hayatlarını kendilerine kolaylaştırmışlardır. Çevresindekilerin ve kendi hislerinin farkında olmak, güncel yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilme potansiyelini artırmakta.¹⁴³

Duyguları yönetme/düzenleme kapasitesi, bireyin uyancıları ve duygusal tepkileri aktif şekilde kontrol edebilme yeteneğiyle ilişkilidir.¹⁴⁴ Sonuç olarak, "Duygularını yönetemeyen insan aklını da yönetememektedir."¹⁴⁵ Kuvvetli korku duyguları uyandıran her şeyin, fikirleri öldürdüğü tartışma götürmez bir gerçektir. Bu korkuların sebepleri, eleştiri, başarısızlık, bağırın amirler veya kovulma endişesi olabilir. Zamanla bu korku, belirsizlik, şüphe ve engelleme havası yaratarak güveni tehlikeye atar ve sadakati aşındırır.¹⁴⁶

Yaratıcı bir iç görü oluşturmak bilişseldir, ama onu fark etmek, beslemek ve sonucu alana kadar izlemek için kendine güven, inisiyatif, kararlılık ve ikna gücü gibi duygusal yeterlilikler gereklidir.¹⁴⁷

Kendi duygularını yönlendirebilecek kişilerin kişisel sorumluluk bilinçleri yüksek olmalıdır. Önce kendileri için belirledikleri gerçek ve anlamlı hedeflere ulaşırken kendilerine verdikleri ve başkalarına verdikleri sözleri özenle yerine getirirler.

Kişisel sorumluluk kavramı, iş başarısı ile de çok yakından ilişkilidir. Kişisel sorumluluğu tanımlayan, bağlılık, çalışkanlık, sebat, dikkat, başarı güdüsü, planlılık sıfatların tümü başarı ve başarının kalitesinde önemli özelliklerdir. Psikoloji alanında yapılmış araştırmalar, kişisel sorumluluk ve akademik başarı arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir.¹⁴⁸

¹⁴³ Konrad, Hendl, a.g.e., s.14

¹⁴⁴ Douglas Derryberry, Mary Klevjord Rothbart, "Arousal, Affect, and Attention as Components of Temperament", *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, no,6 (1988) ss. 958-966., s.959.

¹⁴⁵ Atabek, s.11.

¹⁴⁶ Cooper, Sawaf, 36.

¹⁴⁷ Goleman, *İş Başında Duygusal Zekâ*, s.130-131.

¹⁴⁸ Charles A. O'Reilly III, Jennifer A. Chatman, "Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success", *Administrative Science Quarterly*, (Dec. 1994), ss. 603-627., s.609.

Kendine yön verebilme becerisi uyumlu olmayı ve yenilikçi olmayı gerekli kılmaktadır. Uyumluluk, değişim karşısında esnek olabilmektir. Uyum yetisinden yoksun kişiler, korku, kaygı ve değişime karşı derin bir rahatsızlık duygusunun egemenliğindedirler. Uyum yeteneğine sahip kişiler ise, değişim ve yeniliklere açıktırlar. Uyum sağlayabilmek, belli bir olayı incelerken çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini gerektirir. Bu esneklik de duygusal güce dayalıdır: Belirsizliğe ayak uydurabilmek ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilmek.¹⁴⁹

Duygularımız yardım severliğimizi de etkiler. Denekler üzerinde yapılan araştırmalarda iyi ruh haline sahip olanların, morali bozuk olan insanlara oranla yardıma daha istekli oldukları görülür. Bunun sebebi olarak ileri sürülen gerekçe oldukça mantıklı. Bozuk ruh halinde insanın dikkati kendi üzerinde yoğunlaştığı için dış dünya ile bağlantısı çok kuvvetli olmaz, bunun için de diğer insanlara dikkatini yönlendiremez.¹⁵⁰

1.4.1.3. Kendini Harekete Geçirebilme

Kendi kendini motive etme unsuru; başarı güdüsüne sahip olmak, bağlılık duygusu, inisiyatif sahibi olmak ve optimist olmak yetenek ve becerileri ile ilişkilidir. En yalın haliyle başarı güdüsü, "rekabet koşullarında başarılı olmak veya mükemmellik standardına ulaşmak isteği" şeklinde tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek kişiler, anında ve tam geribildirim alabilecekleri işleri yapmayı tercih ederler. Belirsizlikleri azaltmak ve işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmek için bilgi kaynaklarını arar ve her tür bilgiyi değerlendirirler. Performanslarını nasıl iyileştireceklerini öğrenirler.¹⁵¹

Dürtüler, kendini eylemle ifade etmek isteyen duygulardır. Dürtüsüzlük insanı tembelliğe, acizliğe ve yalnızlığa iter. Dürtülerin aşırı ifade edilmesi ise acımasızlığa, başkalarına kötülük yapmaya, aceleciliğe, sabırsızlığa, alçakça olarak bilinen davranışlara sebep olur.¹⁵²

¹⁴⁹Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.128.

¹⁵⁰Konrad, Hendl, a.g.e., s.14.

¹⁵¹ Acar, a.g.e., s.36.

¹⁵² Tarhan, a.g.e., s.21.

İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Çoğu zaman bunun anlamı, sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almak ya da fırsatları, başka biri görmeden önce fark edip onlardan yararlanmaktır.¹⁵³

1.4.2. Sosyal Yeterlilik

Sosyal yeterlilik ise bireyin çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin şeklini, başarısını belirleyen yetenek becerileri içine alan, iki duygusal zekâ unsurunu içermektedir. Bunlar, başkalarının duygularının farkında olma ve başkalarının duygularını yönetebilme başlığında ele alınacaktır.

1.4.2.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma

Kendilerini tanıyan, başkalarının duygu ve düşüncelerini dikkate alan bireylerin, adalet duygusu yüksektir, sosyal sorumluluk duyguları fazladır, başkalarının duygularını anlamada empatik yaklaşımları vardır. Böylece bu kişiler, diğerlerinin duygusal ve motivasyonel bakış açılarını daha iyi görebilir ve değerlendirebilirler.¹⁵⁴ Bireyin herhangi bir beklenti içine girmeden, gönüllü olarak çevresindeki kişilere yapıcı ve destek sağlayıcı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan prososyal davranışlar, alturizm (başkalarının farkında olmak ve onlara önem vermek) ile daha da zenginleşmektedir. Bu da duygusal zekânın özelliklerinden biridir.¹⁵⁵

Empati, bir başka insanın düşünce ve duygularını açıkça anlamaktır. Empati dikkatle dinlemek, sorular sormak, değer yargılarımızı bir yana bırakmak ve bir başkasının bakış açısını, düşüncelerini, duygularını, güdülerini ve durumunu anlamak için hayal gücünüzü kullanmaktır. Empati bir başkasıyla aynı şeyi hissetmek, yumuşak ve anlayışlı bir tavır sergilemek, aynı fikirde olmak ya da onaylamak değildir.¹⁵⁶

¹⁵³ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.159.

¹⁵⁴ Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, 11, no. 4, (1986) ss. 710-725., s.717.

¹⁵⁵ Brief, Motowidlo, a.g.e., s.711.

¹⁵⁶ Matthew McKay, Patrick Fanning, **Özgüven**, Çev: Fatoş Gaye Atay, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2005, s.106.

Diğer duygusal yetenekler gibi empati de, doğuştan sahip olunan ama sonra deneyimle geliştirilebilecek, önemli bir yetenektir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre:¹⁵⁷ Bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ) onun işe alınmasını sağlarken, duygu düzeyi (EQ) o kişinin terfiini belirlemektedir.

Artık en iyi performans gösterenler listesinin ilk sıralarında, IQ'su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler yer almaktadır.

Empati ölçülebilen ve geliştirilebilen bir beceridir. Empati becerisinin gelişmesini sağlayan öneriler şunlardır:

- İyi bir dinleyici olun ve sadece cevap vermek için değil, anlamak için dinleyin. Anladığınıza emin olmak için sorular sorun.
- Sadece kulaklarınızla değil bütün duyularınızla dinleyin. Beden dili ve ses tonlarından iletişim halinde olduğunuz insanların duygularını okumayı deneyin. Farkettiğiniz duyguya neyin sebep olabileceğini anlamaya çalışın.
- Karşınızdaki kişinin derisinin altına girmeyi ve dünyayı onun gözleriyle görmeyi deneyin. Başkalarının duygu ve düşüncelerine saygı duyun.
- İnsanların sözlü olarak ifade ettikleriyle, beden diliyle ortaya koydukları duygular arasındaki uyumsuzlukları fark etmeye çalışın.
- İletişim konusunda yaşadığınız olumsuz deneyimleri tekrar gözden geçirerek benzer durumlarla karşılaşmamak için bu deneyimlerden nasıl faydalanabileceğinizi düşünün.
- Kitap okurken veya film seyrederken karakterlerin neler hissettiklerini ve neden böyle hissedebileceklerini düşünün. Siz olsaydınız ne yapardınız?

Nezaket ve azalması, bencillik, şiddet, alçaklık ve zalimliğin artması ile birlikte başkalarının hissettiğini anlama becerisinin (empati) zayıflaması şiddet suçlarını arttırdı. Empatinin zayıfladığı durumlarda başkalarının yaşadığı acı, mutsuzluk vb gibi psikolojik ihtiyaçlar anlaşılabilir. Empati yoksunluğunda, dürtüler kontrolden çıkmaya başlar. Ben merkezci beklentiler sosyal beklentilerin önüne geçer.

¹⁵⁷ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.69-70.

Başkalarına ilgi, yardım, iyilik yapma, şefkatli olma yerine kendi çıkarını düşünme, zevkinin peşinde koşma, acımasız olma gibi değerler yaşama baskın olur.¹⁵⁸

1.4.2.2. Başkalarının Duygularını Yönetebilme

Duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir, yani, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça çalışabilir. Farklı kişilerle olan ilişkilerinden bir takım fırsatlar ve olumlulukları değerlendirerek, farklılıkları örgütün lehine çevirebilirler. Çeşitlilikten yararlanabilmek, farklı insanlarla iyi geçinmek, başkalarının kendine özgü çalışma tarzını takdir etmek ve bu kendine özgü yaklaşımların sunabileceği her tür iş fırsatını yakalamak becerilerine dayanır.¹⁵⁹

Sosyal yetenekler unsuru, etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyum yetenek ve becerilerini içerir.¹⁶⁰

Örneğin, büyük bir şirket birinci düzey yöneticilerine aktif dinleme, düzeltici geri besleme sağlama, çalışanları problem çözmeye dahil etme ve pozitif destek (takviye) kullanma gibi kişiler arası becerileri öğretmiştir. Yöneticiler bu becerileri yedi hafta boyunca altı saatlik oturumlarda uygulamıştır. Sonuçlar etkileyiciydi. Kontrol grubuna kıyasla, eğitime katılan yöneticiler tüm becerilerle ilgili kullanımlarını artırmıştır – ve işçileri arasında iş değişikliği ve devamsızlık konusunda anlamlı azalmalar kaydetmiştir. Ayrıca üretimde %17 oranında bir artış sağlamışlardır. Bu

¹⁵⁸ Tarhan, a.g.e., s.20.

¹⁵⁹ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.201.

¹⁶⁰ Cary Cherniss, “Social and Emotional Learning For Leaders”, **Educational Leadership**, April, (1998), ss.26-28., s.28.

çalışma yöneticilerin sosyal yeterliklerini etkili eğitim programları aracılığıyla artırabileceklerini ve artırılmış sosyal yeterliliğin iyileştirilmiş performansa sebep olabileceğini göstermektedir.¹⁶¹

1.5. ULUSLARARASI VE ULUSAL DUYGUSAL ZEKÂ ÇALIŞMALARI

Ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalar ile araştırma için duygusal zekânın ölçümünde kullanılan model, teknik ve hipotez yöntemlerinin açıklanmasına yönelik literatür çalışmasında öngörü oluşturulmaya çalışılmıştır. Öncelikle yurtdışı çalışmalara, ardından yurtiçi çalışmalara tarih sırasıyla örnekler verilmiştir.

1.5.1. Uluslararası Duygusal Zekâ Çalışmaları

Nowicki ve Duke, duygusal zekâ ve akademik başarı arasında doğrudan/direkt bir bağlantı konusunda kanıt sağlamıştır.¹⁶² Svyantek ve Rahim, duygusal zekânın bireylere iş çevresi de dahil olmak üzere çevreleri ile etkileşimde bulunmalarına yardım eden önemli bir adaptif mekanizma olabileceğini göstermektedir.¹⁶³ Goleman, duygusal zekânın teknik becerilerden iki kat daha önemli olduğunu ve her düzeydeki işlerde başarı için IQ'dan daha önemli olduğunu rapor etmektedir. Weisinger, duygusal zekânın işte başarı ile ilişkili olduğunu ve etkili takım liderliği ve takım performansının belirli yönlerinde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Ancak, duygusal zekâ ve tecrübe edilen iş stresi ve bunun çıktıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların daha kısıtlı olduğu vurgulanmalıdır.¹⁶⁴ Slaski ve Cartwright, duygusal zekâları yüksek yöneticilerin daha az sübjektif stresi ortaya çıkardığını ve daha iyi fiziksel ve psikolojik refaha sahip olduklarını bulmuştur.¹⁶⁵ Benzer şekilde,

¹⁶¹ Cherniss, a.g.m., s.28.

¹⁶² Stephen Nowicki, Marshall P. Duke, "The Association of Children's Nonverbal Decoding Abilities with Their Popularity, Locus of Control, and Academic Achievement", **Journal of Genetic Psychology**, 153, (1992), ss. 385-393.

¹⁶³ Dconiel J. Svyantek, M. Afzalur Rahim, "Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings from Empirical Studies", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 10, Iss: 4, (1993), ss.299-301.

¹⁶⁴ Ogińska -Bulik, a.g.m., s.168.

¹⁶⁵ Mark Slaski, Susan Cartwright, "Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers", **Stress Health**, Volume 18, Issue 2, (2002), ss. 63-68.

Gardner ve Stough, duygusal zekâ ve mesleki stres arasında negatif bir ilişki ortaya çıkarmıştır.¹⁶⁶ Bir başka çalışmada, Bar-On ve arkadaşları , duygusal zekâda anlamlı derecede daha yüksek puan alan polis memurlarının tecrübe edilen strese daha az hassas olduklarını ve bununla baş etmede daha iyi olduklarını göstermiştir.¹⁶⁷

Duran ve diğerleri (2006), Öz-rapor (self-report: kendi kendine rapor etme) ve yetenek ölçümlerini kullanarak, ampirik araştırma EI yeteneklerini diğerleri arasında gerekli memnuniyet, iş memnuniyeti, zihinsel ve fiziksel sağlık, kişilerarası ilişkilerin kalitesi, örgütsel taahhüt, sağlık, refah, ve yönetim performansı, işte daha düşük stres ve stresli durumlarda daha iyi duygusal iyileşme dahil olmak üzere farklı kişisel çıktılar ve iş çıktıları değişkenleri ile bağlantılandırmıştır.¹⁶⁸ Son olarak, son araştırma duygusal olarak zeki bireylerin hem eğitim hem de işyeri ortamlarında daha düşük düzeyde iş tükenmişliği ve meşguliyeti belirtileri gösterdiği kanıtını sağlamıştır.¹⁶⁹

Duygusal zekânın “yetenek ve özellik” ölçümleri önemli yaşam dünyalarında işlevsellikle ilgilidir. Schutte ve diğerleri (1998) yaptıkları çalışmada daha yüksek duygusal zekânın daha az depresyon ve diğer tehlike göstergeleri ile ilgili olduğunu bulmuştur.¹⁷⁰ Riley ve Schutte (2003) ve daha düşük duygusal zekânın daha fazla madde kullanım problemleriyle ilgili olduğunu bulmuştur.¹⁷¹

Schutte (2007), duygusal zekânın, yetenek, özellik, kendi kendine etkinlik, durum ve durumsal öğelerin hepsinin duygusal zekânın önemli boyutları olduğunu ve bunların pozitif hayat sonuçlarını ortaya çıkarmada birbirleri ile etkileşimde olduğunu belirtmektedir. Duygusal zekâ yaşam sonuçları ile Schutte'nin modelinde

¹⁶⁶ Ogińska -Bulik, a.g.m., s.168.

¹⁶⁷ Bar-On ve diğerleri, a.g.m., s.1107.

¹⁶⁸ Auxiliadora Durán ve diğerleri, “Predicting Academic Burnout And Engagement in Educational Settings:Assessing Incremental Validity of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stres And General Self-Efficacy”, **Psicothema**, Vol: 18, (2006), ss.158-164.

¹⁶⁹ Auxiliadora Durán, Natalio Extremera, Lourdes Rey, “Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities”, **Psychological Report**, (1995), ss.385-390.

¹⁷⁰ Nicola S. Schutte, “A Multi-Dimensional Model of Emotional Intelligence”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium** ,İzmir, 2007 ss.4-7., s.5.

¹⁷¹ Hannah Riley, Nicola S.Schutte, “Low Emotional Intelligence as a Predictor of Substance-Use Problems”, **Journal of Drug Education**, 33, (2003), ss. 391-398.

ilişkilendirilmiştir. Bunlar; zihinsel sağlık, yorgunluk, alkol kullanımı ile ilgili problemler, ilişki memnuniyeti ve olumlu ve olumsuz ruh halidir.¹⁷²

Maslach and Jackson (1981), cinsiyet, medeni hal, bir iş konumunda zamanın uzunluğu gibi kişisel özelliklerin önemli örgütsel çıktıları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Kanıtlar, bunun duygusal tükenmişlikle ilgili bir durum olduğunu göstermektedir. 1,025 insan hizmetleri çalışanı örneğinde, duygusal zekânın frekansı/sıklığı ve yoğunluğu konusunda kadınların erkelerden anlamlı derecede daha yüksek puan aldığını bulmuştur. Bekar ve boşanmış bireyler evli olanlara göre anlamlı derecede daha yüksek sıklık ve yoğunluk puanları almıştır.¹⁷³

Carmeli ve Josman (2006) duygusal zekânın iş memnuniyeti ve organizasyonel vatandaşlıkla ilgili olduğunu Schutte ve diğerlerinin (1998) self-report measure of emotional intelligence modelini kullanarak bulmuştur.¹⁷⁴ Brown ve Schutte (2006) daha yüksek duygusal zekânın daha az yorgunluk semptomları ile ilişkili olduğunu bulmuştur.¹⁷⁵

Oginska-Bulik (2005) araştırmasının sonuçları, işyerinde duygusal zekâ ve algılanmış stres arasında anlamlı negatif bir ilişki göstermiştir. Duygusal zekâ düzeyi ne kadar yüksekse, tecrübe edilen stres o kadar azdır. Özellikle iş yerinde stresle ilgili faktörleri göz önüne alarak, bir kimse, duygusal zekâ ne kadar yüksekse, kontrol eksikliği ve destek eksikliği hissini o kadar az olduğunu gözlemleyebilir. Ancak, elde edilen korelasyon katsayıları güçlü değildi, bu duygusal zekâ ve algılanmış iş stresi arasında daha zayıf bir ilişkiyi göstermektedir. Duygusal zekâ sağlık durumu ile zayıf bir şekilde korele olmuştur. İşyerinde yaşanan stres (ve faktörlerinin çoğu) ve genel sağlık durumu ve bunun boyutları (işlev bozuklukları hariç) arasında anlamlı bir ilişki göstermektedir. Aşırı yük, ödüllendirme eksikliği ve işyerinde belirsizlik gibi iş stresi ile ilgili faktörler en güçlü olarak sağlık durumu ile

¹⁷² Schutte, a.g.m., s.6..

¹⁷³ Christina Maslach, Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2. (1981), ss. 99-113'ten aktaran, Gaines, Jermier, a.g.m., s.570.

¹⁷⁴ Abraham Carmeli and Zvi E. Josman, "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Human Performance**, 19,4, (2006), ss.403-419., s.403.

¹⁷⁵ Rhonda F. Brown, Nicola S. Schutte, "Direct and Indirect Relationships Between Emotional Intelligence and Subjective Fatigue in University Students", **Journal of Psychosomatic Research** 60, (2006), ss.585- 593., s.591.

korele olmuştur. Çalışmanın sonuçları, stres azaltma ve sağlığı korumanın sadece iş taleplerini (stresörler) azaltarak değil, aynı zamanda duygusal zekâ dahil çalışanların kişisel kaynaklarını artırarak gerçekleştirilebileceğini de göstermektedir.¹⁷⁶

Austin ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu çalışmada duygusal zekânın ölçümünde Schutte'ın ölçeği kullanılarak duygusal zekânın kişilik, refah ve sağlıkla ilişkili olduğu bulunmuştur.¹⁷⁷

Jacobus ve Riette'nin (2004) yapmış oldukları kurumsal birleşmelerde akademisyenlerin duygusal zekâ profillerinin incelemesi çalışmasında, kişilerin öz-etkinliğini artırmaları için terapi veya resmi eğitim programları yoluyla rehberlik almaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışmalarının sonuçları, bir birleşme ortamında akademisyenlerin duygusal becerilerini ve işlevliliğini geliştirmek için kişiye özel eğitim programlarına acil ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmıştır.¹⁷⁸

Chan (2004), araştırmasında yüz elli sekiz orta okul öğretmenini algılanmış duygusal zekâsı (Schutte vd. 1998) ve genel öz-yeterliği ve diğerlerine yardıma yönelik öz-yeterliği (self-efficacy: öz-yeterlik, öz-etkinlik) konusunda değerlendirilmiştir. Birim faktör analizi, dört ilgili ampirik ölçek oluşturarak, algılanmış duygusal zekânın dört boyutunu sağlamıştır. Çalışmasında Schutte ve arkadaşlarının 1998 yılında geliştirdiği 33 soruluk duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekânın unsurları duygusal değerlendirme, pozitif yararlanma, pozitif düzenleme ve empatik duyarlılık olarak tespit edilmiştir. Öğretmenler en yüksek pozitif yararlanma ve duygusal değerlendirme konusunda puan almıştır. Bunları empatik duyarlılık ve pozitif düzenleme izlemiştir. Öz-yeterlik inançlarının öngörücüleri olarak algılanmış duygusal zekânın dört bileşenini kullanarak, yine öz-yeterliği tahmin etmede anlamlı öngörücü olarak pozitif düzenleme ortaya çıkarken, diğerlerine yardım etmeye yönelik öz-yeterliği tahmin etmede anlamlı öngörücü empatik duyarlılık olarak ortaya çıkmıştır. Öz etkinlik için GSE ölçeği (Genel öz-yeterlilik ölçeği) ve öz yeterlilik için Seth'in ölçeği

¹⁷⁶ Ogińska -Bulık,a.g.m.,s.171.

¹⁷⁷ Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Vincent Egan, "Personality, Well-Being And Health Correlates Of Trait Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 38, (2004), ss.547-558., s.547.

¹⁷⁸ G. Maree Jacobus and J. Eiselen Riette, "The Emotional Intelligence Profile of Academics in a Merger Setting", **Education and Urban Society**, 36, 482, (2004), s.501.

kullanılmıştır. Algılanmış duygusal zekânın bileşenleri kullanılarak iki ayrı çoklu lineer regresyon analizi yapılmıştır.¹⁷⁹

Thi, Lam ve Kirby (2002), bireysel performans üzerinde duygusal ve genel zekânın (IQ) etkili olup olmadığını araştırmışlardır. Duygusal zekâ Mayer, Salovey ve Caruso tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği MEIS'in kısa versiyonu kullanılmıştır. Genel zekânın ölçümünde ise Shipley Enstitüsünce geliştirilen IQ ölçeği kullanılmıştır. Üniversite öğrencisine uygulanan araştırma sonuçlarına göre, yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin bilişsel performans ölçümlerinin diğerlerine göre daha iyi olduğu saptanmıştır.¹⁸⁰

1.5.2. Ulusal Duygusal Zekâ Çalışmaları

Yurtiçi çalışmalarından ise duygusal zekâ ile ilişkilendirilen akademik başarı, liderlik, stres, problem çözme gibi örneklere yer verilmiştir.

Aksaraylı ve Özgen (2007) duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan kişilerin akademik yükseltmeleri arasında geçerli biri ilişki olup olmadığının saptanmasına yönelik araştırmalarında Copper&Sawaf'ın EQ modelinden 21 ölçek içerisinde 5 ölçek kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarında Profesör olmanın yanı sıra Yüksek Lisans (MSc), Ph.D. dereceleri almak için geçen zaman periyodu arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle, akademik yükselmelerde zaman periyodu arttığında, yaşam kalitesi, optimum performans, diğerlerinin duygusal bilinçliliği gibi duygusal zekâ ölçeklerindeki duygusal zekâ puanları düşmektedir. Yüksek lisans derecesini alma süresi ve iş baskısı duygusal zekâ puanını artırmaktadır. Yayımlanan çalışma sayısının duygusal zekâ puanları üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Modelin güvenilirlik değeri çalışmada 0,86 çıkmıştır.¹⁸¹

¹⁷⁹ David W. Chan, "Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong", **Personality and Individual Differences**, 36, (2004), ss. 1781-1795.

¹⁸⁰ Laura Thi Lam, Susan L. Kirby, "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of The Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance", **The Journal Of Social Psychology**, Vol:142, No:1, (2002), ss. 133-143.

¹⁸¹ Aksaraylı, Özgen, a.g.m., s.56.

Yılmaz (2007), duygusal zekâ ile akademik başarı arasındaki sosyal bilgiler öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile akademik başarıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Ağırlıklı genel not ortalaması ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Momentler Çarpımı, Korelasyon analizi, ikili grup karşılaştırmalarında, cinsiyet değişkeni için bağımsız grup t testi, çoklu grup karşılaştırmalarında, değişkenlerin eşit dağılmadığı ve varyansların homojen olmadığı yaş, anne ve baba öğrenim durumu ve gelir durumu değişkenleri için Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Farkın anlamlı çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için ileri analiz yöntemlerinden Bonferroni analiz yöntemi kullanılmıştır. Duygusal zekâ ölçümünde Bar-On'un ölçeği kullanılmıştır. Öğrencilerin akademik başarısı ile duygusal zekâ boyutları ve duygusal zekâ toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyete göre kız öğrencilerin tüm duygusal zekâ alt boyutları puan ortalamaları erkek öğrencilerden daha yüksek bulunmuştur. Duygusal zekâ alt boyutları ve toplam puanında yaş gruplarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.¹⁸²

Aysel (2006), lider kadrolarında görev yapan personelin demografik değişkenlere göre duygusal zekâ düzeylerindeki farklılıkları ortaya koyduğu araştırmasında Goleman'ın modeline göre oluşturduğu duygusal zekâ ölçeğini kullanmıştır. Faktör analizi yapılmıştır. Ağırlıklı ortalama puanlarına göre, üst düzey ünvana sahip liderler daha yüksek duygusal zekâyâ sahip çıkmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan liderlerin duygusal zekâsı daha yüksek çıkmıştır. Yaş ve görev yılı açısından liderlerin duygusal zekâ seviyelerinde farklılık bulunmamıştır.¹⁸³

Deniz (2006), yaptığı araştırmada üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yetenekleri ile stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal zekâ yetenekleri Bar-On EQ anketi ile stresle başa çıkma stilleri ise Türküm (2002) Stresle Başa Çıkma Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. İlişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu ve genel ruh durumu boyutu ile stresle

¹⁸² Yılmaz, a.g.e.83.

¹⁸³ Levent Aysel, "Liderlik ve Duygusal Zekâ", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.)

başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Kişisel beceriler alt boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden sorunla uğraşmaktan kaçınma alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenirken, kişiler arası beceriler ve genel ruh durumu alt boyutları ile sosyal destek arama alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir.¹⁸⁴

Şebnem ve Özata (2006), sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ (EQ) boyutları, Cooper-Sawaf haritasına göre araştırılmıştır. Verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, demografik değişkenler açısından sağlık yöneticilerinin EQ boyutları (kendi duygularının farkındalık, başkalarının duygularının farkındalık, duyguların farkında olma, niyet, şefkat, sezgi) arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada sağlık yöneticilerinin kişiler arası iletişim sorunlarının olduğu; başkalarının duygularının yüksek düzeyde ancak kendi duygularının düşük düzeyde farkında oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.¹⁸⁵

Deniz ve Yılmaz (2004), üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yetenekleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumları ile duygusal zekâ alt boyutları (kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu, genel ruh durumu boyutu) ve toplam duygusal zekâ puanları arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ yeteneklerinin belirlenmesinde, Bar-On EQ ölçeği, Yaşam Doyumu Ölçeği (Köker, 1991) kullanılmıştır. Duygusal zekâ boyutları ile yaşam doyumları arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Tekniği ile hesaplanmıştır. Duygusal zekâ yetenekleri ve yaşam doyumlarının cinsiyet ve sınıf değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır.¹⁸⁶

¹⁸⁴ M. Engin Deniz, Ercan Yılmaz, “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,**Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi**, Sayı 25, Mart, (2006), ss. 17-26.

¹⁸⁵ Şebnem Aslan, Musa Özata, “Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, (2006), ss. 198-221.

¹⁸⁶ M. Engin Deniz, Ercan Yılmaz, “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya 6-9 Temmuz, 2004.

Titrek (2004), eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin duygusal zekâ düzeyleri ile akademik başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ile akademik başarı ve duygusal zekâ düzeylerinin belirli değişkene göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Titrek Goleman'ın duygusal zekâ unsurlarını kapsayan 71 soruluk bir duygusal zekâ ölçeği geliştirmiştir. Akademik başarı düzeylerini saptama ölçeğinde Titrek tarafından geliştirilmiştir. Her iki ölçeğin karşılaştırılmasında, Pearson Korelasyon Katsayısı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekânın tüm boyutları ile akademik başarı puanı arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁸⁷

İsme'nin (2002) yılında duygusal zekâ ve aile işlevleri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışan tarama türündeki araştırması 274 anne -babaya (152 kadın 122 erkek) uygulanmıştır. Duygusal zekâyı ölçmek için EQ-NED ölçeği, aile işlevlerini ölçmek için Aile Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. EQ-NED 'in 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: 1-Kendi duygularını anlama (EQ-1), 2-Diğerlerinin duygularını anlama (EQ-2), 3-Duyguların manipülasyonu (EQ-3), şeklindedir. Aile Değerlendirme Ölçeği (ADÖ) 'in 7 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: Problem Çözme, İletişim, Roller, Duygusal Tepki Verebilme, Gereken İlgiyi Gösterme, Davranış Kontrolü, Genel Fonksiyonlar şeklindedir. ADÖ'nün *problem çözme* alt ölçeği EQ-NED'in hiçbir boyutu ile ilişkili çıkmamıştır. ADÖ'nün *duygusal tepki verebilme* alt ölçeği ile EQ-NED arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. EQ-NED toplam Bu ve üç boyut ile ebeveynin yaşı ve çocuk sayısı arasında ilişki bulunmamaktadır. ADÖ'nün *Davranış Kontrolü* alt boyutunda kadınların puanı erkeklerin puanından anlamlı derecede farklı çıkmıştır. Duygusal zekâ ve aile işlevleri arasındaki ilişki Pearson Moment Korelasyon katsayısı tekniği kullanılarak incelenmiştir.¹⁸⁸

Ural (2001) konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yöneticisinin duygusal zekânın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini

¹⁸⁷ Osman Titrek, "Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini İşyaşamında Kullanma ve Akademik Başarı Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004.)

¹⁸⁸ İsme'nin, "Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", a.g.m., s.64.

belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmek için yaptığı araştırmada Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Haritası kullanılmıştır. Korelasyon analizinde üç boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.¹⁸⁹

Acar (2001), duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada Bar-On EQ ölçeği ile duygusal zekâ alt boyutları (kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu, genel ruh durumu boyutu) Richard Leifer'in liderlik ölçeğindeki insana yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzıyla ilişkilendirilmiştir. Parametrik değişkenler için t-testi ve Anova testi kullanılmıştır. Bağımsız (duygusal zekâ) ve bağımlı (liderlik davranışı) değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada; insana yönelik liderlik davranışının duygusal zekânın kişisel, kişilerarası, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile ilişkili olduğu, göreve yönelik liderlik davranışının da sadece uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir.¹⁹⁰

İsmen (2001), gerçekleştirdiği çalışmasında, duygusal zekâ seviyesi arttıkça problem çözme becerisi algısında da artış olduğunu saptamıştır.¹⁹¹ Ergin ve arkadaşları tarafından yapılan EQNED ve Raven Advanced Progressive Matricesi kullanılarak yapılan araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ve IQ'nun birbirleriyle ilişkili aynı zamanda farklı oldukları bulunmuştur.¹⁹²

¹⁸⁹ Ural, a.g.m., ss. 209-219.

¹⁹⁰ Acar, a.g.e.

¹⁹¹ Esra A. İsmen, "Duygusal Zekâ ve Problem Çözme", **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13, (2001), ss. 111-124., s.122.

¹⁹² İsmen, "Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", a.g.m., s. 69.

İKİNCİ BÖLÜM

AKADEMİK KARIYERDE TÜKENMİŞLİK

2.1. AKADEMİK KARIYER

2.1.1. Akademik Kariyerin Tanımı

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.¹⁹³

Kariyer bir kişinin hayatı boyunca süren işle ilgili deneyimler yapısıdır.¹⁹⁴ İşle ilgili deneyimler geniş anlamda şu şekilde açıklanmaktadır: Bir dizi iş pozisyonu, iş görevleri veya aktiviteleri gibi objektif olaylar veya durumlar, ve işle ilgili kararlar, ve iş özelemleri, beklentiler, değerler, ve belirli iş deneyimleri ile ilgili duygular gibi işle ilgili olayların sübjektif yorumlanması. (geçmiş, şu an veya gelecek)

Kariyerin değişik kullanımlarındaki yaklaşımlarını birkaç maddeyle özetlemek mümkündür.

- **İlerleme, Gelişme;** Bu görüş kariyeri bir işyerinde ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı terfi ve maaşla ölçülür.
- **Yaşam süresince birbirini ardına girilen işler;** Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin

¹⁹³ Serpil Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.7.

¹⁹⁴ Jeffrey H.Greenhouse, **Career Management**, The Dryden Press, United States of America, Florida, 1987, s. 6-7.

bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on yedi ilgili ve ilgisiz iş gibi.

- **Meslek, iş;** Bu görüşe göre bazı meslekler (Yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, Akademisyenlik, Hukuk, Tıp ve Askeri personel gibi) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (Garsonluk, işçilik, memurluk, daktiloculuk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.
- **Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar;** Bu görüşe göre kariyer; bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşam süresi içerisinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri, hem de değerler, tutumlar gibi sübjektif özellikleri içine almaktadır. Bununla birlikte bu tanım, belirli bir kişi için başta sözü edilen ilerleme, gelişme kelimesinin ne anlam ifade ettiği konusunda yargıda bulunmaz. Yani bir kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarınınki ile değil, o kişinin kendi öz değerleriyle ilişkilendirilmelidir.¹⁹⁵

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bilim insanını şöyle tanımlamaktadır: “Bilim insanı, akademik yaşamının bütün evrelerinde ve öğretim,yönetim ve akademik değerlendirmelere ilişkin görevlerde bilimsel liyakatı temel ölçüt olarak kabul eder,temel etik kurallarının dışına çıkmaz ve bu kuralların dışına çıkılmasına göz yummaz. Eğitimin eksik verilmesi,kopyacılık, akademik ilerleme ve ödül jürilerinde bilimsel liyakat ölçütlerinin dışına çıkmak, kişileri kayırmak ve benzer davranışlar kabul edilemez”¹⁹⁶

Yüksek sanat ve yüksek bilimin tümü önce soyut bir hayal olan ve insanı güvenli ve kolay olandan caydırıp görkemli bir işkenceye çağırın bir güzelliğe biçim vermek için duyulan tutkulu istekten doğar. Bu güzelliğin yaratılmasında ise bolca boş vakit olmalı ancak bu vakitte akıllıca kullanılmalıdır.¹⁹⁷ Akademisyenin kariyer anlayışında entelektüel yapısı gereği bilime, yaratıcılığa ve değişime olan tutku yer almaktadır.

¹⁹⁵ Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler.....**,a.g.e., s.9.

¹⁹⁶ Nüket Örnek Büken, “Türkiye Örneğinde Akademik Dünya ve Akademik Etik”, **Hacettepe Tıp Dergisi**, 37, (2006), ss.164-170.

¹⁹⁷ Bertrand Russell, **Eğitim Üzerine**, Çev: Şebnem Duran, İlya İzmir Yayınevi Matbaası, İzmir, 2005, s.249.

Öğretim elemanları, yükseköğretim kurumlarının akademik personel kadrosunu oluşturan kişilerdir. 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'na göre, öğretim elemanları üç gruba ayrılmaktadır.¹⁹⁸

1. Öğretim üyeleri
2. Öğretim görevlileri ve okutmanlar
3. Öğretim yardımcıları

Öğretim üyeleri; profesörler, doçentler ve yardımcı doçentlerden oluşmaktadır. Öğretim görevlileri ve okutmanlar, öğretim elemanları içinde ders vermek ve uygulama yaptırmak sorumluluğundaki öğretim elemanlarıdır. Öğretim yardımcıları ise, araştırma görevlileri ile uzman, çevirici ve eğitim-öğretim planlamacılarından oluşur. Unvanların açıklaması ise şu şekildedir.

Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

Doçent: Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir.

Yardımcı Doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.

Öğretim Görevlisi: Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır.

Okutman: Eğitim - öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

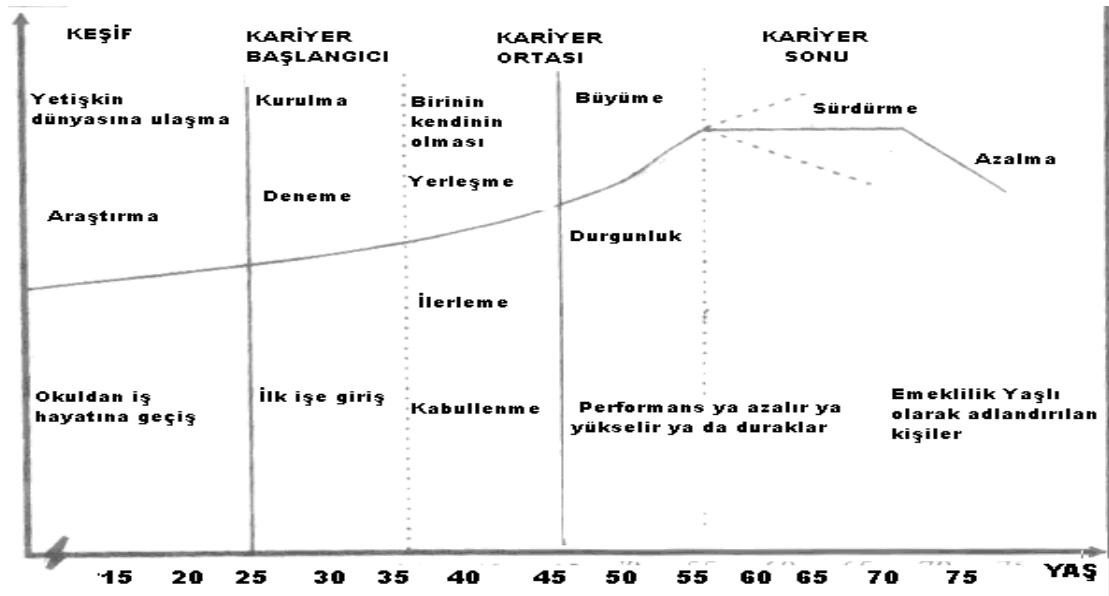
Öğretim Yardımcıları: Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim - öğretim planlamacılarıdır.

2.1.2. Akademik Kariyerin Safhaları

Kariyer yaşam devrelerine ait modellerin çoğunluğu yaşa, bir kısmı ise iş hayatındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Yaşa bağlı olarak oluşturulan

¹⁹⁸ Remzi Özmen, **2547 Sayılı Yükseköğretim kanunu ve ilgili Mevzuat**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.3.

modellerin bazı kaynaklara göre farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Örneğin bazı yazarlar kariyer aşamalarını üç dönemde belirlediğini, ilk kurulma döneminin 20 yaş, düşüş döneminin ise 50 yaşlarda olduğundan söz ederken, Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını, Araştırma-Muhakeme-Kurma-İlerleme-Sürdürme-Gerileme olarak altı aşamada incelemiştir. Greenhaus ise kariyer geliştirme modelini, iş için hazırladığın başladığı dönemden itibaren- İlk Örgüte Giriş- Kariyer Kurulması-Kariyer Ortası ve Kariyer Sonu olmak üzere yaş dönemlerine bağlı olarak beş aşamada inceler. De Cenzo ve arkadaşları ise beş aşamada incelediği bireysel kariyer devrelerinde kariyer azalmasının 70 yaşından itibaren gerçekleştiğinden söz etmektedir.¹⁹⁹



Kaynak: Douglas T. Hall 'Career Development Theory in Organizations.' Duane Brown, Linda Brooks, Career Choice and Development, Jossey, Bass, 1990, s.432. De Cenzo/Robbins. Human Resource Management, John Wiley, 1996, s.272. Fred Luthans, Organizational Behaviour, Sixth Ed. Mc. Graw Hill,1992, s.88'den Aktaran, Aytaç, s.63.

Şekil 1.1: Kariyer Aşamaları Modeli

Oplatka ve Eizenberg, insanların göreceli olarak kariyerlerinde yaşadıkları tahmin edilebilir aşamaları yorumlayan bir kariyer aşaması bakış açısını benimsemişlerdir. Kariyer her bir aşama gerçekleştirilmesi ve karşılanması gereken ayrı bir temalar, ihtiyaçlar ve görevler kümesi ile karakterize edilmektedir. Bu bakış açısında temel

¹⁹⁹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.62.

bir sayıtlı, işteki ve hayattaki deneyimler ve işe ve hayata yönelik tavırların kariyer yaşam döngüsü boyunca çeşitlik gösterdiği ve gelişimsel değişim süreçlerini gözlemlenebilir kariyer aşamalarına farklılaştırmanın mümkün olduğudur.²⁰⁰

Kariyer gelişimi, bireylerin her biri göreceli olarak tek bir konu, tema veya iş kümesi ile karakterize edilen bir dizi aşama boyunca ilerlediği devam eden/devamlılık gösteren bir süreç olarak tanımlayabiliriz.²⁰¹

Çalışanların verimli kalması için, her devrede duygusal ve görevsel gereksinimlerin desteklediği kariyer geliştirme ve eğitim programlarına gerek bulunmaktadır. Stephen Robbins, duygusal ve görevsel bu ihtiyaçların, bireyin kariyer oluşum süreci içinde yer alan ‘‘Deneme, Kurulma, Kariyer Ortası ve Kariyer Sonu’’ olarak adlandırılan dört devrede önemini belirtmektedir.²⁰²

Tablo 1.5: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	1.Çelişki iş eylemi 2.Kendini keşif	1.Ön iş seçenekleri arama 2.Yerleşme
Kurum ve İlerleme	1.İş talebi 2.Özel bir alanda yetenek geliştirme 3.Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4.3- 5 yıl sonra yeni alana geçme	1.Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüz yüze gelme 2.İş/aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3.Destek 4.Bağımsızlık
Kariyer Ortası	1.Teknik Yenileme 2.Başkalarını eğitime de ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni iş geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme. 3. Kendini boş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	1.Emeklilik planları yapma 2.Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3.Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4.Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	1.Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2.Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

Kaynak: Stephen P. ROBBINS. **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Publish.1989, s.433'ten aktaran Aytaç, 1997, s.73.

²⁰⁰ Izhar Oplatka, Mervar Eizenberg, ‘‘The Perceived Significance of Supervisor, The Assistant, And Parents For Career Development Of Beginning Kindergarten Teachers’’, **Teaching and Teacher Education**, 23, (2007), ss.339-354., s.340.

²⁰¹ Greenhouse, a.g.e., s.9.

²⁰² Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.73.

Benzer şekilde, bir kimsenin kariyer gelişimi, “bireylerin her biri tek bir temalar, ihtiyaçlar ve görevler kümesi ile karakterize edilen bir dizi aşamalarda ilerlediği devam eden bir süreçtir” .Bir kariyer aşamasından diğerine geçerken mini bir büyüme, keşif, kuruluş, yönetim ve çözülme döngüsü oluşur, ör., herhangi bir aşamadaki belirli ihtiyaç ve görevlerin gerçekleştirilmesi. İş yeri bağlamının özellikleri bu gelişim üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.²⁰³

2.1.2.1. Keşif

Keşif aşamasında bireyler ne tür görevlerin ilgilerini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlayarak arkadaşlarından, meslektaşlarından ve ailelerinden kariyer ve işle ilgili bilgi alırlar. Bireyler ilgilerini çeken görevleri belirleyerek almaları gereken eğitim ve öğretimi sunan okullara devam ederler. Keşif aşaması tipik olarak 15-16 yaşlarında başlar ve bireyin işe başlamasından sonra da devam eder.²⁰⁴

Kişi, bireysel planlaması aşamasında kariyerini seçerken birçok faktörden de etkilenmektedir. En iyi kariyer seçimi ise, bireyin ne istediği ile bu istek için nelere ihtiyacı olduğunu karşılaştırarak en iyisine ulaşabilmesidir. Bir kişinin kariyer eğilimi, onun güdülerini, yeteneklerini, değerlerini algılaması ve farkına varması ile başlamaktadır. Bu farkındalık netleştğinde “kariyer çapaları” oluşmaktadır ki, bireyin kolay kolay vazgeçemeyeceği karar kriterlerine dönüşmektedir.²⁰⁵

Keşif aşaması bireyin beklentilerinin ortaya çıktığı dönemdir. Başarılı bir keşif stratejisi belirlendiği takdirde gelecek hakkında gerçekçi kararlar verilebilir. Bu dönemde işe yönelik tutumlar ve sosyal ilişkilerin kalıpları düzenlenir ve bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, istekleri belirlenmiş olur.²⁰⁶

²⁰³ Oplatka, Eizenberg, a.g.m., s.341.

²⁰⁴ Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 54.

²⁰⁵ İsmet Barutçugil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.424.

²⁰⁶ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.52.

2.1.2.2. Kurulma

Bu aşama tahminen 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşlarına kadar süren bir ilerleme aşamasıdır. Bu dönem sürecinde güvenlikten daha çok başarı, saygınlık ve özerklik ihtiyacı ön plandadır. Terfi ve ilerleme için sorumluluk alma, bağımsız karar verme bu dönemin özelliklerindedir.²⁰⁷

Çalışan, genellikle uzun dönemli bir kariyer beklentisi içindedir. Bu aşamada iki faktörün etkisi önemlidir.²⁰⁸

- Kendisine verilen ilk işler ve görevler
- İlk denetçinin kişilik özellikleri ve davranış tarzı

Kurulma aşamasının en önemli konularından biri “Gerçek Şoku”(Reality Shock)’dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütünü seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan beklentiler içindedirler. İlk işe başladıkları zamanda bunu fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir konu ise “kendini kanıtlamak”tır. Birey, iş başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır. Bu aşama bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.²⁰⁹

Bu dönemde birey, güvenlik ihtiyaçlarından uzaklaşarak daha lüks sayılabilecek ihtiyaçlara yani saygınlık, başarı ve özgürlük ihtiyaçlarına yönelmektedir. Organizasyon bireyin artan uzmanlık ve deneyiminden yararlanmakta, birey de yeni çalışanlara liderlik ve mentorluk rollerini üstlenerek tatmin sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bu dönem aynı zamanda aile yaşamında yaşanan değişimler (çocuk sahibi olma, boşanma, çocukların evden ayrılması gibi), finansal yükümlülüklerin artması, kariyer seçimlerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi süreçleri de içermektedir. Bu evrede birey öz bilinç sürecini tamamlayamaz ise keşif dönemine

²⁰⁷ Çalık, Ereş, a.g.e., s.54.

²⁰⁸ İsmet Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Developer, İstanbul, 2002. s.106.

²⁰⁹ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s. 66.

geri dönmekte ve kariyerde plato veya kariyer azalması (performans düşüklüğü, istifa, işten çıkartılma) sürecini yaşamaktadır.²¹⁰

Kariyerin başlangıcındaki önemli görevler, kabulü başarma, örgütsel kültürü öğrenme, deneyimsizlik güvensizliğini yenme yollarını öğrenme ve bir güven hissi geliştirmedir. Yeni çalışan kariyerinde veya örgüt içinde yerini sağlamlaştırma ve işin teknik özelliklerinde ustalaşma ihtiyacındadır. Danışma, kabul ve arkadaşlık dahil danışmanlık ilişkileri bireye bu aşamada bu görevleri gerçekleştirmesinde yeteneklerini geliştirmede yardımcı olur .Bu tür bir ilişki “bir dizi gelişimsel işlevleri sağlayan yeni ve eski meslektaşlar veya emsaller arasındaki ilişkiler” olarak tanımlanır.²¹¹

2.1.2.3. Kariyer Ortası

Genellikle işte geçen birkaç yıldan sonra ulaşılan bir aşamadır. Kişinin işinde verimli bir dönemdir. Bu aşamada kişi erken karar döneminde ortaya konulduğu amaçların sonuçlarını tekrar değerlendirmeli ve eğer gerekli görüyorsa amaçlarında değişiklik yapmalıdır.²¹²

Bu aşama bireyin gelişme sınırlarına eriştiği, yaptığı işte yoğunlaştığı dönemdir. Bu aşamada kişinin en önemli ihtiyacı saygınlıktır. Bu dönemin diğer bir özelliği kariyerinde ilerleyemeyen bireyin iş doyumunu sağlayamaması nedeniyle fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlamasıdır. İş doyumsuzluğunda bireyin başarısı düşer ve kariyer ortası kriz dönemiyle karşı karşıya kalır. Bu durum yöneticilerin tepkisini çekmesiyle iş tatminsizlikleri ve buna bağlı olarak sağlık ve iş sorunlarının yoğunlaşmasına neden olur.²¹³

Bu dönemde çalışanlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimleriyle başa çıkmak ihtiyacındadır. Sadece performansı geliştirerek bu safhada başarıya ulaşılmaz. Çalışanlar performans düzeylerini aynı seviyede sürdürerek de kariyer durgunluğunu

²¹⁰ Yaylacı, a.g.e., s. 107.

²¹¹ Oplatka, Eizenberg, a.g.m., s.341.

²¹² Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, s.107.

²¹³ Çalık, Ereş,a.g.e., s.56.

(plato) oluşturabilirler. Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuz olurlar.”Kariyerini koruma aşaması” da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimini yeniden değerlendirir. Merakla ‘‘doğru bir seçim yaptım mı? Hala değiştirme şansım var mı? ‘‘ diye kendine sorar.²¹⁴

Kariyer platosu genellikle iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Bu aşamada gerek çalışan şirket, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı olumlu zihinsel tutumu desteklemeyi ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir.

Bu dönemde bulunan bireyin başarı eğrisini koruyabilmesi için özellikle sosyal sosyal bilinç ve ilişki yönetime becerilerine sahip olması gereklidir. İlişki yönetimi duygusal zekâ yeterlilik alanlarından birisi olarak; ‘diğerlerini etkileyebilme, harekete geçirebilme, mesajlarıyla karşı tarafı ikna edebilme, bireylere yol gösterme, eğitime, çatışmayı uzlaşma yönüyle yönetebilme ve işbirliğine dayalı takım çalışması yaratabilme yetisi’dir. Kariyer yaşamında sahip olunan başarı ve pozisyonu korumada pek çok birim, kişi ve kuruluşla kurulan ve olumlu yönde geliştirilen insan ilişkilerinin katkısının büyük olduğu bilinmektedir. Kariyer gelişimi içinde yukarıya doğru gelişim sürdükçe, özellikle liderlik pozisyonları için teknik becerilerden çok, duygusal zekâ becerileri gerekli hale gelmektedir.²¹⁵

2.1.2.4. Kariyer Sonu

Şirketler, deneyimli çalışanlarını gençlere göre daha güvenilir daha az devamsızlık yapan daha iyi davranan daha iyi becerileri olan ve daha iş değiştirme eğiliminde kişiler olarak görmelerine karşın işten çıkarmakta, en azından elde tutmak için çaba göstermemektedir. Şirketlerin büyük çoğunluğu eski çalışanlarının genç meslektaşlarından daha fazla şirkette kazanç sağladığının farkındadır.²¹⁶

²¹⁴ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.68.

²¹⁵ Yaylacı, a.g.e., s.108.

²¹⁶ Barutçugil, **İş Hayatında....**, s.109.

Gözden düşme geç dönemde karşılaşılan bir kariyer sorunudur. Emekliliğin yaklaşması ile birlikte, bazı bireylerde artık örgütün eskisi kadar kendisini önemsemediği, görüşlerine değer vermediği psikolojisi oluşabilmektedir. Bu psikolojinin hakim olduğu bireyin işe ve örgüte katkısı azalmaktadır.²¹⁷

2.1.2.5. Azalma

Kariyerde azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve bir takım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar. Yapılan araştırmalar, kariyer sonunda bireylerin yaşlılığa karşı olumsuz düşünceleri olduğunu göstermektedir. Bu devredeki önemli bir nokta da, birçok tecrübeli tepe yöneticilerinin örgütte çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitimine yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı örgütte kaldıklarıdır.²¹⁸

Bu dönemi stressiz atlatmak ve pozitif duygular geliştirebilmek konusunda önerilen kişisel taktikler ise; bireylerin bu dönemi aktif iş dönemlerinde fırsat bulamadıkları hobilerine ve ilgi alanlarına yönelebilecekleri, aile-sosyal ilişki bağlarını tekrar güçlendirebilecekleri ve yeni başlangıçlar yapabilecekleri bir dönem (yeniden doğuş) olarak algılayabilmeleridir. İnsan kaynakları yöneticileri de kariyer gelişiminde bu dönemi yaşayan çalışanlarının duygusal durumlarını algılamalı ve onların yaşamlarındaki bu yeni döneme esnek geçişlerini sağlayacak uygulamaları gerçekleştirmelidirler.²¹⁹

2.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kişisel kariyer planlanmasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi, bireysel planlaması yapıp kariyerini seçerken birçok etmenden de etkileyecektir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediğini ortaya koymuştur.²²⁰

²¹⁷ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s.25.

²¹⁸ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.66.

²¹⁹ Yaylacı, a.g.e., s.109.

²²⁰ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.91.

1. Kendini tanıma: Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
2. İlgi alanları: Kişi kendi ilgi alanına girdiğine inandığı mesleği kariyer olarak seçer.
3. Kişilik: Kişinin ihtiyaçlarını olduğu kadar kişisel oryantasyonu da kariyer seçimini etkiler.
4. Sosyal ortalama: Bu faktör eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yer aldığı toplum gibi noktaları içerir.

2.1.3.1. Çevresel Faktörler

Kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden biri, bireyin sosyal geçmişidir. Araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocuklarının arzuladıkları kariyer arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Yönetici ve uzmanların çocuklarının daha çok yönetsel ve profesyonel işlere yöneldikleri görülmektedir. Araştırmalar anne ve babanın özellikle annenin eğitim düzeyi ile üst düzey mesleklere yönelik arasında bir ilişki saptanmıştır. Üst düzey eğitim almış aileler, çocukların yeteneklerini geliştirebilmek için zenginleştirici faaliyetler düzenleyerek onlara model olarak ve hatta başarıya zorlayarak üst düzeydeki hedeflere erişmelerini sağlamaktadırlar.²²¹

2.1.3.2. Kişisel Faktörler

Holland'a göre; kişilik ve meslek uyumlu olduğunda, iş tatmini yüksektir ve birey daha başarılıdır. Bu nedenle birey kendini değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneklerini, bir diğer ifade ile kişiliğini tanıdığı ölçüde, seçeceği kariyere yönelik kararını da sağlıklı vermiş olacaktır. Kariyer kararının verilmesinde bireyin özel yetenekleri; sayısal, mekanik, el becerisi akıl ve anlayış önemli rol oynamaktadır.²²²

Anne Roe, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Roe'nun teorisine göre kariyer seçimini etkileyen gerçek güç, insanın çocukluğundaki tecrübelerinde kaynaklanır. Roe, yapmış olduğu incelemede bazı sanatçı yazar ve artislerin daha

²²¹ Çalık,Ereş, a.g.e., s.58-59.

²²² Dilek PİLAVCI, "Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.), s.35.

erken yaşlarda, ilerdeki meslek ve kariyerleriyle ilgili özel ilgi ve yetenek belirtileri göstermiş oldukları ortaya koymuştur. Bir diğer ifade ile aşırı koruyucu ana-babanın çocukları sosyal alanlardaki mesleklere örneğin, pazarlama, öğretmenlik vb. mesleklere yönelirken, reddedici, ihmalkar ana-babanın çocukları ise mühendislik gibi teknik mesleklere yönelmektedir.²²³

2.1.4. Kişilik ve Kariyer Seçimi

Kişinin kendilik değeri kavramı, meslekteki kendi değerine, mesleğe başkalarının verdiği değere göre zamanla değişir. Örneğin çevrenin tepkisi, kitle iletişim araçları gibi faktörler sonucunda, bireyin bulunduğu kariyer yeterli gelmeyebilir ve yeni bir kariyer arayışına yönelebilir.²²⁴

Holland'a göre; bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, kariyer seçiminde önemli bir etkidir. John Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellik içermektedir.²²⁵

- İnsanlar farklı mesleki tercihlerde bulunmaktadır
- Kişileriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirtirler

Bazen insanlar kariyer seçiminde karar verene kadar değer kümelerinden hangisine ait olduklarını bilemeyebilirler. Bu aşamada bireyin geçmiş işx tecrübesi, ilgileri, yetenek ve eğilimleri, kişiliği, kariyer değerini bulmada yardımcı olmaktadır. Schein'in orijinal çalışmasında Kariyer Değerleri Kümesi beş grupta toplanmasına rağmen daha geniş meslek gruplarıyla yapılan sonraki çalışmalarda ilave üç grup daha kariyer değerlerine eklenmiştir. Bu değerleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:²²⁶

²²³ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.93-94.

²²⁴ Çiğdem Kirel, "Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, MPM, 3, (1998), s.44.

²²⁵ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.97.

²²⁶ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.102-105.

2.1.4.1. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik değerine sahip insanların kariyer seçimi, teknik m¼cadeleleri ¼zerine dayalıdır. Bu kişiler, yapmak için eğitildikleri iş ęeřidindeki kabiliyetlerinden yararlanmaya devam etmek isterler ve islerini yaparken heyecan içinde geręekleřtirirler. Kendi yetenek alanlarından uzaklaştıracak veya onları genel y¼netime itecek pozisyonlardan kağınırlar. Kısaca ise ve g¼reve y¼nelik olmak, teknik becerilerini g¼stermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değerin ¼ne ęıktıęı kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve b¼y¼me, ¼rg¼tte y¼kselmekten daha ¼nemlidir.

2.1.4.2. Genel Y¼netsel Yetkinlik

Bu değere sahip bireylerin ¼zellikleri, başkalarını ve onlara ait fonksiyonların organizasyonuna ve y¼netilmesine y¼nelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir. Bu grup içinde bazılarının ¼ncelikli is hedefi, idari kabiliyetlerini geliştirmek olmasına karşılık, bazıları ise y¼netici olmak için ¼zel ęaba harcarlar ve kariyer tecr¼belerinin bu konuda yeterli olduğuna inanırlar. Aslında analitik yeteneğin (analiz, problem ęözme yeteneği) kişiler arası yeterliliğin (etkileme, yol g¼sterme, y¼netme insanları kontrol etme yeteneği) ve duygusal yeterliliğin, y¼netimin ¼st d¼zeyine ęıkmak isteyen bir şahısta yeterince gelişmiş olması şarttır. ¼¼nk¼ bu durum, y¼netimin en ¼st seviyesindeki y¼neticilerin karar verme ęabalarındaki etkinliğini artırır.

2.1.4.3. Girişimcilik Yaratıcılık

Yeni ¼r¼n veya hizmet ¼retmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni bir işletmeler kurmak bu kariyer değerinin ¼nemli ¼zellikleridir. Bir şey yaratmak g¼çl¼ bir ihtiyağtır. Bazıları kendi ¼rettikleri ¼r¼nlerin yani kendi başarılarının şirketin isimlerine veya başarılarına aksettirildiği kişisel servetleri olarak g¼r¼rler. ¼abuk sıkılırlar ve projeden projeye koşmayı severler. Birilerini y¼netme yerine, kendilerini heyecanlandırarak yeni buluşlara başlamayı tercih ederler.

2.1.4.4. Özerklik/Otonimi-Bağımsızlık

Bu değerin baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine tek başına çalışmayı tercih ederler. Bazılarının, ücretlendirme, zaman, transfer gibi konularda başkalarına bağılı olmak yerine tek başına veya küçük bir firmanın elamanı olarak çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bu insanlar, örgüt yaşamının sınırlamaları altındaki çalışmalara tam adapte olamazlar. Bunların çoğu ya danışman olmak için ya da kendi işlerine başlamak için işi bırakırlar.

2.1.4.5. Güvenlik – İstikrar

Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemseydiği konulardır. Bu kişiler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çoğu insan için iş güvenliği, sosyal güvenlik, oldukça önemli anlamlar taşır. Kişiler gelecekte karşılaşılabilecek tehlikelerden sosyal güvenlik kanalıyla korunmak isterler. Emeklilikte sağlık, maddi ve sosyal güvenceyi sağlamak, kariyer seçiminde de etken olabilmektedir. Bazılar için güvenliğin anlamı iş güvenliği olup, genelde daimi istihdam güvencesi sağlamak için kamu kesiminde çalışmak isterler ve kariyer seçiminde buna dikkat ederler.

2.1.4.6. Hizmet Veya Bir Olaya Kendini Adanmak

Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve Başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir. Bu değere sahip bireyler genellikle, dünyayı birçok yönüyle geliştirme çabası ve çalışması içindedirler. Çevre sorunlarıyla ilgili çözüm üretme gibi sosyal hayata ait problemlerle ilgilidirler. İş hayatlarını, toplum yardımcı olabilme yönünde ayarlarlar. Yeteneklerinden daha çok, değerlerini karşılayabilecekleri işlere karşı ilgili oldukları görülür.

2.1.4.7. Saf Meydan Okuma

Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değerin ortak özelliklerindedir. Bu değeri taşıyan bireylerde rekabet sonucunda

kazanabilmek, çok şeyin önünde gelmektedir. Asılamayan ve çözülemeyen problemleri sonuçlandırıncaya kadar, üst düzey uğraşından zevk almak ve bu noktada toleranssız olmak, Saf Meydan Okuma değerinin en temel özelliklerindedir.

2.1.4.8. Hayat Tarzı

Kariyer daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değere sahip kişilerde daha baskındır. Bu bireyler için aile değerleri ve anne-babanın kendisi ile ilgili düşünceleri ve planları çok önem taşır. Aile değerlerine önem veren organizasyonlara ilgilidirler. Mesai saatlerine ve tatil periyotlarına karşı hassastırlar. Aile ihtiyaçlarıyla mesleğin gerekliliklerini örtüşürme çabasında olma, bu değerlerin özelliklerindedir.

2.1.5. Akademik Kişilik Özellikleri

Bilimlerin ürettiği bilgiyi değerli yapan ve bu bilginin bilimsel bilgi olarak adlandırılmasını sağlayan en önemli unsur, bilimlerin kullandığı yöntemlerdir. Bilimsel yöntem diye adlandırılan bilimin yöntemi, felsefenin kullandığı yöntemlere göre insanlara olgusal, ölçülebilir, denetlenebilir, kanıtlanabilir, tekrar edilebilir, niceliksel ve rasyonel bilgiler sunmaktadır. Bilimsel bilgiler doğruluk olasılığı yüksek bilgiler sunmakta ama hiçbir zaman mutlak, kesin, zorunlu ve evrensel bilgiyi de verememektedirler.²²⁷ Bu değerli bilgiyi sabırla açığa çıkaracak olan akademisyenlerin ise özelliklerine kısaca değinilmiştir.

2.1.5.1. Yaratıcılık

Akademisyen kişiler, yaratıcı düşüncelerini farklı şekilde ortaya çıkaran ve kullanıcılara katkı sağlayan kişilerdir. Yaratıcılığın belirli türleri olduğu bilinmektedir ve bunlar yaratıcılığın kullanıldığı alanlarla ilgilidir.²²⁸

²²⁷ A.Kadir Çüçen, "Felsefenin Işığında Bilim", **Üniversite ve Etik**, 17 Ocak 2001 Uludağ Üniversitesi Panel, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Yayınları No:1, Bursa, s.87-88.

²²⁸ İter Akat, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s. 365-371.

- 1. Bilimsel Yaratıcılık:** Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak kuramsal ve uygulamalı bilim dallarında yenilik gerektirecek bir durumun veya düşüncenin oluşturulmasıdır.
- 2. Sanatsal Yaratıcılık:** Özgün bir ortamda, esinlenme yoluyla, içten gelen duyuşlarla kişisel ya da toplumsal amaçlara yansımalarına yardımcı olan güç kaynağıdır. Eğitimle gelişebilir ancak doğal yeteneğin olması ön koşuldur.
- 3. Teknolojik Yaratıcılık:** Teknik buluşların en somut örneklerini verdikleri, bilimsel yenilikleri ve üretime yönelik hedefleri kapsayan çabalarıdır.

2.1.5.2. Stresle Başa Çıkma ve Problem Çözme

Stres; organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan; çevresel gerilimler, baskı ve zorlanmalara karşı insan bedeninin verdiği fiziksel, ruhsal ve heyecansal tepkilerdir.²²⁹

Çince’de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem çözümünü de içinde saklamaktadır; stres altında olduğunuz her an enerjinizi hem yıkıcı hem de yapıcı kullanma potansiyeline sahipsiniz demektir. Ameliyat odasında ameliyat yapan bir operatör o kadar stres altındadır ki kalp atışları bir hayli hızlanır. Fakat bu bizler için bir şanstır, çünkü hiçbirimiz ameliyat gibi kritik bir anda gevşemiş durumdaki bir doktora ameliyat olmak istemeyiz. Başarılı insanlar streslerini yapıcı enerjiye ve yaratıcı güce dönüştürürler.²³⁰

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlemede nesneliliğin olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür.²³¹

²²⁹ Müge Kalkan, ” Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğilimlerinin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Rehberlik ve Danışma Bilim Dalı, 1996.), s.6-7.

²³⁰ Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, Çev: Şahin Cüceloğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.47.

²³¹ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004, s. 234.

Rychen & Salganik (2001) tarafından bugün öğrencilerin çoğunluğu tarafından zorunlu eğitim süresi boyunca edinilebilen ve edinilmesi gereken ve vatandaşlık hakları ve görevlerinin etkin uygulanmasının yanı sıra yaşam boyu sürecek ihtiyaçlara adaptasyon ve kişisel ve sosyal işlevlilik sağlamak için vazgeçilmez olan bilişsel, usulsel ve tavrısal beceriler kümesi “temel yeterlilikler” olarak adlandırılmaktadır.²³² Öğrencilere bu temel yeterlilikleri kazandırmaya çalışan eğitimciler iş yükleri, taşıdıkları roller, kariyer safhalarında ki sorunlar ile stres yaşama olasılığı yüksek bir kitleyi oluşturmaktadırlar.

2.1.5.3. Analiz Yeteneği

“Analiz bir şeyin yalınlaştırılması, parçalara ayrılması, bileşenlerinin ve öğelerinin bulunmasıdır. Analiz, bilinmeyen şeylerin bilinenlerle karşılaştırılmasıdır. Analiz, ilişkilerin ortaya çıkarılması ve yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilmesini de kapsar.”²³³

Bilim adamı araştıran, karşıt görüşleri kendininkilere hiç uymasa da anlayan, anlamaya çalışan, farklı yorumları bağdaştırabilen, zıt anlayışlar arasında uyum sağlama yapısına ve sentez oluşturma yetisine sahip kişi olmak gerekir. Halman’ın söylediği gibi, böyle bir yapı ve kişilik profili kendisi eleştirilere açık tutar, çalışmasını daha iyiye hatta mükemmelere götürebilecek eleştirileri seve seve değerlendirir, apotiktir, yani dediğim dedik davranmaz.²³⁴

2.1 5.4. Sürekli Hedef Büyütme

Akademik çalışmanın özü bilgiyi sürekli yenilemek, değişime ayak uydurmak ve yeni arayışlar içinde olmaktır. Bu nedenle akademisyen sürekli hedef büyüten, bulunduğu konumda olmaktan hoşlanmayan, sürekli yenilik arayışlar içerisinde

²³² Raquel Palomera, Pablo Fernandez-Berrocal, Marc A.Brackett, “Emotional Intelligence as a Basic Competency in Preservice Teacher Training:Some Evidence”, **Elektronik Journal of Researc in Educational Psychology**, No: 15, Vol 6, 2, (2008), ss. 437-454.

²³³ Edward De Bono, **Rekabetüstü**, 2.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.66-67.

²³⁴ Fügen Berkay, “Üniversite ve Etik”, **Üniversite ve Etik**, 17 Ocak 2001 Uludağ Üniversitesi Panel, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Yayınları No:1, Bursa, s.16.

dünya bilim kriterlerinde adından söz ettirmeye çalışan kişidir. Bu misyona sahip olmak ise sürekli hedef büyütme ile gerçekleşecek bir süreçtir.

Kariyer yönetimi kişinin kendisi ve çevresiyle ilgili farkındalığı arttırarak kariyer amaçları belirlemesini, geri bildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir.²³⁵ Akademisyenler kendi kariyer yönetimini planlamada ve kariyer amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili olacaklardır.

2.1.5.5. Proaktif Olma

Proaktif kişilik, koşullarla sınırlanamayan, çevresel değişikliklerden etkilenen, fırsatları kollayan, inisiyatif sahibi, hareketli ve değişimi yakalamaya yönelik kişilerdir.²³⁶

Mo Shapiro NLP ile ilgili yazılarında Reaktif ve Proaktif insanların şu özelliklerine dikkat çeker: “Reaktif kişiler dil olarak ‘tepkisel’ ve ‘geçmişe dayalı’ bir dil kullanırlar. Beklerler ve çözümlene işlerini iyi becerirler. Aksiyona geçmeden önce yeteri kadar bilgi edinmeye çalışırlar. Ancak kendilerinden yardım istendiğinde harekete geçerler. Çok fazla çözümlene yaptıkları ve sorumluluğu başkalarının yüklenmesini bekledikleri için işleri yavaşlatırlar. Proaktif kişiler ise inisiyatif alırlar, aksiyon adamıdırlar, gelecekle ilgili planlar yaparlar. Dil olarak, bunları içeren bir dil kullanırlar. Önce harekete geçer, sonra sorular sorarlar. Çözümlene ve planlama safhalarına fazla önem vermedikleri için hata yapabilirler. Karar verme ve inisiyatif alma özellikleri gelişmiştir.”²³⁷

2.1.5.6. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma

Vizyona sahip akademisyenler yenilikler üzerine odaklanırlar ve öğrencilerini ve çalışma arkadaşlarını yenilikler yaratılması konusunda desteklerler. Kendisinin model olma misyonunu kazanmış bir akademisyen uygulama ve prosedürleri

²³⁵ İsmet Barutçugil, **İş Hayatında...**, a.g.e., s.99.

²³⁶ Thomas S. Bateman, Michael Crant, “The Proactivite Component Of Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 14, 2, (1993), ss.103-118., s.105.

²³⁷ Adem Özbay, **NLP Sözlüğü**, www. Kigem.com. (22.12.2009)

öğretmekten ve göstermekten haz alan kişilerdir. İşyerinde dinamizm ve heyecan getirmek, paylaşım ortak duygu olmak zorundadır. Pozitif bakış açısı, başarıları kutlama, gibi davranışları kendine ve etrafına heyecan, iş tatmini ve çalışma şevki sağlayacaktır.

Akademisyenin bilim öğretmenin yanı sıra var olan insanlık birikimini bütün anlamıyla aktarabilmek, bu algılayabilmenin yollarını yöntemini göstermek olmak da gerekir. Bütün bu yükü taşıyabilmek ve daha da içerikli kılabilmek için sürekli araştırmacı ve zorlayıcı olmak, bu görevler ve bu görevlere ait gerekli davranış dizilerini içselleştirebilmek, akademik erdeme sahip olmak temel misyonudur.²³⁸ Akademisyenin bu davranış dizilerini içselleştirmesi için bilim kültürüne gönül vermiş olması gerekmektedir.

2.1.5.7. Analitik Düşünme

Analitik düşünme özelliği; bir durum veya bilginin, neyi ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelmektedir. Analitik düşüncenin göstergeleri şunlardır:²³⁹

- Durumların neden ve sonuçlarını belirlemek için sistematik olarak analiz etmek,
- Engelleri gerçekçi bir biçimde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak,
- Bir süreç içinde yer alan adımlar doğrultusunda düşünmek ve bir amaç veya görevi başarabilmek için neler gerektiğini analiz etmek.

2.1.5.8. Entellektüel Olma

Latince '*intellectus*'tan türemiş; '*intellectual*'in kökü '*intellect*'tir. *Intellect*, yani beyin, zihin, akıl, kudret, idrak ve uyanıklık anlamına gelir. Sözcük çoğu kez, "*manuel*" (elle çalışan, elle ilgili) karşıtı olarak zekânın, aklın kullanımının baskın

²³⁸ Berkay, a.g.m., s.15.

²³⁹ A. Baltaş, a.g.e., s.120.

olduğu kişiler için söz konusu edilir. Dolayısıyla entelektüel düşünce ve fikir konusunda çalışan bir fert veya sınıf olarak tanımlanabilir.²⁴⁰

Entelektüelin “imgesi, fiili müdahalesi ve performansı yeterince değerlendirilememiştir; oysa tüm bunlar her gerçek entelektüelin yaşam suyunu oluşturur”.²⁴¹ Aydınlanma felsefesinin öğeleri olan akıl, mantık ve zekâ unsurlarını kullanan entelektüel bir akademisyen, inanmak değil bilmek ve anlamak ister; araştırmadığı, sorup sorgulamadığı, eleştiri süzgecinden geçirmedığı hiçbir şeyi körü körüne doğru olarak kabul etmez.

Entelektüel olmanın anlamı, kişinin kendi mesleği ya da sanat türü ile ilgili kısmi uğraşının üzerine çıkması ve içinde yaşadığı zamanın -hakikat, yargı ve beğeni gibi- küresel konularıyla ilgilenmesi demektir. ‘*Entelektüeller*’ ile ‘*entelektüel olamayanlar*’ı ayıran çizgi, hep belirli bir faaliyet tarzına katılma yönünde verilen kararlarla çizilir”.²⁴²

Her pratik bilgi uzmanı potansiyel olarak entelektüeldir. Entelektüelin kullanmak zorunda olduğu iki aracı vardır: 1- sürekli bir özeleştiri ve 2- eylem (praxis). Entelektüel eylemleri ile vardır.

İnsan kaynaklarının kaybedilmemesi mali sürdürülebilirliğin ve hayta kalmanın özellikle kıt insan ve uzman becerilerine dayandığı örgütlerde ve kurumlarda – yüksek öğretim durumunda olduğu gibi- çok önemlidir. Ancak, bu durum, bu bireyler az/kıt olduğunda veya bunları istihdam etmek ve elde tutmak zor olduğunda kötüleşir. Yüksek öğretim kurumları akademik personelin entelektüel yeteneklerine ve adanmışlığına bağlıdır. Yukarıda bahsedilen grubun entelektüel ve yaratıcı yetenekleri yüksek öğretim kurumlarının sürekli varlığı ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici faktörlerdir.²⁴³

²⁴⁰ Kenan Çağan, “Entelektüel İmgesi Üzerine”, **AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt V, Sayı 1, Haziran (2003), ss.161-170., s.163.

²⁴¹ Edward Said, **Entelektüel**, çev. T. Birkan, Ayrıntı Yay., İstanbul, 1995, s. 28

²⁴² Zygmunt Bauman, **Yasakoyucular ve Yorumcular**, çev. Kemal Atakay, Metis Yay., İstanbul, 1996, s.8.

²⁴³ Cobus Pienaar, Coen Bester, “Addressing Career Obstacles Within A Chancing Higher Education Work Environment: Perspectives of Academics”, **South African Journal of Psychology**, 39 (3) (2009), ss.376-385., s.377.

2.1.5.9. Çalışkan ve Hırslı Olma

Üniversitelerin asli unsuru nedir sorusunun tartışmasız evrensel cevabı öğretim üyeleridir. Teorik olarak yasadışı, binasız ve hatta öğrencisiz de üniversite olabilir ve evrensel işlevini yerine getirebilir. Ancak öğretim üyesiz üniversite düşünülemez ve olamaz. Üniversitelerin kalite ve başarısını öğretim üyesi belirler. Dünyanın en iyi üniversiteleri ise düzeylerini korumak ve yükseltmek için en başarılı ve en yetenekli öğretim üyelerini bünyesine almaya, başarısını devam ettiremeyenleri de bünyesinden ayıklamaya çalışır.²⁴⁴

Akademisyenlik mesleğinin değer ve ilkelerini akademik ahlak olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Akademisyenlerin temel mesleki değerleri ise gerçekleştirdikleri araştırmalar ile bilime katkıda bulunmak ve öğrencilerin kendi konularındaki eğitim ve yetişmelerini sağlamak şeklinde ifade edilmektedir.²⁴⁵

Akademisyenlerin, bir disiplinin üyeleri, öğreticiler, meslektaşlar, kurumun ve toplumun birer ferdi olarak bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. TÜBA akademisyenlerin gerçekleştirdikleri araştırmalarla ilgili sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.²⁴⁶

- Araştırmanın tasarımı ve yürütülmesinde en yüksek mesleki standartlara sahip olmak,
- Araştırmanın yapılışı ve bulguların analizi sırasında özeleştirici, dürüstlük ve açıklığı elden bırakmamak,
- Aynı konu üzerinde araştırma yapmış ve yapmakta olan diğer araştırmacılara karşı, onların katkılarını içtenlikle ve açıkça teslim edici bir tavır içinde olmak; bu tavırlarını bilimsel makale yazımında tam olarak korumak.

²⁴⁴ Çağatay Özdemir, **Türkiye Üniversiteleri Öğretim Elemanı Araştırması**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, s.55.

²⁴⁵ İbrahim Pınar, “Meslek Etiği Çerçevesinde Akademisyenlerin Etik Sorunlara Karşı Tutumları Üzerine Bir Araştırma” **Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi 17-19 Eylül 2003**, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, ss.98-110., s.100.

²⁴⁶ İsmail Bakan, Mustafa Taşhyan ve Tuba Büyükbeşe, “Bilimsel Araştırmalarda Etik Değerler Konusunda Akademisyenlerin Görüşleri”, **Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi 17-19 Eylül 2003**, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, ss.382-392., s.383.

Belli bir noktaya gelmiş akademisyenin kendisini aşacak, aşabilecek yeteneklere yönelmesi onları bulması temel bir erdemdir. Yetiştirmekle yükümlü olduklarına, o güne kadar biriktirebildiği ne varsa, buna iç ve dış akademik ilişkileri de dahil olmak üzere hepsini aktarmak, çalışma ortamını günün her saatinde oradan ayrılmak istenmeyecek ya da koşarak gelinecek bir coşku ve çalışma evrenine çevirmek bir başka erdemdir.²⁴⁷

2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik “... duygusal olarak güç durumlara uzun vadeli dahiliyetin sebep olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik/yorgunluk” olarak tanımlanan her tür, akademik, ve akademik olmayan, özel ve kamu, çalışanı etkileyen toplumsal bir problemdir. Çalışan tükenmişliği ile ilgili kaygı Howard (1975)’a kadar uzanarak, yüzyılın son çeyreğinde açıkça dile getirilmiştir. *Abstracted Business Information (ABI)/Informs* veri tabanında, bir çok Amerikan üniversitesi tarafından abone olunan *ProQuest Research Library* elektronik veri tabanının bir parçası, yalnız 1998 yılından bu yana bu konu ile ilgili 150’nin üzerinde makale vardır. Tükenmişliğin negatif çıktıları kinisizm, memnuniyetsizlik ve iş devrini (turnover) içerir. Tükenmişlik tüm örgütlerde belirgindir ve Birleşik Devletlerde iş ciro ve orta verimlilik açısından yıllık olarak 200 milyar ABD dolarına kadar mal olur.²⁴⁸ Golembiewski ve arkadaşları 1996 yılında yapılan bir çalışmadan hem kamu hem de özel sektörde çalışanların tümünün %40’ından fazlasının tükenmişliğin ileri safhalarında olduğunu tahmin etmektedir.²⁴⁹

Tükenmişlik gibi toplumsal bir sorunun çözümü için öncelikle kişilerin ne hissettiklerini, ne durumda olduklarını fark etmeleri gerekmektedir. Kendi durumlarını fark ettikleri sürece başkalarının ne halde olduğunu anlamaları daha kolay olacaktır. Empati yeteneği olarak adlandırılan bu yeti aynı zamanda duygusal zekânın en önemli öğelerinden biridir.

²⁴⁷ Berkay, a.g.m., s.16.

²⁴⁸ James R. Lackritz, “Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, And Demographic Issues”, **Teaching and Teacher Education**, 20, (2004), ss.713-729., s.713.

²⁴⁹ Robert T. Golembiewski, Robert A. Boudreau, Ben-Chusn Sun, Huaping Luo, “Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences?”, **Public Administration Review**, 58, 1, (1998).

2.2.1. Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; "Enerji, güç ya da kaynakların aşın talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma" şeklindedir. Tükenmişlik, bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize olan, değişmeden kalan, işe ilişkin kronikleşmiş stres durumlarından sonra gelişen ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu için kullanılan popüler bir terimdir.²⁵⁰

Freudenberger tükenmişliği; "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir.²⁵¹

Perlman ve Hartman (1982), bu dönem içinde kullanılan çoklu kavramsallaştırmaların bir listesini derlemiştir. Tükenmişlik tanımları şunları içermektedir: (a) yetersiz olmak, yıpranmak, tükenmek; (b) yaratıcılık kaybı; (c) işe adanmışlık kaybı; (d) müşterilerden, yardımcı çalışanlardan, işten ve kurumdan yabancılaşma; (e) bunu en üste çıkararak kronik strese tepki; ve son olarak (f) sıklıkla rahatsız fiziksel ve duygusal belirtilerle birlikte müşterilere ve kişinin kendisine yönelik uygunsuz davranışları sendromu. Bu nosyonlar benzerlik göstermesine rağmen, tükenmişliğin genel ve tam ölçümünde yetersizdir.²⁵²

Tükenmişlik, belirli bir tür stres reaksiyonunu veya gerginliği ifade etmek için kullanılan bir terim, kronik örgütsel stresörlere karşılık olarak bir kimsenin işine yönelik duygusal tükenmişlik ve sinizm sendromu olarak tanımlanır.²⁵³

Tükenmişlik ile ilgili ilk makaleler; klinik psikolog Freudenberger (1974,1975) ve sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır. Freudenberger ve arkadaşları

²⁵⁰ Asuman Baysal, "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", (Basılmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, 1995), s. 2.

²⁵¹ Aylin Sılığ, "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü , 2003), s.10.

²⁵² Baron Perlman, E. Alan Hartman, "Burnout: Summary and Future Research", **Human Relations**, 35, (1982), ss. 283-305.

²⁵³ Jeannie Gaines, John M. Jermier, "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 4, (1983), ss.567-586., s.568.

duygusal tükenme ile motivasyonun ve bağlılığın azalması arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, sürecin doğrudan (direkt) nedenlerini gözler önüne sermişler ve Freudenberger bu durumu konuşma dilinde kronik ilaç bağımlılığını belirtmede kullanılan "Burnout / tükenmişlik" terimiyle ifade etmiştir.²⁵⁴

Günümüzde Tükenmişlik Kavramı, tükenmişliğin en yaygın olarak kabul görmüş tanımı Maslach ve meslektaşları tarafından kullanılan üç-bileşenli kavramsallaştırmadır.²⁵⁵ Tükenmişliğin bir bileşeni, duygusal tükenmişlik bir kimsenin duygusal kaynaklarının tükendiği enerji ve duygu/his eksikliği ile karakterize edilmektedir. Bu "sevgi (şefkat) yorgunluğu" çalışanlar kendilerini vermeye veya geçmişte olduğu gibi müşterilerden sorumlu olmaya devam edemeyeceklerini anladıkça hayal kırıklığı ve gerginlik duygularıyla birlikte var olabilir. Yaygın bir belirti bir diğer gün için işe geri dönme olasılığındaki korkudur. Bir diğer bileşen, duyarsızlaşma veya canavarlaşma (dehumanization) müşterilere insandan ziyade nesnelere davranmakla ifade edilmektedir. Çalışanlar, ayrı/bağımsız ve duygusal bir duyarsızlık sergileyebilir ve yardımcı çalışanları, müşterileri ve örgütü küçümseyebilir (alaycı bakabilir). Görülür belirtilere, aşağılayıcı (küçültücü) ve soyut dil kullanımı (ör., Oda 212'deki "böbrek"), profesyonel yaşamların katı bölünmesi, durumun düşünselleştirilmesi, yardımcı çalışanlarla uzatılan konuşmalar ve uzun aralar vererek geri çekilme ve yaygın jargon kullanımı dahildir.²⁵⁶

Tükenmişliğin son bileşeni, kişisel başarıda düşme bir kimseyi negatif olarak değerlendirme eğilimi ile karakterize edilmektedir. Bireyler işlerinde veya insanlarla etkileşimlerinde iş yetersizliği ve başarılı işler yapma duygularında bir düşüş yaşar. Sıklıkla bir ilerleme eksikliği veya hatta kaybedilen zaman algılaması vardır. Rutin olarak süpervizöründen/amirinden disiplin tebliğleri almakta olan problemlili çalışan veya bir kimsenin sızıntı yapan bir botaan kurtulduğunu ve botun batabileceğini anladığını hayal edebileceği duygular bu bileşenin belirtileridir.²⁵⁷

²⁵⁴Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006, s.15.

²⁵⁵ Christina Maslach, Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2. (1981), ss. 99-113

²⁵⁶ Christina Maslach, Ayala Pines, "The Burn-Out Syndrome in The Day Care Setting", **Child Care Quarterly**, Volume 6, Number 2, June (1977), ss: 100-113.

²⁵⁷ Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, "A Review and An Integration Of Research On Job Burnout", **Academy Of Management Review**, Vol. 18, No. 4, (1993), ss.621-656., s.623.

2.2.1.1. Stres ve Tükenmişlik

Latince "Estrictia", eski Fransızca'da "Estrece" kelimelerinden gelen "Stres", Latince'den türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. 17.yy.'da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmış, 18. ve 19.yy.'larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve stres, objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik "güç, baskı, zorlama" gibi anlamlarda kullanılmıştır. 19.yy. ortalarında ve 20. yy. başlarında "stress" ve "strain" bilimsel bir içeriği olmasa da, sezgisel olarak, bedensel ve ruhsal hastalıkların nedeni olarak düşünülmüştür.²⁵⁸

Stres kelimesi yaygın olarak sıkıntı, üzüntü, sorun, zorlanma, endişe, gerginlik, dert, kaygı anlamlarında kullanılmaktaysa da bu anlamlardan daha fazla ve farklı bir anlam ifade etmektedir. Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir.²⁵⁹

Stres, "Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur".²⁶⁰

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülmektedir.²⁶¹

1. Uyarıcı Tanımları
2. Tepki Tanımları
3. Uyarıcı-Tepki Tanımları (İlişkisel Tanımlar)

Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da Uyarıcı olup, sonucunda gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta,

²⁵⁸ Ersin Altuntaş, **Stres Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2003, s.1.

²⁵⁹ Fatma Arpacı, "Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademelerine Göre Stres Kaynaklarının İncelemesi", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:17, (2005), ss.1-17., s.3.

²⁶⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.276.

²⁶¹ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004, s.575-576.

stres yaratması olası durumlar / olaylardır ve bu durum / olaylar bireyde stres yaratır. Ancak, aynı stres yaratıcı uyaranla karşılaşan iki farklı kişinin farklı gerilim düzeyleri göstermesi, stresin yalnızca bir dış uyarıcıya bakılarak açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, stresin yalnızca bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması, stres kavramını bütünüyle açıklama konusunda yetersiz kalmıştır.

Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay iken, tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulan nokta, tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Ancak Uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz, bu noktada bu tanımın da eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres; çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bu tanımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir.

Stres tepkisi, "Genel Uyum Belirtisi" olarak da anılır ve stresi zaman süreci içinde irdelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.²⁶² Genel uyum belirtisinin, Alarm reaksiyonu, direnç dönemi, tükenme dönemi olarak üç evresi bulunur.²⁶³

Alarm Reaksiyonu: Bu dönemde herhangi bir dış uyaran stres olarak algılanmaktadır. Organizma bu dönemde, şoka ve kontrşoka girer. Vücut ısısının ve kan basıncının düştüğü, kalbin duracakmış gibi hissedildiği şok döneminin hemen ardından, kontrşok dönemi gelir. Organizma bu durumla başa çıkabilmek için, aktif fizyolojik girişimlerde bulunur. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmayı korumaktır.

Direnç Dönemi: Vücudun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Organizmanın, yüz yüze olduğu stres verici duruma karşı direnci yükselmekte, ancak diğer stres vericilere karşı direnci düşmektedir. AIDS'li hastaların genellikle basit bir soğuk algınlığından kurtulamayarak ölmeleri, bu duruma örnek gösterilebilir. Eğer

²⁶² Acar Baltaş ve Zühal Batlaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.26.

²⁶³ Altuntaş, a.g.e., s.13-16

direnç dönemi başarıyla atlatılırsa, beden normal koşullarına döner, ancak aksi durumda beden kuvvetten düşerek çöker.

Tükenme Dönemi: Stres verici olan olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme basamağına gelinir. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklı ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilirse de, devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bunları tükenme ve bitkinlik nöbetleri izler. Bu dönem hastalıklara çok açık olunan bir dönem olup organizmada derin izler bırakabilmektedir.

Çoğunlukla olumsuz olarak algılanan stres aslında her zaman "korkulacak" bir olgu değildir. Çoğu zaman etkili bir güdüleyici olabilen stres, doğum anından ölüme dek yaşamımızda olumlu ve olumsuz halleriyle iç içe yaşadığımız bir olgudur.²⁶⁴

Levinson' a göre (1996) tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır ve bu nedenle stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir.²⁶⁵

Literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik kavramları, aynı şeyi ifade etmemektedirler. Nitekim Selye'ye göre (1976) stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir ancak tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Gerçekte güdülemenin gerçekleştirilebilmesi için, belirli oranda stres gereklidir.²⁶⁶

Brill (1984), Caldwell (1991) ve Gmelch'e göre (1993); tükenmişlik ile stres arasındaki farklılığı ortaya koymak önemlidir: rol karmaşası/belirsizliği ve fazla uyarılma gibi özel stresörler kısa vadede strese yol açabilirken; uzun vadede bu stresörlerin etkisini artırması tükenmişliğe neden olabilir.²⁶⁷ Milne, Burdet ve

²⁶⁴ Alev Torun, **Stres ve Tükenmişlik**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi–2. Baskı, Editör: Suna Tevruz, İstanbul, 1997, s.44.

²⁶⁵ H.Levinson, "Burnout", **Harvard Business Review**, July-August. (1996), ss.153-161'den aktaran Belma Tuğrul, Eylem Çelik, "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 12, (2002), ss.1-11., s.2.

²⁶⁶ Hans Selye, "The Stress of Life", Revised Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1976.'dan aktaran Sürgevil, a.g.e., s.12.

²⁶⁷ Iain L.Derksen, "Re-Thinking Burnout", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 22, (2001), ss. 833-847., s.833.

Beckett'e göre (1986) stres bireyin baş etme kaynaklarını tüketen herhangi bir taleptir ve sürekli devam eden stresin sonucunda anksiyete/kaygı, depresyon artar ve tükenmişlik ortaya çıkar. Ayrıca tükenmişliğin; "Çalışma hayatında, hizmeti veren ve alan arasında gelişen *sosyal ilişki* kaynaklı bir stres oluşu", onu stresten ayıran en önemli özellikten biridir.²⁶⁸ Nitekim artık, tükenmişliğin daha genellenebilir bir yapı sergilediği ve çeşitli organizasyonlarda ve işlerde, stres sürecini anlamada kilit bir kavram olduğu bilinmektedir.²⁶⁹

2.21.2. Stresle Başa Çıkma ve Adaptasyon

Stresin birey üzerinde olumsuz etkilerini azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel yöntemlerden bazıları şunlardır: Dinlenme ve meditasyon, biofeedback, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, düzenli aerobik egzersizleri, dengeli beslenme, hobiler bulma, kendini eğitime ve geliştirme, kendini tanıma ve anlamadır.

Bireylerin kişisel farklılıkları, etkilenme koşulları ve adapte olma koşulları içinde buldukları ortamlara, çevreye, çalıştıkları örgütün desteğine göre değişecektir. Stresle başa çıkma ve adapte olma süresi, stresin yarattığı etkiler kişiye özel olduğu için çözümlerdeki başarıda bireyin içinde bulunduğu ortama göre değişebilir.

2.2.2. Tükenmişlik Süreci

Tükenmişliği Harrison (1999) süreç açısından, şöyle ifade eder; "insanlar tükenmişliği, günlük yaşam ve işte tipik olan –çok fazla baskı, çatışma, talepler, ve çok az duygusal ödül, teşekkür, ve başarı- günlük mücadeleler ve kronik stresler sonucunda ruhun ve hazzın kademeli erozyonu olarak tecrübe eder. Duygusal ve fiziksel tükenmişlik için hızlı bir tedavi yoktur... [İnsanlar] işleri anlam taşımadığında ve stres sürekli olarak destek ve ödülünden daha ağır bastığında tükenir"²⁷⁰

²⁶⁸ Sürgevil, a.g.e., s.12-13.

²⁶⁹ Cordes, Dougherty, a.g.m., s.621-622.

²⁷⁰ B.J. Harrison, "Are You Destined to Burn Out?", **Fund Raising Management**, 30, 3, (1999) ss.25-27.

Calamidos tükenmişliğin; fiziksel tükenmişlik, entelektüel-zihinsel tükenmişlik, sosyal tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve son olarak ruhsal tükenmişlik olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu beş aşama otuza yakın belirti içermektedir. Bunlar arasında; cinsel yetersizlik, diş gıcırdatma, terleme, kazalara yatkın olma, iş hakkında yoğun endişe, kötü niyet taşıyan espriler yapma, alkolizm, kararsızlık, duyarsızlaşma, şüphecilik, işe devamsızlık ve depresyon gibi belirtiler bulunmaktadır.²⁷¹

Maslach'a göre (1978, 1982), ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu duygusal tükenme gerçekteşir. Ardından birey belki bir çereit savunma ya da başa çıkma stratejisi olarak; diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekliyle duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içine girer. Başka bir deyişle işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda kendisini yetersiz görmeye başlar.²⁷² Kişisel başarıda düşme olarak adlandırılan bu boyut tükenmişlikte gelinen son noktadır.

Dierendonck, Schaufeli ve Buunk'a göre (2001) yaptıkları araştırmaya göre; kişisel başarı boyutu; ne Maslach tarafından öne sürülen modelde olduğu gibi tükenmişlik sürecinin son noktasıdır, ne de Golombiewski tarafından öne sürülen modelde olduğu gibi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındaki ilişkide bir ara değişkendir. Kişisel başarı boyutu, tükenmişliğin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.²⁷³

²⁷¹ Sürgevil, a.g.e., s.18.

²⁷² Christina Maslach, "The Client Role in Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, 34, (1978), ss. 111-124.

²⁷³ Dirk Van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli, Bram P. Buunk, "Toward A Process Model of Burnout: Results From A Secondary Analysis", **European Journal of work and Organizational Psychology**, 10, 1, (2001), ss.41-52., s.42.

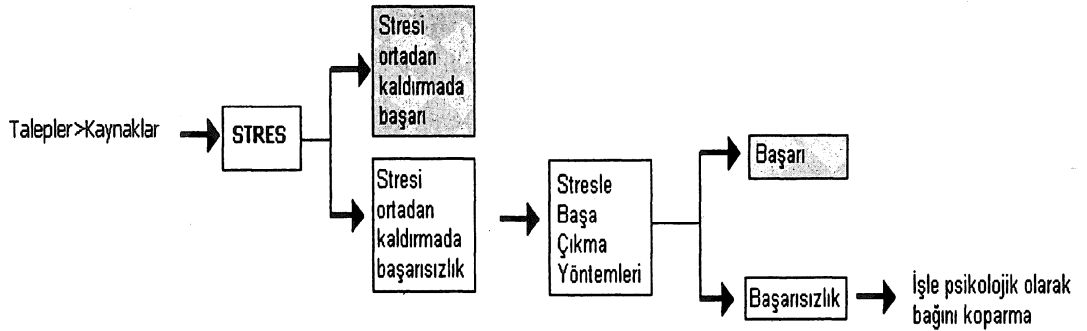
2.2.3. Tükenmişlik Modelleri

Literatürde en çok yer alan tükenmişlik modelleri şunlardır:

2.2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne önemli katkılarda bulunan isimlerden biri olan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili bir model öne sürmüştür. Cherniss bu modelde tükenmişliği, "İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç" olarak tanımlamıştır.²⁷⁴

Bu modele göre, taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey ilk olarak; stres kaynağını ortadan kaldırmayı tercih eder. Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan birey ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma yöntemlerine başvurur ve bu şekilde rahatlamaya çalışır. Bu adımdan da başarılı bir şekilde çıkamazsa, birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır. Bu süreç Şekil 2.1'deki gibi şematize edilebilir:



Şekil 2.1: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci

²⁷⁴ Fatma Yıldırım, "Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki", (Basılmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.7.

2.2.3.2. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelvich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir *süreç* sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman "Tükenmişliğin Gelişim Süreci" denildiğinde akla gelen bu aşamaları "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)" şeklinde ifade etmişlerdir:²⁷⁵

2.2.3.2.1. İdealistik Coşku

Heves, şevk (enthusiasm) ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülür; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Bu gibi psikolojik özelliklerle birlikte, hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görülmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum sıklıkla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir.

2.2.3.2.2. Durgunluk

Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir. Verdiği hizmeti daha fazla sevemediğini hisseden

²⁷⁵ Baysal, a.g.e, s.28-29.

çalışan; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında "yolun sonuna gelme" ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir.

2.2.3.2.3. Engellenme

Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme; çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar.

2.2.3.2.4. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

"Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması" (şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan apatinin tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir. Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir. Apatinin devamı hizmet sunulan insanları hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve belki de en kötüsü bunu yapan birey, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmaktadır. Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler.²⁷⁶

²⁷⁶ Olcay Çam, "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1991, s.21-22.

Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçirecektir; ancak birey bu aşamada aşağıda sözü edilen farklı savunma yöntemlerini de geliştirebilir:²⁷⁷

- **Apati (Uyum Gösteren) Savunmalar:** Bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak ortama uyum sağlayarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.
- **Maladaptif Savunmalar:** Bireyin sorunu reddederek, görmezden gelerek daha çok ve daha uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.
- **Durumdan Kendini Çekme:** Kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar göstermesi ve işini yalnızca teknik boyutta sürdürmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif savunma davranışları, tükenmişliğin artmasına neden olabilecek davranışlardır.

Tükenmişliğin evreleri her zaman bu sırayı takip etmeyebilir, birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir.

2.2.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik "Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin nitelikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralanmaktadır.²⁷⁸

Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır.

²⁷⁷Güneşli Girgin,"İlk Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)", (Basılmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s. 19-20.

²⁷⁸ Sürgevil, a.g.m., s.29.

Nitekim, yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmalarının anlamını "başarı"da bulan bireyler için ise tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir.

Teorik ve ampirik çalışmalarda işkoliklik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar mevcuttur. Oates tarafından kullanılan İşkolik terimi; sağlıklarını, kişisel mutluluklarını, kişilerarası ilişkileri ve sosyal aktivitelerini tehlikeye atabilecek şekilde abartan insanları ifade eder.²⁷⁹ İşkolikliğin olumsuz sonuçlarından biri olan karoshi, yani fazla çalışma nedeniyle gerçekleşen ani ölümdür. Japonya'nın Sağlık ve Refah Bakanı'na göre Japon çalışanların ölüm nedenleri arasında bu ölüm şekli kanserden sonra ikinci sırada yer almaktadır.²⁸⁰

2.2.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman tükenmişlikle ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramına ulaşmışlardır. Buna göre tükenmişlik, "Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır".

Şekil 2.2'de gösterilen Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde "Durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu" olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.²⁸¹

1. Durumun strese götürme derecesi: Hangi durumun ve / veya durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da

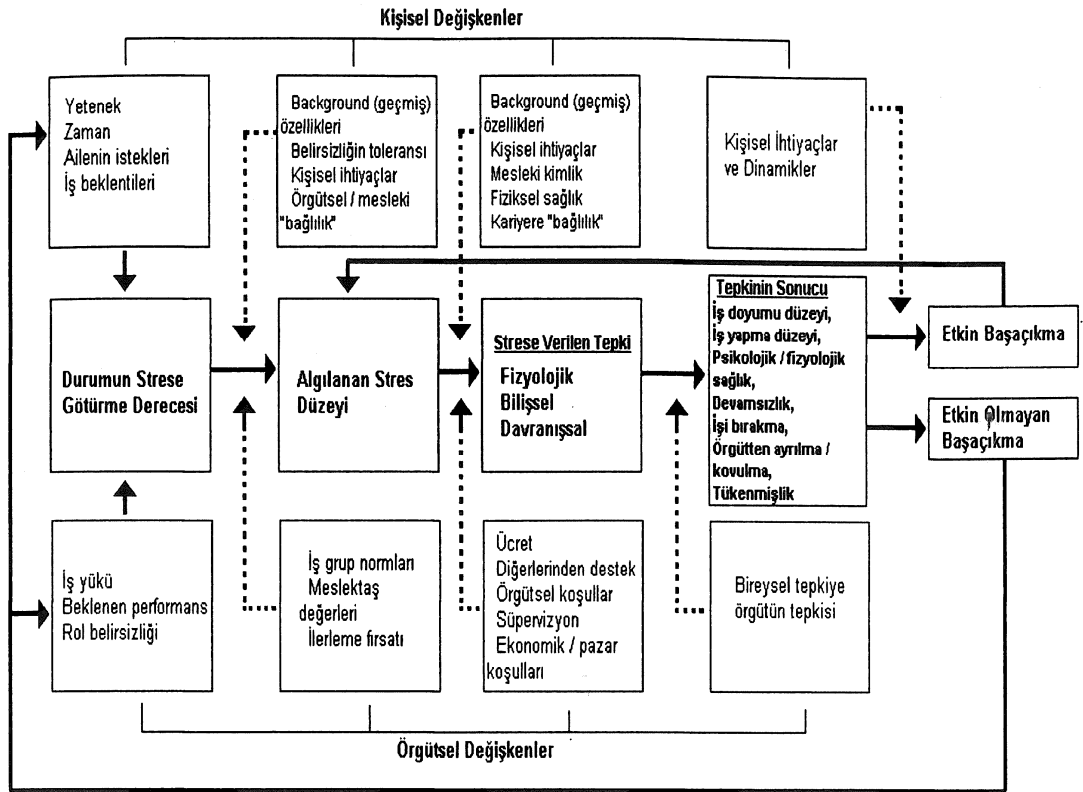
²⁷⁹ Itzhak Harpaz, Raphael Snir, "Workaholism: Its Definition and Nature", **Human Relations**, 56, (2003), ss. 291-319., s.294.

²⁸⁰ Al Gini, "Working Ourselves To Death: Workaholism, Stress And Fatigue", **Business and Society Review**, 100/101, (1998), ss. 45-56. p.53.

²⁸¹ Sılığ, a.g.e., s17.

gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır.

2. Algılanan stres düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine / algılamasına yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş (background) özelliklerine de bağlıdır.
3. Strese verilen tepki: Bu aşama strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal / bilişsel (affektif / kognitif) ve davranışsal tepkilerdir..
4. Strese verilen tepkinin sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişim olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda ise birey, "tükenmişlik" yaşayabilecektir.



Kaynak: Pearlman ve Hartman, 1982; 297. Aktaran; Sılığ, 2003; 16: Baysal, 1995; 31

Şekil 2.2: Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

2.2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'e göre tükenmişlik; "Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur".²⁸²

Meier'in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge ile açıklanabilir.²⁸³

1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Meier'e göre (1983); iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir.
2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Meier'e göre (1983) bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.
3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre (1977), sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark "bilmek" ve "yapmak" arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler, tükenmişlik yaşayabilmektedirler.
4. Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel

²⁸² Scott T.Meier, "The Construct Validity of Burnout", **Journal of Occupational Psychology**, 57, (1984), ss.211-219.

²⁸³ Scott T. Meier, "Toward a Theory of Burnout", **Human Relations**, Volume 36, No: 10, October (1983), ss. 899-910.

yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağ-lamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier'e göre (1983) insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır.

Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır.²⁸⁴

2.2.3.6. Şuran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Şuran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelindeki yaklaşımın temelini, Eric Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model dört aşamadan oluşmaktadır:²⁸⁵

1. Rol belirginliği (Kimlik) -- Rol karmaşası aşaması (Identity versus role confusion)
2. Yeterlilik – Yetersizlik aşaması (Competence versus inadequacy)
3. Verimlilik – Durgunluk aşaması (Productivity versus stagnation)
4. Yeniden oluşturma – Hayal kırıklığı aşaması (Rededication versus disillusionment)

2.2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Envanterinin "genel" araştırmalar için geliştirilmiş üç boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak isimlendirilmiştir. Bunlar:

2.2.3.7.1. Duygusal Tükenme

Bu modelde duygusal tükenme (emotional exhaustion, exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında

²⁸⁴ Baysal, a.g.e., s.27.

²⁸⁵ Bernard G. Suran, Edward P. Sheridan, "Management of Burnout: Training psychologists in Professional Life Span Perspectives", **Professional Psychology: Research&Practice**, 16, 6, Dec (1985), ss.741-752.

azalmayı" ifade etmektedir.²⁸⁶ Maslach'a göre "Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri" şeklinde tanımlanır. Duygusal tükenmişlik, işle ilgili gerginliğin en aşırı değişkenlerinden birisidir. Çalışanlarda genel bir duygu ve endişe, güven, ilgi, ve ruh kaybı olarak dışa vurur. Ayrıca, yorgunluk, tükenme, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpranma duygularını da içerir.²⁸⁷ Başka bir deyişle, çalışanların duygusal kaynakları azalır ve artık psikolojik düzeyde kendilerini verebileceklerini hissetmezler.

Literatürde oy birliği ile duygusal tükenmişliğin, tükenmişliğin merkezi veya çekirdek boyutu olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik, yorgunluğun/ tükenmişliğin (fatigue) sıradan durumlarına benzer özelliklerine sahiptir, ama her yere yayılan/nüfuz eden ve devamlı niteliklerinden dolayı kronik yorgunluğa (fatigue) daha yakındır.²⁸⁸

2.2.3.7.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma (cynicism/dehumanization/depersonalization) bileşeni, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma; müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir.²⁸⁹ Duyarsızlaşma, "insanlara birer nesne gibi davranmaya işaret eder ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişi isimleri yerine, nesne isimlerini kullanmak şeklinde kendini gösterir (22 numaralı odadaki böbrek gibi)²⁹⁰.

Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir. Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir.²⁹¹

²⁸⁶ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, (February 2001), ss.397-422.

²⁸⁷ Maslach, Jackson, a.g.m., s.100.

²⁸⁸ Gaines, Jermier, a.g.m., s.568.

²⁸⁹ Thomas A. Wright, G. Bonett Douglas, "The Contribution of Burnout to Work Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Volume. 18, (1997), ss.491-499., s.492.

²⁹⁰ Jackson, ve dig. a.g.m., s.630.

²⁹¹ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Volume: 52, (2001), ss.397-422., s.403.

2.2.3.7.3. Kişisel Başarı (Kişisel Yeterlilik)

Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı/kişisel yeterlilik duygusu; en yalın haliyle “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”²⁹² ni ifade eder.

2.2.4. Tükenmişliğe Etki Eden Meslekler

Son dönemlerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın, süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir.²⁹³

Tükenmişlik araştırmacılarının bir bölümü incelemelerini insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerle sınırlı tutmaktadır. Bu grupta doktorluk, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, din adamlığı gibi sosyal yardıma dayalı mesleklerle, bu tür bir yardım işlevi görmeyen ancak diğerleriyle sıkı bağlantılar içeren meslekler yer almaktadır. Bazı araştırmacılar ise teknisyen, sporcu ve sekreter örnekleriyle çalışarak tükenmişliğin kapsamını insan ilişkilerinin göreceli olarak sınırlı olduğu mesleklere kadar genişletmişlerdir.²⁹⁴

2.2.5. Tükenmişlikle ilişkili Etkenler

Tükenmişliğe sebep olan faktörler ve bununla başa çıkmanın olası yönleri literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Maslach ve Leiter (1997), tükenmişlik konusunda altı ana etki belirlemiştir: (1) iş yükü ve onun yoğunluğu, zaman talepleri, ve karmaşıklık; (2) günlük öncelikleri sağlayan ve izleme üzerine kontrol eksikliği; (3) yetersiz ödül ve sürekli olarak daha azı için daha fazlasını yapmaya eşlik eden hisler;

²⁹² Sürgevil, a.g.e., s.45.

²⁹³ Güler Sağlamarı, Emine Çınabal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.15 Sayı.1, (2008), ss.131-148., s. 136.

²⁹⁴ Alev Torun, “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s. 9.

(4) ilişkilerin kişi dışı/duyarsız olduğu ve takım çalışmasının önemsenmediği topluluk hissi; (5) güven, açıklık ve saygının olmadığı adalet yokluğu; ve (6) yönetim tarafından yapılan seçimlerin sıklıkla misyonları ve öz değerleri ile çatıştığı çatışan değerler, ve her zaman vaaz verdiğimiz şeyleri uygulamayışımızdır.²⁹⁵

Tükenmişlik kavramının önemi, devamsızlık, iş devri, iş memnuniyetsizliği, ve iş performansının kalitesinde bir düşüş gibi örgütsel çıktılarla; alkol ve uyuşturucu kullanımı, fiziksel ve zihinsel bozukluklar ve aile ve toplum ilişkilerinin bütünlüğünün bozulması gibi kişisel çıktılarla olan ilişkisi ile belirtilir.²⁹⁶

2.2.5.1. İş ve Örgütle İlgili Etkenler

Tükenmişlikle ilgilenmek geniş oranda önerilerle tartışılmakta olan bir konudur ama ispatlanmış etkili bir çözüm yoktur. Maslach ve Leiter (1999), iş çevresindeki problemlere aktif olarak hitabeden işçilerin daha pasif bir yaklaşımda bulunan meslektaşlardan daha az tükenmişlik rapor ettiğini ifade etmektedir.²⁹⁷ Tatiller veya uzakta zaman önerildiğinde, Westman ve Eden (1997) bunun sadece geçici bir kurtuluş/rahatlama olduğunu ve etkilerin işe döndükten sonraki üç gün içinde tükenmeye başlayabileceğini önermektedir.²⁹⁸

Formalizasyon/biçimselleştirme ve kural katılığı/esneksizliği gibi yapısal değişkenler duygusal tükenmişliğin daha karmaşık bağıntıları arasındadır. Maslach “kuralların... varlığı personel için duygusal stresi artırırken, bunlar bu tür streslerden kaçınmak için de kullanılabilenlerde olduğunu” belirtmiştir. Freudenberger yapı, ritüeller ve rutinlerin duygusal tükenmişliği önlemede önemli faktörler olduğu sonucuna varmıştır. Diğer taraftan, birçok yazar çalışan stresine önemli katkı sağlayıcılar olarak kurallar ve/veya kural katılığının varlığını tartışmaktadır.²⁹⁹

²⁹⁵Christina Maslach, Michael P. Leiter, **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**, Jossey-Bass, San Francisco 1997'den aktaran Lackritz, a.g.m., s.714.

²⁹⁶ Maslach, Jackson, a.g.m., ss.99-113.

²⁹⁷ Christina Maslach, Michael P. Leiter, “Take This Job and ... Love It!”, **Psychology Today**, 32, 5, (1999), ss. 50-53.

²⁹⁸ Mina Westman, Dov Eden, “Effects of A Respite From Work on Burnout—Vacation Relief and Fade Out”, **Journal of Applied Psychology**, 82, (1997), ss.516-527.

²⁹⁹ Gaines, Jermier, a.g.m., s.571.

2.2.5.1.1. Kişilerarası İlişkilerin Rolü

İnsan olmak, ancak belirli bir insani çevre sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle insan, diğer insanlarla ilişki içinde olma kapasitesiyle doğar. Kişilerarası ilişki insanın temel bir ihtiyacıdır. Schutz'un (1958) kişilerarası ihtiyaçlar teorisinde, hangi türden olursa olsun bir gruba dahil olan insanların, belirli ihtiyaçlarının var olduğundan söz edilmektedir. Bu ihtiyaçlar; dahil olma / ait olma, kontrol ve sevilme ihtiyacı şeklindedir. Dahil olma ihtiyacı; bireyin grubu içinde kendisini diğer üyelerce kabul edilmiş, aralarına alınmış ve değerli hissetmesidir. Bu bir bakıma "diğerlerinin gözünde var olma", "adam yerine konma" ihtiyacı şeklinde ifade edilebilir. Kontrol ihtiyacı; grup üyelerinin kendilerinin sorumluluğunu bilmek, grubun amaçları, yapısı, etkinliği ve gelişimi konularında alınan kararlarda etki sahibi olmak isteğidir. *Sevilme ihtiyacı*, bireyin, grubun diğer üyeleri tarafından sevilme arzusu duymasını ifade etmektedir.³⁰⁰

Cari Rogers'a göre (1970) empati, "Bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci" şeklinde ifade edilmektedir. Empati sadece, kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de ö-nemlidir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin çevreleri tarafından sevilme olasılıkları da artacaktır. Aynı zamanda empati kişilerarası iletişimi de kolaylaştırmaktadır. Araştırmalara göre empatinin kendini açma (self-disclosure), toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile pozitif ilişkisi vardır.³⁰¹

2.2.5.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması kavramı; "Bireyin yapması gerektiğine inandığı iş ile diğer çalışan ya da yöneticilerin kendisinden yapmasını bekledikleri arasındaki çatışma"yı ifade ettiği gibi" bireyin birisine uyduğunda diğerine uyması imkansız ya da çok zor olan iki veya daha çok sayıda gereklilik (görev, rol, iş vb.) karşısındaki durumunu da ifade

³⁰⁰ Nuri Bilgin, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık No: 96, II. Basım, İstanbul, 2001, s.6-7

³⁰¹ Üstün Dökmen, **İletişim çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.135-147-149

etmek için kullanılan bir kavramdır. Rol çatışması genellikle, olumsuz duygulanımlara, gerilime ve fiziksel sağlık problemlerine yol açmaktadır.³⁰²

Farklı meslek gruplarının iş durumlarını algılama şekline bağlı (iş-ev ilişkisinin doğası) iş ve iş dışı dünyaları bağımsız olarak yeniden incelenmelidir. İşe dayalı rol çatışmasının her birey için farklılık gösterdiği ve değişmekte olduğu gözlenmiştir.³⁰³

Rol belirsizliği; en basit ifadeyle birinin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu ortaya çıkarır.³⁰⁴

2.2.5.1.3. Aşırı İş Yükü

Çalışanlarda stres yaratıcı bir faktör olarak iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yükü, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamaları durumlarında yaşanır. Rice'a göre (1999), yöneticiler; örgütün verimliliğini ve çalışanların geleceğini etkileyecek kararlar alırken, niteliksel bir iş yükü yaşarlar.³⁰⁵

Yoğun iş günleri, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken istekler, çalışan sayısının yetersiz oluşu ve işlerin karmaşıklığı birer gerilim nedenidir. Bu sayılanlar aşırı iş yüküne neden olmaktadır.³⁰⁶

³⁰² Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.80

³⁰³ Samuel Bacharach, Peter Bamberger and Sharon Conley, "Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work", **Journal of Organizational Behaviour**, 12, 1991, 39-53. s.40.

³⁰⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş., Eskişehir, 2001, s.401.

³⁰⁵ Solmuş, a.g.e., s.81-82.

³⁰⁶ Altuntaş, a.g.e., s. 128

Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde "Hayır" diyememesinden de kaynaklanabilir. Kariyerlerini tehlikeye atmamak, olumsuz izlenim yaratmamak gibi endişelerle; kimsenin taleplerini red edemeyen insanlar, aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalırlar. Ancak, aşırı iş yükü başarısız olma riskini de beraberinde getirir.³⁰⁷ Ayrıca, maddi sıkıntı yaşayan bireylerin, yaşadıkları baskıdan kurtulmak için ikinci bir işte çalışmaya ya da gece işi yapmaya başlamaları da aşırı iş yüklenmesine neden olur. Aşırı veya az iş yükü ya da özetle "iş yükü uyumsuzluğu" bireyleri tükenmişliğe sürükleyebilir. Birey üzerinde olumsuz etkiler yaratan çalışma koşullarının düzenlenmesi / iyileştirilmesi ise, bireyin tükenmişlik yaşama olasılığını azaltabilir. Çalışılan ortamdaki işin yoğunluğu ve önemi göz önüne alındığında, aşırı iş yükünün azaltılması gerekmektedir.³⁰⁸ Başka bir deyişle, iş yükünün hem birey hem de örgüt açısından, en uygun (optimum) düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Niceliksel **iş yükü** ise, bir işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda yaşanır. Verimliliği artırmayı hedeflerken, iş gücünü de azaltan bir örgütün çalışanları niceliksel iş yükü yaşarlar. Bu iş yükü, beraberinde çalışanlarda stres yaratır. Her iki iş yükü tipi de, çalışan üzerinde yoğun bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı bir yandan verimliliği düşürürken, diğer yandan da bireyin psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu olumsuz sonuçlardan biri de tükenmişliktir.³⁰⁹

Body ve Wylie (1994), Yeni Zelanda üniversitelerinde akademik, genel, kütüphane, destek, ve teknik personelin iş yüklerini incelemiştir. Mevcut iş yükü düzeylerine, iş yükü düzeylerinde ve içeriklerindeki değişikliklere, iş yükü ve stres arasındaki bağlantılara, ve iş yükü değişiklikleri ve eğitim reformlarının işin kalitesi üzerindeki etkilerine yönelik personel davranışlarına odaklanmıştır. 1181 üniversite personeli için artan iş yükü ve stresin, iş hayatının genel kalitesinin bir çok üniversite personeli için azalmakta olduğu ifade edilmiştir. Anket uygulananların çoğu işlerinin sıklıkla veya her zaman stresli olduğunu hissetmiştir; çoğunluk işlerinin son zamanlarda daha stresli hale

³⁰⁷ Budak, Budak, a.g.e., s.579

³⁰⁸ Işıl Gürşimşek, Günseli Girgin, "İzmir Ömekleminde Okulöncesi Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Hizmet Veren Öğretmenlerde Görülen Tükenmişlik (Burnout) Düzeyi", **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, II. Ulusal Öğretmen Yerleştirme Sempozyumu**, 10-12 Mayıs 2000, 314-320, Çanakkale.

³⁰⁹ Solmuş, a.g.e.,s. 81-82.

geldiğini ve bu trendin gelecekte de devam edeceğini gördüklerini ifade etmiştir. Stres düzeylerindeki artışı oluşturan ana faktörlerden birisi iş yükü olarak tespit edilmiştir.³¹⁰

2.2.5.1.4. İş Ortamının Niteliği

Çalışma ortamı aşırı kontrol, baskı ve eleştiri içeriyorsa, bu koşullardan öncelikle sistemin sosyal boyutu zarar görür. Burada çalışanlar arasında her zaman huzursuzluk, çatışma, iş tatminsizliği, yöneticilere güvensizlik ve dışlanma kaygısı oluşacaktır.³¹¹ Aşırı örgütsel kontrol; bireylere, kendi özerkliklerinin tehdit altında olduğu mesajını vererek, onların tükenmelerine neden olur.

Tükenmişliğin kaynakları kişisel olmaktan çok, durumsaldır. Bu yüzden, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır. Tükenmişlik üzerinde etkili olan bu örgütsel alanlarda yapılacak iyileştirmelerle hedeflenen; kuşkusuz herkesin sonsuz olan beklentilerinin karşılandığı "mükemmel" bir örgüt yaratmak değil; birey ile örgüt çevresi arasında uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturmaktır.³¹²

Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı aynı zamanda; örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir. Birey ile iş arasında, adalet açısından uyum; örgüt, farklı bakış açılarına sahip bireylerden oluşsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygın ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluk ise; çalışanların, örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder. Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk; tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olur: Öncelikle, adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir etki yaratır; ikinci olarak da, örgüte karşı duyarsızlaşmayı körükler.³¹³ Başka bir deyişle, adalet açısından

³¹⁰ Sally Boyd and Cathy Wylie, "Workload and Stres in New Zealand Universities", **New Zealand Council for Educational Research**, 1994. 47-48.

³¹¹ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Basım, Selim Kitabevi Yayınları No: 1, Ankara, 2001, s.485.

³¹² Sürvegil, a.g.e., s. 87-88..

³¹³ Maslach ve diğerleri, a.g.m., p.397-422.s. 403

yaşanacak uyumsuzluk veya olumsuz bir adalet algısı; tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuyla ilişkilidir.

Yetki devrinin verilmesi: Bireyin kendisini özerk hissetmesi; çevresinin "farkında olması", işini "kendiliğinden yapması" ve iş çevresiyle "yakın ilişkiler" kurması şeklinde yorumlanabilir. Farkında olma/farkındalık kavramı; kişinin çevresini kendisine öğretildiği biçimde değil de, kendisine özgü bir biçimde algılamasını ifade eder. Kendiliğinden yapma, seçme hakkı anlamına gelirken; yakın ilişki, bireyin çevresine karşı bilinçli ve içten davranışıdır.³¹⁴.

Örgütlerdeki merkezi otorite; çalışanların sahip oldukları ayrıcalıkları azaltarak, onları daha az sorumlu kılmaktadır. Bu sınırlama, aynı zamanda bireylerin yeterlilik duygularını da etkilemektedir. Çünkü, çalışanların işlerinde neler olup bittiğini kontrol etmek adına, kapasitelerini düşürmüşlerdir. Birçok yerde personeli güçlendirme kavramından söz edilmesine rağmen, örgütlerde çalışanlar kendilerini engellenmiş ve sınırlandırılmış hissetmektedirler. Uygulamada güç değil, sorunlar devredilmektedir.³¹⁵

2.2.5.1.5. Pozitif Geribildirim Eksikliği

İnsanlar yaptıkları işlerin karşılığında mutlaka bir geribildirim almak isterler. Bu hem iş hayatında, hemde özel hayatlarında arzuladıkları bir durumdur. Yapılan işin karşılığı para, prestij, kariyer ilerlemesi, güvenlik, övgü gibi maddi ve manevi unsurlardan oluşur. Beklentilerin gerçekleşmemesi ise önemli bir tükenmişlik nedenidir.

Çalışanlar "ödül ve emek dengesini" göreceli olarak diğerleriyle karşılaştırarak da değerlendirirler. Aşırı ödüllendirilmek veya yetersiz ödüllendirilmek işletmede etkin bir ödüllendirme sisteminin olmadığını göstergesidir.

Maslach and Jackson (1981) işten geri besleme ve duygusal tükenmişlik arasında anlamlı negatif bir korelasyon rapor etmiştir. Ancak, görev önemi/anlamı ve

³¹⁴ Eric Berne, **Hayat Denen Oyun**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, Psikoloji Dizisi 1, Kariyer Yayınları 16, Çeviren: Selami SARGUT, İstanbul 2001, 203-207

³¹⁵ Sürvegil, a.g.e., s.66.

duygusal tükenmişlik arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildi ve görev çeşitliliği, kimlik/tanımlama, otonomi, veya işin motive edici potansiyeli için hiçbir sonuç rapor edilmemiştir.³¹⁶

Günümüzde insanlar daha çok çalışmalarına rağmen, daha az ödüllendirilmektedirler. Bireyin yaptığı çalışma karşılığında eksik ödüllendirilmesi, tükenmişliğe neden olur. Bununla birlikte, *içsel ve dışsal* ödüllerden yoksun kalma, bireylerin işe bağlılığını azaltıcı bir etki yapar. Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok kişisel başarıda düşme/yetersizlik duygusu boyutuyla ilişkilidir.³¹⁷

2.2.5.2. Kişisel Özellikler

2.2.5.2.1. Demografik Değişkenler

Bazı demografik değişkenlerin tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin çocuklu olanlara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre; feminin (kadınsı) tarafı ağır basan kişilerin maskülin (erkeksi) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir.³¹⁸

Kadınlar tarafından tecrübe edilen yüksek düzeylerdeki duygusal tükenmişlik erkek ve kadınların aynı stresörlere tepki kalıplarındaki farklılıklardan veya iş yerinde karşılaşılan gerçek stresörlerdeki farklılıklardan kaynaklanabilir. Belki de erkek-egemen işlere giren kadınlar sıklıkla belirtilene kıyasla geleneksel cinsiyet-rol sosyalleşmesiyle başa çıkmada daha az başarılıdır.³¹⁹ Bunun sonucu olarak daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ancak, geleneksel olmayan kariyerlerde kadınların benzer durumlarda ayrımcılık, meslektaş desteği olmaması ve rol

³¹⁶ Maslach, Jackson, a.g.m., ss.99-113.

³¹⁷ Sürvegil, a.g.e., s.69

³¹⁸ Torun, a.g.e., s.48

³¹⁹ James R. Terborg, "Women in Management: A Research Review", **Journal of Applied Psychology**, 62, (1977), ss. 647-664

çatışmaları gibi erkeklerin yaşamadığı mesleki stresörleri tecrübe etmeleri daha muhtemeldir.³²⁰

2.2.5.2.2. Kişilik ve Beklentiler

Tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri, A Tipi kişilik yapısında olmaktır. 1960'lı yıllarda, Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından "Kalp rahatsızlıkları ile yaşam biçimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı" bir çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özellikler araştırmacılar tarafından yapılan analizleri kolaylaştırmak amacıyla "A tipi" ve "B tipi" şeklinde gruplandırılmıştır. Bu çalışma doğrultusunda; kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüyen, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan veya yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu özellikler "A tipi kişilik özellikleri" şeklinde nitelendirilmiştir.³²¹

Rotter insanların kontrol odağı açısından bu şekilde bir farklılaşma göstermesinden hareketle iki insan tipi belirlemiştir. Buna göre; olayların kontrolleri altında olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklılar olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar olarak nitelendirilmiştir.³²²

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Bu bireyler; kazandıkları paraların, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrol alanlarında yer aldığına, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise; yaşamlarının, şans ve kader gibi faktörler ya da diğer insanlar tarafından yönlendirildiğine inanırlar.

³²⁰ Gaines, Jermier, a.g.m., s.580-581.

³²¹ Altuntaş, a.g.e., s.60.

³²² Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2003., s.83.

Rahim (1997), tarafından yapılan bir araştırmada, iç kontrol odağına sahip bireylerin dış kontrol odağına sahip bireylere kıyasla, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabildikleri bulgulanmıştır.³²³

Personel yöneticileriyle yapılan bir çalışmada (Glogow, 1986) kontrol odağının (locus of control) tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ruh sağlıklarının korunmasıyla ilgili sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünen iç kontrol odaklıların (internals) tükenmişlikten etkilenmediği; kendilerini koruma görevinin örgüte ait olduğuna inanan dış kontrol odaklılarda (externals) ise yüksek düzeyde tükenmişliğin açığa çıkması beklenmektedir.³²⁴

Tükenmişlikle ilgili en önemli etkenlerden birisi de, kişinin terfi beklentisidir. Terfi fırsatı duygusal tükenmişliğin hem sıklığı hem de yoğunluğunun en güçlü tahmin edicisi olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu sadece kariyer gelişim programlarının mesleki stresi azalttığını hipotezlendiren literatürü desteklemez, aynı zamanda terfi ve transfer fırsatlarının eksikliğinin örgüt tarafından karşılaşılan en ciddi problemlerden biri olduğu konusunu mevcut yazarlar yaptıkları görüşmeler sayesinde doğrular.³²⁵

Çalışma hayatına yeni atılmış bir bireyin, tükenmişlik yaşamasına neden olabilecek iki tür beklentinin varlığından söz edilebilmektedir: Başarı beklentileri ve organizasyonel beklentiler. Başarı beklentileri; kişinin hizmet verdiği kişilerle (müşterileriyle) karşılaştığında, ulaşmayı umduğu başarıyla ilgilidir. Organizasyonel beklentiler ise, kişinin bir çalışan veya bir uzman/profesyonel olarak, çalışabileceği meslek ve sistemlerin yapısı hakkındaki beklentileridir. Bu iki beklenti türü içinde, başarı beklentileri, tükenmişliğe yol aacak nedenler arasında daha çok tartışılmıştır. Tahminen, işe yeni başlayan bireyin, müşterileri karşısında başarılı olma yönündeki beklentileri, onu işe yönelik aşırı miktarda duygusal enerji harcamaya sürükler, bu da genellikle tükenmeyle sonuçlanır. Başarı beklentileri gibi, organizasyonel beklentiler de tükenmişliğe neden olmaktadır. Örneğin, örgütün tatmin edici olmayan

³²³ Solmuş,a.g.e., s.79.

³²⁴ Eli Glogow, "Burnout and Locus of Control", **Public Personnel Management**, (Spring 1986), ss. 79-83., s 81.

³²⁵Gaines,Jermier, a.g.m., s.581.

gerçekleriyle yüz yüze kalan ve bu sistemi değiştirmek için çabalayan -muhtemelen de başarı olasılığı çok düşük olan- kişi için tükenme, şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır ³²⁶

2.2.5.3. Diğer Değişkenler

2.2.5.3.1. Aile Yapısı

Bireyin yaşamdan doyum sağlaması, işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi ve yaşadığı topluma uygun kişi olarak yetişmesi öncelikle aile çevresinde sağlanır. Kişilerin sağlıklı bireyler olmaları yaşadıkları ailenin işlevlerini sağlıklı biçimde yerine getirmesi ile mümkündür. Cinsel doyum, üreme çoğalma, çocuğun bakımı, eğitimi ve sosyalleştirilmesi şeklinde ifade edilebilecek olan fonksiyonlar ailenin başlıca işlevleri olarak değerlendirilmektedir. ³²⁷

Ailede bu işlevler sağlıklı bir şekilde yerine getirilmediğinde, ailedeki rollerde değişimler yaşandığında aile bireylerinde tükenmişlik görülmesi olasıdır.

2.2.5.3.2. Sosyal Destek

Bir sosyal psikolog ve işletme danışmanı olan Charles Seashore' a göre; iyi gelişmiş bir destek sistemi aşağıdaki rolleri yerine getirebilen insanları kapsamaktadır. ³²⁸

1. *Aile ve yakın arkadaşlar:* Sosyal destek sistemlerindeki bu insanlar şefkat, sevgi ve ilgi sağlarlar.
2. *Bir kriz sırasında başvurulabilecek kişiler:* Genellikle bir problemin çözümünde uzman olan kişilerdir ve yakın arkadaş olmaları gerekmez.
3. *Stres altındayken motivasyonu korumada bireye yardımcı olan ve bireyle ortak ilgileri ve kaygıları paylaşanlar:* Sorunları anlayan ve sorunların zorluk derecesine göre nasıl ayrıştırılacakları ve ele alınacakları konusunda kişiye yardımcı olan insanlardır.

326 Jakson ve diğ., a.g.m., ss.630-640.

327 Esra A İsmen, "Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7, 11, (2004), ss. 55-75., s.60.

328 Nesrin Hisli Şahin, **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım içinde; İş Yerlerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**, Tük Psikoloji Derneği Yayınları No:2 3. Basım, Ankara, 1998, s.156-157.

4. *Belirli bir role ilişkin olarak kendilerinden bilgi edinilebilen rol modelleri:* Bu kişiler düşünölen bir pozisyona ulaşmak için gerekli planların ve amaçların tanımlanmasına yardımcı olan kişilerdir.
5. *Geçiş sürelerinde, bireyin bilgi ve becerilerini takdir ederek onu yükendirenler:* Yeni beceriler edinirken ve özellikle bireyin kendisine güvensizliğinin hakim olduğu durumlarda bu insanlar kişinin kendisine güvenmesine yardımcı olurlar.
6. *Bireyi başka kaynaklara gönderebilecek olanlar:* Bu kişiler, bazı durumlarda bireye yardımcı olmak için, bireyin destek sistemi dışındaki kişi ya da kurumlarla ilişki kurmasına yardımcı olurlar.

İnsanlar, iyi ilişkilere sahip oldukları ortamlarda bulunmaktan mutluluk duyar, böyle ortamlarda çalışmaktan keyif alırlar. Nitekim, kişilerin tükenmişliğe yakalanma riskinin “diğerleri”yle iyi ilişkilere sahip olduğunda azalacağı söylenebileceği gibi; bunun paralelinde tükenmişlik duygusu yaşayan insanların bununla mücadele etmedeki başarısının, yine ”diğerleri”nden aldığı destekle artacağı da söylenebilir. Bunların aksine, çalışma ortamlarında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar sosyal desteği azaltıcı bir etki yapar ve bireyin duygusal olarak tükenmesine neden olabilir.

Gündüz bakım evleri, ilk ve ortaokullar, hastaneler, hukuk acenteleri ve ruh sağlığı merkezleri gibi çeşitli kurumlarda yapılan araştırmalar, sosyal destek kaynaklarından yararlanabilen bireylerde düşük; bu kaynaklardan yoksun kişilerde ise yüksek düzeyde tükenmişlik bulunduğunu göstermiştir.³²⁹

2.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik genellikle; fiziksel, duygusal ve davranışsal kategorileri içeren bir belirtiler yumağı şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik belirtileri çok çeşitli olmakla beraber, tükenmişliğin sinsi doğasını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duygulan yaşadığını

³²⁹ Cordes,Dougherty, a.g.m., s.635.

fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergiler.³³⁰

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlıkları / grip, baş ağrıları, mide, bağırsak hastalıkları, yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, kronik yorgunluk, alerji, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum), kilo kaybı veya şişmanlık, uyuşukluk, deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklıklar), diyabet, ülser, koroner kalp rahatsızlığı riskinde artış, genel ağrı ve sızılar, kas ağrıları. Bu tip problemlerden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir.³³¹

Tükenmişlik yaşayan bireylerde; çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, gözyaşlarını tutamama, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe gitmek istememe, işe geç gelme / gelmeme, işyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma, örgütlenme güçlüğü, ilaç (özellikle trankilizan), alkol ve tütün vb. alınaya eğilim ya da bunların kullanımında artış, az/çok yemek yeme, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan (dış çevreden) uzaklaşma ve içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olmayış, başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme, değişime direnç ve katılık, çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler gözlenmektedir.³³²

Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur.

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin, (anksiyete,

³³⁰ M.Olcay Çam Kırılmaç, **Tükenmişlik**, 1. Basım, Sayar Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., İzmir, 1995, s.21.

³³¹ Sürvegil, a.g.e., s.20.

³³² Gürşimşek, Girgin, a.g.m., s.315.

depresyon, benlik saygısında düşme ve bunun gibi ruh sağlığıyla ilgili negatif etkiler yaratabilen) ruhsal çöküntüye (dysfunction) neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir.³³³

Son yıllarda, yapılan araştırmalar, ülkemiz öğretmenlerinin ruh sağlığının gittikçe bozulduğunu, ekonomik sıkıntılar yüzünden, toplumun gösterdiği saygın yere sahip olmayan öğretmenlerin sıkıntılarını okula yansıttıkları ve bunalıma düştüklerini belirtmektedir.³³⁴

Tükenmişliğin sebep olduğu bir diğer sorun da, dikkat dağınıklığıdır. Çalışanların işlerine odaklanamaması işin kalitesini düşürdüğü gibi, bitiş zamanını uzatmakta, çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların oluşmasına sebep olmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin "bulaşıcı" bir olgu olduğu söylenebilir.³³⁵

Tükenmişlik süreci ilerledikçe hoşnutsuzluk ifade eden tutumlar da giderek artmaktadır. Polislerle yapılan bir çalışmada (Jackson ve Maslach, 1982) işe karşı geliştirilen olumsuz tutumları eşlerin de büyük ölçüde paylaştığı görülmüştür. Bu bulgu, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarının çalışan kişinin yakınlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır.³³⁶

2.2.7. Tükenmişliği Önleme Stratejileri

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle "Problemin varlığını ve önemini kabul etmek" gerekmektedir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir. Tükenmişlik her ne

³³³ Maslach ve diğ.,a.g.m., s.406.

³³⁴ Ayşe Öztürk, M. Engin Deniz, "Analysis of Emotional Intelligence Job Satisfaction and Burnout Levels of Preschool Teachers According to Some Variabl", **Elementary Education Online**, 7,3, (2008), ss.578-599., s.581.

³³⁵ Maslach ve diğ.,a.g.m., s.407

³³⁶ Susan E. Jackson and Christina Maslach, "After-Effects of Job Related Stress: Families as Victims", **Journal of Occupational Behavior**, 3, (1982), ss.63-77., s.63.

kadar sınırsız ilerleyen bir süreç de olsa, mücadele edilemez bir olgu değildir. Tükenmişlikle mücadele için tanımlanan yöntemlerin çoğu stres ile mücadele alanında oluşturulmuştur. Nitekim tükenmişlik konusunda, işyeri bünyesinde alınacak teknikleri savunanlar, stres etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağına öne sürmektedirler.³³⁷ Çalışmada önce örgütsel daha sonra bireysel önlemler açıklanacaktır.

2.2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkma Örgütsel Önlemler

Bireysel mücadele tekniklerini uygulamak daha kolay olmasına rağmen, örgütsel düzenlemelerin tükenmişlikle mücadelede daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Nitekim, organizasyonda yapılan değişiklikler tükenmişliğin önemi hakkında bilgilendirmeyi sağlar; bu da kişinin kendisini ya da bir başkasını suçlama eğilimini engeller. Ayrıca tükenmişliğe karşı organizasyon düzeyinde cevap vermek, onun meşru bir problem olduğu gerçeğini pekiştirir. Bununla birlikte tükenmişlik; yaşamı boyunca, insanın başına bir kere gelebilecek bir olgu olmadığı için, daha kalıcı çözümler daha etkili olacaktır.³³⁸

Akademik kurumlar, ideal bir kurum kültürü ve çalışma ortamını oluşturmak ve bilimsel ahlakı sağlamak için üzerlerine düşeni yapmalıdırlar. Çalışanların kendilerini çalıştıkları ortama ait hissetmeleri, kuruma ait işleri yaparken kendi işlerini yapıyormuş gibi yapmaları büyük ölçüde buna bağlıdır. Bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:³³⁹

- Personel arasında ayırım yapılmamalı, yapılacaksa bile bu subjektif şartlara değil, kuruma değer katan ve katmayan personel şeklinde yapılmalı,
- Etkin bir ödül ve ceza sistemi getirilmeli ve bu sistem kati surette ve adaletli bir şekilde uygulanmalı,

³³⁷ Füsün Ersoy, Cenap Yıldırım, Tamer Edirne, “Tükenmişlik(Staff Burnout) Sendromu”, **Sürekli Tıp Eğitim Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, (2001), (<http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>), Erişim: 19.03.2008), s.46.

³³⁸ Sürvegil, a.g.e., s.119.

³³⁹ Namık Kemal Erdemir, Murat Öz, Sevcan Güleç, “Akademisyenlerin Bilimsel Ahlakla Yönelik Tutumlarının Analizi: Selçuk Üniversitesi Karaman Yunus Emre Kampüsünde Ampirik Bir Çalışma”, **S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. İşletme Bölümü**, (<http://iibf.ogu.edu.tr>), Erişim: 22.05.2009),

- Personeli çalışmaya teşvik edecek mekanizmalar devreye sokulmalı,
- Gruplaşmaların önüne geçmek ve sinerji etkisi oluşturmak için amaç birliği sağlanmalı,
- Kurumda çalışmanın bir ayrıcalık olduğu, burada çalışmanın bir ödül olduğu personele hissettirilerek gerekli motivasyon sağlanmalı,
- Zaman zaman akademik ortam dışında da kurumsal katılımın olduğu sosyal aktiviteler gerçekleştirilmeli,
- Çalışanlara çalışmanın önemli olduğu ama sadece bunu yeterli olmayacağı, bunun yanında samimiyet ve dürüstlüğün önemli olduğu çeşitli şekillerde vurgulanmalı ve hissettirilmeli,
- Gerek kurum içi gerekse tüm akademik kurumlar arasında ortak platformlar düzenlenmeli ve bu platformlarda, akademisyenlerin sorunları, akademik sorunlar ve ahlaki kaygılarla ilgili ortak tavır alınmalıdır.

Murphy (1995) Çalışanlar için Yardım Programının (EAP) stress yönetiminde üçüncül bir müdahale olduğunu belirtmiştir. Ramanathan (1992) EAP'lerin çalışanlara stresörlerle başa çıkmada yardım etmek, performansı artırmak, işle ilgili kazaları azlatmak ve sağlık bakımı ile ilgili maliyetleri düşürmek için etkili bir araç olduğunu bulmuştur. Highley and Cooper (1996) EAP'lerin hem kişisel hem de iş hayatında stresle başa çıkmada bir rol oynadığını da bulmuştur. Ancak, EAP'lerin bir stress yönetim aracı olarak etkililiği üzerinde yapılan son araştırma karmaşık sonuçlar üretmiştir.³⁴⁰

Tükenmişlikle örgütsel düzeyde mücadele etmede; çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, iş yükünün azaltılması, iş tanımlarında değişikliklere gitme vb. bir çok yöntemden söz etmek mümkündür. Tükenmişlikle ilgili örgütsel mücadele tekniklerinden bazıları; personel seçimi, yönetim ve örgüt geliştirme, personeli güçlendirme, katımlı yönetim, iş zenginleştirme, kariyer danışmanlığı, çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesi, çatışmaların yönetimi, sosyal destek, performans değerlendirme ve eğitim programları alt başlıklarında ele alınmıştır:

2.2.7.1.1. İşe Alma

³⁴⁰ Ming-Chu Yu, Chiu-Chan Lin, San-Yuan Hsu, "Stressors And Burnout: The Role of Employee Assistance Programs and Self-Efficacy", **Social Behavior and Personality**, 37,3, (2009), ss.365-378.

İşin durumuna göre, alınacak olan personelin kişiliği, kariyer hikayesi, sosyal geçmişi gibi unsurların değerlendirilmesi daha en baştan tükenmişliği önlemeye yönelik adımları oluşturur. Adayların farklı yönlerini açığa çıkarabilmek için işe alımlarda psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikler taşıyan ve özel bir sistem içinde toplanan testlerle bireylerin farklı yönlerini belirlemeye yönelik davranışsal bir ölçüm tekniğidir. Psikoteknik ölçümün; bireyi öz olarak değerlendirme (bireyin ne tür işlerde başarılı olabileceğini ortaya koymayı hedefler), bireyi gruba göre değerlendirme (bireyin gruba göre yerini belirlemeye yöneliktir) gibi temel özellikleri bulunmaktadır.³⁴¹

2.2.7.1.2. Yönetim ve örgüt Geliştirme

Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yönetim geliştirme programları başlıca amaçları arasındadır.³⁴² Problemler çözüldükçe ve davranış ve tutumlar olumlu yönde geliştikçe tükenmişlik yaratan organizasyon ortamı olmayacaktır.

2.2.7.1.3. Personel Güçlendirme

Quinn ve Spreitzer'in 1997'de yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş personelin genel özelliklerini şu şekilde ortaya koymuştur.³⁴³:

- Güçlendirilmiş personel, *hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilmektedir*; bunun anlamı, güçlendirilmiş çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin olarak kendilerini serbest hissetmeleridir.
- Güçlendirilmiş personel, *yaptığı işin önemini bilmektedir*; bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır.

³⁴¹Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2006, s.103-106.

³⁴²Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.41.

³⁴³Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.15-40.

- Güçlendirilmiş personel, *yeterliliği ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir*; bunun anlamı, çalışanların sahip oldukları yeteneklerle işi iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir.
- Son olarak güçlendirilmiş personel, *işinde etkindir*; bunun anlamı güçlendirilmiş personellerin, ait oldukları birimler ve diğerlerince fikirlerinin dinlendiğine ve onlara değer verildiğine inanmalarındır.

2.2.7.1.4. Kariyer Danışmanlığı-Mentorluk

Kariyer danışmanlığı, “Kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içinde ilerleme imkanı sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesi”ni ifade eder. Firma içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan birim insan kaynakları olduğu için, kariyer danışmanlığı genellikle bu birim tarafından yapılmaktadır. ³⁴⁴

Mentör teriminin sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya klavuz”dur. Mentörlük yol göstermektir. Yol gösterilen konuda, hayatın içinde birlikte yer alarak bulunmaktır. İşin nerede ve ne zaman, nasıl yapılacağına birlikte yaşayarak öğretmektir. ³⁴⁵

Mentörlük (akıl hocalığı), bireylerin kariyerinin ilk aşamasında orta düzey yöneticilerinin kendilerine yardım etmesidir. Teknik, bireysel ve mevzuatla ilgili beceriler, yönetici tarafından astlarına açıklanır. Bu uygulama çalışanın yeni bilgiler edinmesini sağlamakla birlikte, yöneticinin vizyonunu paylaşması açısından da önemlidir. ³⁴⁶

2.2.7.1.5. Çatışmalar

Çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Standart karar verme

³⁴⁴ Sürgevil, a.g.e., s.127.

³⁴⁵ Şehittin Çoker, “Kariyer Gelişiminde Koçluk-Mentörlüğün Önemi,Kocaeli Sanayi Odası Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.15.

³⁴⁶ Çalık,Ereş, a.g.e., s.120.

mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak birey veya grubun uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğü uğranılmasıdır.³⁴⁷

Herhangi bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan birey; kendisine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve genel olarak örgüte karşı bir güvensizlik yaşayabilir, karşılıklı yardımlaşma ortamını kaybedebilir, örgütüne yabancılaşabilir, eğer çatışma derecesi ve sıklığı artarsa birey *çekilme* yolunu tercih ederek daha da yalnızlaşabilir. Çatışma ve baskı aynı zamanda bireyleri daha saldırgan olmaya sevk edebilir. *Saldırganlık* belli bir konuya (işe, projeye, fikre) yöneltilebileceği gibi, kişilere ve tüm organizasyona da yöneltilebilir. Bu da bireyin örgüte yabancılaşmasına sebep olabileceği gibi, örgüte duyulan aidiyet duygusunu da azaltıcı bir etki yaratabilir.³⁴⁸

Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olsa da, Roloff'a göre (1987) en çok rastlanan çatışmalar, "rol çatışmaları" ve "ast-üst" ilişkilerinden doğan çatışmalardır. Roller ve ast-üst konumları, örgüt üyelerinin çeşitli kişilik özellikleriyle birlikte, birtakım kişi-içi ya da kişilerarası çatışmalara yol açabilir. Örneğin çalışanların belirli rolleri algılama biçimleri, onların kendi içlerinde ya da birbirleriyle çatışmaya düşüp düşmeyeceklerini belirleyebilir. Örgüt üyelerinin bir takım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmamaları da yine örgüt içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilecektir. Örgüt üyelerinin başvurdukları sözlü ya da sözsüz iletişim yolları, örgütteki rollerin belirgin şekilde tanımlanmamış olması vb., örgütte çıkabilecek çatışmaların niteliğini belirleyebilir.³⁴⁹

2.2.7.1.6. Sosyal Destek

Bireylerin, kendi çevrelerindeki sosyal destek alanlarına önem vermesi gerekmektedir. Yakın ve ulaşılabilir bir aile ve dost çevresi içinde bulunmak; hem bireye güven kazandırarak hayatına olumlu yönler katmasına hem de stres yapıcı bir olayla karşılaşıldığında, bu durumla daha kolay başa çıkabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum tükenmişlikle başa çıkma konusunda iş dışı etkenlerin de

³⁴⁷ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.386.

³⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.673 -674.

³⁴⁹ Dökmen, a.g.e., s. 37-38.

unutulmaması gerektiğini akla getirmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının iş ve aile hayatlarına duyarlı olmaları, işletme ve insan kaynakları açısından da önemli katkılar sağlayacaktır.³⁵⁰

2.2.7.1.7. Performans Değerleme

Performans yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabılır hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyon oluşturur.³⁵¹ Yöneticilerin performans değerlendirirken bir psikolog veya terapist gibi değil, personelinin hedeflerini gerçekleştirirken karşılaştığı zorluklara çözüm önerileri sunan, performanslarını geliştirebilmeleri için gerekli beceri ve yeteneklerin gelişimi konusunda destek veren özelliklerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir. Sonuçların izlenmesi, doğru değerlendirilmesi, adaletli davranılması ve performans değerlendirme sisteminin iyi kurulduğuna ve sağlıklı işlediğine personelin inanması sonucunda tükenmişlik yaşanması riski azalacaktır.

2.2.7.1.8. Eğitim Programları

Tükenmişlikle mücadele çabalarının son aşaması “müdahale etme”dir. Müdahale, tükenmişliği yaşayan bireyler için, diğerlerinin yardımını ya da bu bireylerin kendi kendilerine yardımını gerektirir. Bu müdahalelerden bazıları; problem çözme, duygusal süreç ya da duyguların düzenlenmesi ve kullanışlı sosyal destek sistemlerinden yararlanma gibi kolektif çabaları içerir. Farklı müdahale tercihleri; sorumlulukları bu işleri yürütebilecek başkalarına bırakma, eğitim kurslarına katılma, iş arkadaşlarından yeni bir grupla birleşme, çeşitli yeni gruplarda yer alına, eğlence aktivitelerini artırma, egzersiz yapma (aerobik, jogging, yüzme, dans vb.) iş tanımında değişikliğe gitme, bir danışmana, psikologa ve/veya psikiyatriste başvurma, çalışmayı bırakmayı planlama, yeni bir iş arama ve nihayet işi bırakma şeklinde sıralanabilir.³⁵²

³⁵⁰ Torun, a.g.e., s.50.

³⁵¹ Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s.36.

³⁵² Kırılancı, a.g.m., s.53

2.2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkma Bireysel Önlemler

Bireysel düzeyde, işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi; atılganlık eğitimi (assertiveness training); kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma; zaman yönetimi; hobi edinme; tatile çıkma; meditasyon; gevşeme eğitimi; biofeedback; jimnastik; monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir.³⁵³

Sağlıklı beslenme, stres ve tükenmişlikle mücadelenin önemli bir parçasıdır. Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar. Üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Stresli durumlarda, düzenli yemek ihtiyacına özellikle gerek vardır. Stresin fizyolojik etkileri, uygun yemek yeme ile kontrol edilebilir.³⁵⁴

Stres hormonları olarak adlandırılan adrenalin ve noradrenalin, vücudu ani olarak bir tepkide bulunmaya hazırlar. Stres reaksiyonları her zaman öğrenme ve düşünmenin aleyhine olarak çalışırlar. Çünkü vücut düşünmekten daha önemli bir şeye, hayatta kalabilmek için çok hızlı saldırmaya, mücadele etmeye ya da kaçmaya hazırlanmaktadır. Bu nedenle düşünceler bloke edilir, atak ve refleks gücüne dayalı hareket eylemine geçilmek istenir.³⁵⁵

Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunurlar. Her iki durumda da, günlük yaşamın stresine karşı dayanma gücümüz önemli düzeyde azalır. Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır. Bu beslenme alışkanlıklarından bazılarını aşağıda değinilmiştir.³⁵⁶

Sempatomimetik maddeler, sempatik stres tepkisini taklit eden kimyasal maddelerdir. Pek çok besin doğal olarak bu maddeleri içerir. Bu besinler, alındıklarında vücutta stres tepkisini harekete geçirirler. Tepkinin şiddeti o kimyasal maddelerden ne kadar alındığına bağlıdır. Çoğu diyetle, en sık rastlanan sempatomimetik stres artırıcı madde, kafeindir. Kafein, xantine grütüm ilaçlara dahil

³⁵³ Eli Glogow, a.g.m., s.79.

³⁵⁴ Altuntaş, a.g.e., s.75

³⁵⁵ Sezik, a.g.e., s.77.

³⁵⁶ Şahin, a.g.m., s.138

kimyasal bir maddedir. Xantinler, güçlü uyarıcılardır. Metabolizma hızını arttırlar ve yüksek düzeyde uyanıklık ve hareketliliğe yol açarlar. Bunun yanı sıra, kalp atışı, kalp basıncı ve kalbin oksijen gereksinimini artıran stres hormonlarının salgılanmasına da neden olurlar. Stres hormonunun uzun süreli ve aşırı düzeyde salgılanması ise kalp dokularının hasar görmesine neden olabilir.

Strese yol açan beslenme konusundaki ikinci önemli nokta, vitamin yoksunluğudur. Stresli zamanlarda sinir sisteminin ve iç salgı sistemlerinin düzgün çalışmasını sağlamak için özellikle bazı vitaminlere çok fazla gereksinim duyulur. Bu vitaminler C vitamini ve B kompleks vitaminleridir. B kompleks vitaminlerinin eksikliği, kaygı reaksiyonları, depresyon, uykusuzluk ve kalp damar zayıflıklarına yol açar. B kompleks vitaminlerinin eksikliğine yol açan, önemli bir kötü beslenme alışkanlığı da, rafine beyaz şeker ve beyaz un tüketimidir.

Beslenme alışkanlıklarının, bireyi strese yatkın hale getirmesinin üçüncü yolu da hipoglisemi olgusudur. Kan şekerinin aşırı düşmesine hipoglisemi denir. Kaygı, baş ağrısı, baş dönmesi, titreme ve kalp aktivitesinde artma hipoglisemi belirtileri arasında sayılır. Bu belirtiler bireyi huzursuz eder ve sabırsız hale sokarak normal uyarıcıların bile şiddetli stres uyaranları haline dönüşmelerine neden olurlar ve kişinin strese dayanıklılığını düşürürler.

Strese yol açan beslenme alışkanlıklarından biri de tuzdur. Tuz, vücudun su dengesi düzeninden en çok sorumlu olan mineraldir. Yüksek düzeyde tuz kullanımı, vücutta fazla sıvı tutulmasına yol açar. Fazla sıvı tutulması ise, ödem yaparak, sinir dokularında ve beyin dokularında sinir gerginliğini artırır, aynı zamanda yüksek tansiyona yol açar. Yüksek tansiyon, pek çok insanda stres tepkisinin en iyi bilinen göstergesidir.

Spor, insanda kan dolaşımını artırarak vücudun oksijeni daha iyi kullanmasına zemin hazırlamaktadır. Kan dolaşımının etkinliğinin sağlanması sonucunda ise birey kendini daha zinde ve rahatlamış hisseder. Güçlenmiş kaslar, zinde bir beyin canlı ve dinamik bir yapı sergilenmesine buda yorgunluk sendromunun yok olmasına katkı sağlar.

Durmuş ve Tezer tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; yüksek mizah duygusuna sahip bireyler, stresle mücadele stratejilerinden iyimser ve kendine güvenli mücadele tarzlarına daha çok başvurma eğilimindedirler. Nitekim yaşama karşı esnek bir tutum sergilemeye yarayan mizah duygusu sayesinde olaylara ayak uydurmak daha kolaylaşır. Mizah duygusu ve beraberinde gülme, bireyin kafa yapısında değişikliklere gidebilmesine, belirli zamanlarda ciddiyetine sınır koyabilmesine ve olumsuz durumların bireyi esir almasına engel olur.³⁵⁷

2.2.8. Uluslararası ve Ulusal Tükenmişlik Araştırmaları

Günümüzde geniş bir literatüre sahip olan tükenmişlik olgusu; birçok farklı örneklem için araştırma konusu olmuştur ve hala olmaktadır. Daha çok sağlık sektörü, öğretmenler, okul yöneticileri ve öğrenciler gibi insan ilişkilerinin çok olduğu örneklem grupları ile çalışılmıştır.

Blix ve arkadaşlarının (1994), çalışmalarının üniversite düzeyinde en kapsamlı çalışma olduğu görülmektedir ancak bu çalışmadan elde edilen veriler artık 10 yaşının üzerindedir. Tükenmişliğin stres, sağlık problemleri ve verimlilikle pozitif olarak ama iş memnuniyeti ile negatif olarak korele olduğunu bulmuşlardır.³⁵⁸ Talbot (2000), bir kolejde (community college: ikili öğretim yapan bölge üniversitesi) hemşirelik öğretim üyelerini incelemiş ve hemşirelik fakültesi üyelerinin sadece %11-16'sının yüksek düzeylerde tükenmişlik sergilediğini rapor etmiştir.³⁵⁹ Singh, Mishra, and Kim (1998) araştırma tükenmişliği ve hem araştırma yapmak için içsel motivasyon hem de iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişki bulmuştur, ikinci ilişki bordrosuz (memur olamayan; tenured) fakülte üyelerinde bordrolu fakülte üyelerine göre daha güçlüydü. Ayrıca, algılanmış araştırma ödülü eksikliği ve araştırma tükenmişliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin bordrosuz fakülte üyelerine göre bordrolu fakülte üyelerinde daha güçlü olduğunu bulmuşlardır.³⁶⁰

³⁵⁷ Yücel Durmuş, Esin Tezer, "Mizah Duygusu ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.16, Sayı. 47, (2001), ss.25-32., s.25.

³⁵⁸ Arlene Gray Blix ,Robert J. Cruise' Bridgit McBeth Mitchell' Glen G. Blix, "Occupational Stress Among University Teachers, **Educational Research**, 36, 2, (1994), ss.157-169., s.160.

³⁵⁹ Laura A. Talbot, "Burnout and Humor Usage among Community College Nursing Faculty Members", **Community College Journal of Research and Practice**, 24, 5, June (2000), ss. 359-373.

³⁶⁰ Lackritz, a.g.m., s. 714.

Hong Kong’da 83 geleceğin öğretmenlerinin oluşturduğu bir örnekte dayanıklılık (hardiness), öğretmenlik stresi ve tükenmişlik değerlendirilmiştir. Dayanıklılık ölçeği olarak Chinese Hardiness Scale (HS-18), Öğretmen stresini ölçmede Teacher Stressor Scale (TSS) ve tükenmişliğin ölçümünde Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Pozitif ve negatif olarak yazılmış dayanıklılık maddelerine öğretmenlerin farklı cevapları stres direnci ve stres hassasiyetini yansıtan pozitif ve negatif dayanıklılıkları göstermiştir. Stres, pozitif dayanıklılık ve negatif dayanıklılığın tamamı duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma üzerinde temel, bağımsız ve anlamlı bir etkiye sahip olurken, sadece pozitif dayanıklılığın kişisel başarı üzerinde anlamlı temel bir etkisi vardır. Sadece negatif dayanıklılığın stresin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisine hafif bir şekilde aracı olduğunu destekleyen birkaç hatırlatıcı kanıt vardır ve pozitif dayanıklılık veya negatif dayanıklılığın öğretmen tükenmişliği üzerinde stresi önleyici etkilere sahip olduğunu destekleyen hiçbir kanıt yoktur.³⁶¹

Blix(1994),Kişi-Çevre Uyumu modeli,400 üniversite öğretmeni arasında mesleki stres belirtilerini geliştirmede katkı sağlayıcı bir faktör olarak motivasyonel şekil ve iş ödülleri arasında uyum eksikliğini analiz etmek için kullanılan araştırmada Porter’in motivasyonel teorisinden çıkarılan araçlar kullanılarak üç motivasyonel şekil ve ilgili iş ödülleri ölçülmüştür. Mesleki stres belirtileri tükenmişlik, stresle ilgili sağlık problemleri, algılanmış iş stresi, verimlilik, iş memnuniyeti ve iş değişikliğini düşünmeyi yansıtan maddelerle ölçülmüştür. Öğretmenlerin çoğu motivasyonel stil ve iş ödülleri arasında iyi bir uyum göstermiştir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek uyumsuzluk puanları almışlardır. “İyi” uyuma rağmen, öğretmenlerin üçte ikisi işte zamanlarının en az %50’sinde algılanmış stres göstermiştir. Öğretmenler ayrıca tükenmişlik, stresle ilgili sağlık problemleri, azalmış iş verimi, iş stresi ile başa çıkmada yetersizlik ve iş değiştirme düşüncelerini de rapor etmiştir. Ağır iş yükü, iş değişikliği düşüncesi için en sık atıfta bulunulan sebeptir. Kadın öğretmenlerin iş değişikliğini iş stresinin bir sonucu olarak düşünmeleri daha muhtemeldir. İş stresini yönetme yeterliliği ile ilgili pozitif bir algılama stres belirtileri ile negatif olarak korele olmuştur.³⁶²

³⁶¹ David W. Chan, “Hardiness and its role in the stress–burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong”, **Teaching and Teacher Education**, 19, (2003), ss.381–395.

³⁶² Arlene Gary Blix, “Occupational Stres Among University Teachers”, **Educational Research**, Volume 36, No 2, Summer (1994), ss.157-168.

Kore'deki ilkököl öğretmenleri arasında tükenmişliğin seçilen demografik değişkenler üzerinde farklılık gösterip göstermediği, dahili bir değişken olarak tükenmişlik ve negatif ruh hali düzenleme beklentileri arasındaki ilişki ve harici değişken olarak sosyal destek araştırılmış, iki değişkenin tükenmişlik üzerindeki nispi etkilerini incelenmiştir. Üst sınıf öğretmenleri alt sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek derecede tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Özellikle, duyarsızlaşmada anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tükenmişlik, sosyal destek ve negatif ruh hali düzenleme beklentileri arasındaki ilişkiler açısından, genel olarak algılanmış sosyal destek düşük derecede tükenmişlikle ilişkili iken negatif ruh halini düzenleme beklentileri tükenmişlikle negatif olarak korele olmuştur. Ayrıca, dahili bir değişken olarak negatif ruh hali düzenleme beklentileri, tükenmişliği harici bir değişken olarak sosyal destekten daha fazla etkilemiştir. Bu bulgu, tükenmişliğin negatif ruh hali düzenleme beklentilerini kontrol ederek hafifletebileceğini ve dolayısıyla öğretmenlerin negatif ruh hali düzenleme beklentilerini artırmak için tasarlanan danışmanlık, sürekli eğitim veya eğitim programları gibi müdahale çabalarının tükenmişliklerini azaltmada öğretmenler için faydalı olabileceğini ifade etmektedir.³⁶³

Gezer, Yenel, Şahan (2009) çalışmalarında BESYO (Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu) öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ve sosyodemografik özellikleri ile ilişkisinin belirlendiği 365 öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Akademisyenlerin mesleki ve kişisel özelliklerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen kimlik bilgileri formu kullanılmıştır. Verilerin SPSS analizinde Araştırma verileri percantages, shapiro-wilk, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Dunn testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonuçları göstermektedir ki; öğretim elemanlarının duygusal tükenme skorları coğrafi bölgelere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kişisel başarı skorları ise, yaş, yönetsel görev, akademik düzey ve coğrafi bölge değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kişisel Başarı puanları 48 yaş ve üstü olanlar ile 32 yaş ve üstünde olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Profesörler ile

³⁶³ Mi Y. Kim, Jee Y. Lee ve Jinsook Kim, "Relationships Among Burnout, Social Support and Negative Mood Regulation Expectancies of Elementary School Teachers in Korea", **Asia Pacific Educ. Rev.**, 10, (2009), ss.475-482.

araştırma görevlileri arasında da yine kişisel başarı puanları açısından anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Öğretim elemanlarının duyarsızlaşma skorları ile kişisel ve mesleki özellikleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.³⁶⁴

Koçak (2009), okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelediği araştırmasında Maslach Tükenmişlik Envanteri ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Okul Cronbach Alpha değerleri $\alpha=0.81$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi, önce 5 doğal faktör ortaya koymuş ve bunların 3 faktörde yığıldığı görülmüştür. Diğer araştırmacıların (Engin 1992) uyguladığı gibi veriler varimax rotasyon yapılarak 3 boyuta indirgenmiştir. Kruskal Wallis Testi, verilerin anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Mann Whitney U testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testleri yapılmıştır. Mesleki kıdemleri 10 yıl ve daha az olan yöneticilerin ($X= 8.80$) kişisel başarı puanlarının mesleki kıdemleri 26 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerinin puanlarından ($X= 6.50$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin yaş, mesleki kıdem, ciddi bir sağlık sorunu yaşayıp yaşamadıklarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ancak cinsiyet, branş, okulun bulunduğu yerleşim birimi, öğrenci ve öğretmen sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.³⁶⁵

Arniç ve Polatçı (2008), Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan 200 akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini saptamak amacıyla yaptıkları çalışmada “Kişisel Bilgi Formu” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), Tukey çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır. Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki akademisyenler 31-50 yaş grubunda olan akademisyenlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Kişisel başarı alt boyutunda ise 41 yaş ve üzeri akademisyenler 21-40 yaş grubundaki, yani kariyerinin ilk yirmi yılındaki akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde kişisel başarı sergilemektedirler. Tukey

³⁶⁴ Engin Gezer, Fatih Yenel, Hasan Şahan, “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Sosyodemografik Değişkenler Arasındaki İlişki”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Volume 2/6 Winter (2009), ss.243-250.

³⁶⁵ Recep Koçak, “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, (2009),ss.65-83.

testinde evli akademisyenlerin bekarlara göre daha yüksek kişisel başarı sergiledikleri görülmüştür. Araştırma görevlileri hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma açısından en yüksek tükenmişlik düzeyine sahiptir.. Araştırmada elde edilen bulgular, duyarsızlaşmanın genç yaştaki akademisyenlerde, kişisel başarının ise ileri yaşlardaki akademisyenlerde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise yardımcı doçent ve öğretim görevlileri araştırma görevlilerine göre daha yüksek derecede kişisel başarı sergilemektedirler. Duyarsızlaşma alt boyutu açısından idari görevi olmayanlar olanlardan daha fazla tükenme yaşamakta, kişisel başarı alt boyutunda ise idari görevi olanlar olmayanlara göre daha yüksek kişisel başarı göstermektedirler. Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bulgular, akademik ünvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, en yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile en düşük kişisel başarı düzeyine sahip grup araştırma görevlileridir. En düşük kişisel başarı düzeyine sahip olan akademisyenlerin, akademik kariyerlerinin ilk beş yılındakiler olduğu tespit edilmiştir.³⁶⁶

Babaoğlan (2008), 204 ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliklerini kişisel ve mesleki değişkenlere göre belirlemek ve anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin kullanıldığı araştırmada $\alpha = .80$ olarak bulunmuştur. Elde edilen verilerde gruplar arası farkı belirlemek için bağımsız t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) hesaplanmıştır. Gruplar arası farkların nereden kaynaklandığını bulmak için Tukey ve LSD testi hesaplanmıştır. Toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden; duyarsızlaşma boyutunda eşinden destek görmeyen yöneticilerin eşinden destek gören yöneticilerden; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin çocuğu olan yöneticilerden; duyarsızlaşmada diğer branşlarda olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşında olanlardan; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin 3-5 çocuklu yöneticilerden, duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek

³⁶⁶ Kadir Ardıç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10, 2, (2008), ss. 69-96.

yöneticilerin daha düşüklerden; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin kıdemi fazla olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.³⁶⁷

Budak ve Sürgevil (2005), akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin, demografik değişkenlere ve akademik ünvana ve örgütsel faktörlere (iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler) göre ve farklılaşmalarının olup olmadığını tespit etmek için yapılan 185 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Michael Leiter ve Christina Maslach tarafından geliştirilen “Çalışma Yaşamı Alanlarının Araştırılması Ölçeği” kullanılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu regresyon analizi, Pearson korelasyon analizi, Scheffe çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır. Bulgularımız; medeni durum, çocuk sahibi olma/olmama, yaş değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmadığını göstermektedir. Cinsiyette kadınlar ve erkeklerin, tükenmişlik alt boyutlarından sadece duygusal tükenme boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Akademik unvan gruplarının tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Duygusal tükenme puan ortalamaları için, akademik ünvanlardaki anlamlı farklılaşmanın Prof.Dr.-Doç.Dr. grubu ile Yrd.Doç.Dr.-Öğr.Gör. grubu arasında olduğunu göstermektedir. Yrd.Doç.Dr.-Öğr.Gör. grubunun duyarsızlaşma düzeyi (X=,95; s=,54) diğer gruplara nazaran daha yüksektir. Prof.Dr.-Doç.Dr. grubunun kişisel başarı düzeyi (X=3,19; s=,42) diğer gruplara nazaran daha yüksektir. Bireyler; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında bir uyumsuzluk yaşadıkça, duygusal tükenme düzeyi yükselmektedir. Ödüllendirilme ve kontrol algısı yükseldikçe kişisel başarı düzeyinin de arttığı gözlenmiştir.³⁶⁸

Gündüz (2005), öğretmenlerde tükenmişliğin; ‘mezun olunan okul’ ve ‘sosyal destek kaynağı’ değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelediği

³⁶⁷ Emine Babaoğlu, “İlk Öğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1-2, (2008), ss.55-67.

³⁶⁸ Gülay Budak, Olca SÜRGEVİL, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, (2005), ss.95-108.

araştırmada tükenmişliği ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE); kişisel mesleki özellikleri belirlemek üzere araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için ANOVA ve t testinden ve *Tukey* testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki değişkenleri ile MTE alt ölçek puanları incelendiğinde; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçek puanlarının, mezun olunan okul ve sosyal destek kaynağına göre farklılaştığı görülmüştür.³⁶⁹

Özdemir ve diğerleri (2003) çalışmasında Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi akademik personelinde 1999-2002 yılları arasında tükenmişlik değerlerinde üç yıllık sürede değişme olup olmadığını belirlemeye yönelik çalışmada anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuçlar akademik personelin, tükenmişlik değerlerinin bu zaman zarfında artmadığını göstermektedir. Bunun dışında, demografik bilgilerle tükenmişlik değerleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, cinsiyet haricindeki demografik bilgilerin bu değerler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, üç yıl zarfında erkek akademisyenler, bayan akademisyenlere göre daha çok tükenmişlerdir.³⁷⁰

Murat (2003) üniversite öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında Maslach tükenmişlik envanterini kullanmıştır. Verilerin istatistiksel analizi; "t" testi, varyans analizi (one-way) ve LSD teknikleri ile yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri "kişisel başarı" ve "duyarsızlaşma" şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bulunmuştur. Öğrencilerle iletişim kurma becerilerini, genel olarak sağlıklarını ve meslektaşları ile uyumlarını değerlendirme derecelerine göre üniversite öğretim elemanlarının tükenmişlikleri üç alt boyutta da (duygusal tükenmişlik, kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik ve duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik) anlamlı bulunmuştur. Üniversite öğretim elemanlarını en çok rahatsız eden durumların başında; akademik çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar, ekonomik sorunlar, birbirleri

³⁶⁹ Bülent Gündüz, "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1 Haziran (2005), ss.152-166., s.164.

³⁷⁰ Ali Kemal Özdemir ve diğerleri, "Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi", **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, (2003), ss.14-18.

arasındaki ilişkilerdeki olumsuzluklar ve kendi üniversitelerinde akademik çalışma yapma olanaklarının olmamasından kaynaklanan zorluklar olduğu belirlenmiştir.³⁷¹

Torun (1995) Tükenmişliğin; Aile Yapısı, Sosyal Destek ve demografik değişkenlerle ilişkisi 71 öğretmen, 5 satış elemanı, 41 laborant ve 41 trafik polisi olmak üzere 210 denekle incelenmiştir. Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek yönünden karşılaştırılmış; demografik değişkenlere göre tükenmişlik farkları belirlenmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Aile Yapıım Değerlendirme Aracı, Sosyal Destek Ölçeği ve Demografik Bilgi Anketi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ailede uyum arttıkça ve sosyal destek kaynaklarından yararlanma imkânı çoğaldıkça stresin olumsuz sonuçlarından biri olan tükenmişlik azalmaktadır. Duygusal Tükenme yönünden gruplar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamasına karşın, tükenmişliğin Canlılık, Katılık ve Başkalarına İlgili boyutlarının meslek, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.³⁷²

Küçükaslan'ın (1994) İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde görev yapan telefon operatörleriyle yürüttüğü çalışmada, bu elemanların yüksek düzeyde tükenmişlik gösterdikleri ve yoğun sağlık problemlerinden şikayetçi oldukları belirlenmiştir. Bu araştırmada tükenmişliğin diğer stres etkenlerinden çalışma ortamı ve iş yükü, endişe ve görevde belirsizlik ile pozitif ilişki içinde bulunduğu ve çalışanların tükenmişlik ortalamalarının söz konusu etkenlerden elde edilen ortalamalara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik arttıkça resmi kayıtlardan belirlenen doktor izni, hastalık izni ve geç kalma oranlarının yükseldiği ve iş doyumunun düştüğü görülmüştür. Telefon Başmüdürlüğümün farklı çalışanlar arasında tükenmişlik bakımından anlamlı bir fark görülmemiş ve yaş, eğitim, medeni durum ve çalışma süresi değişkenlerinin tükenmişlik açısından fark yaratmadığı ortaya konulmuştur.³⁷³

³⁷¹ Mehmet Murat, "Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik", **Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi**, Sayı 19, Mart, (2003), ss.25-34., s.33.

³⁷² Alev Torun, "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).

³⁷³ Aslı Küçükaslan, "İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi"(Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1994).

Çam'ın (1992) tükenmişlik araştırmasında 276 hemşireye MBI'nın (Maslach burnout Inventory) Türkçesi verilerek güvenilirlik ve geçerlilik sınaması yapılmıştır. Güvenilirlik çalışmasında Kuder-Richardson 20 formülü ve yarıya bölme tekniği kullanılmıştır. Kuder-Richardson 20 formülüne göre elde edilen güvenilirlik katsayıları 0,89 (Duygusal Tükenme), 0,71 (Duyarsızlaşma) ve 0,72'dir (Kişisel Başarı). Aynı alt ölçekler için yarıya bölme tekniğiyle elde edilen korelasyon katsayıları ise 0,84, 0,78 ve 0,72'dir. Bulgular, meslekten ve ortamdan memnuniyet değişkeni gibi ortamlarla ilgili değişkenlerin tükenmişlik üzerinde kişisel değişkenlere oranla daha etkili olduğu sonucunu vermiştir. Demografik değişkenler açısından yapılan karşılaştırmalarda, kadınlarda erkeklere göre daha çok kişisel başarıda düşme; gençlerde yaşlılara göre daha fazla duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme ve alt düzey yöneticilerde üst düzey yöneticilere göre daha yüksek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme bulunmuştur. Toplam çalışma süresi azaldıkça duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşmenin arttığı; değiştirilen iş yeri sayısı çoğaldıkça duyarsızlaşmanın yükseldiği görülmüştür. Medeni durum, eğitim düzeyi ve aynı kurumda çalışma süresi yönünden anlamlı bir fark saptanmamıştır.³⁷⁴

³⁷⁴ Olcay Çam, "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. Serbest Bildiri Raporu". VII. Ulusal Psikoloji Kongre Kitabı, Ankara 1992.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

3.1. DUYGUSAL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK

3.1.1. DUYGUSAL ZEKÂ GÖSTERGELERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Boyatsız, duygusal zekâ yeterliliklerini bir süreç yoluyla geliştirmede büyük başarı sağlamıştır. Süreç (1) yüksek derecede spesifik amaçları içeren kişinin ideal geleceği için kişiselleştirilmiş bir plan geliştirme, (2) kişinin mevcut duygusal zekâ düzeyini değerlendirme, ve (3) hedefin başarılı olmasını sağlamak için hangi duygusal zekâ yeterliliklerinin geliştirilmesi gerektiğini belirlemeyi kapsamaktadır. Birey daha sonra duygusal yeterliliklerin geliştirilmesine yardımcı olan spesifik eylem aşamalarını geliştirir (örneğin, eğitim programları, özel ders alma ve/veya sürekli olarak risk alma ve geri besleme kazanmaya çalışma).³⁷⁵

Bu süreci başarı ile tamamlayabilen bireyler tükenmişliğe etki eden kişisel nedenleri ortadan kaldıracaklardır. Duygusal zekâ yeterlilikleri hedef belirleme, hedefe ulaşma, sosyal ilişkiler ve empati kurmada daha başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır.

3.1.1.1. Kişisel Yeterlilik İle Tükenmişlik İlişkisi

Bireyin öz bilinç sürecine katkı sağlayan hedef belirleme çabası ne,nerde,ne zaman,niçin ve nasıl sorularının yanıtlarıyla biçimlenebilir.Bu nedenle bireylerin bu hedeflerini karşılamada bireysel kariyer planlarını önceden ve yazılı şekilde belirlemeler,kariyerleri konusunda karar verirken stratejik biçimde düşünmeleri ve kurumların da bu konuda duyarlı davranıp gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.³⁷⁶

³⁷⁵ Druskat, a.g.m., s.2.

³⁷⁶ Yaylacı, a.g.m., s.91.

Bandura (1989), öz-etkinliği “hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol uygulamak için insanların yeterlilikleri ile ilgili inançları” olarak tanımlamıştır. Bandura öz-etkinlikle ilgili konu ifadelerinin laboratuvar ortamlarındaki iş performansı çıktılarını tutarlı olarak tahmin ettiğini rapor etmektedir.³⁷⁷ Tükenmişlik strese bir cevap olarak görüldüğünden, Cherniss (1993), öz-etkinlik ve tükenmişlik arasında ayrıca öz-etkinlik ve stres arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir. Kişisel başarının düşmesi özellikle yetersiz/kötü öz-saygısı olan bireylerde gözlemlenmektedir. Durumlar, bireyler onlarla başarılı bir şekilde mücadele edebileceğine inandıklarında daha stresli olarak algılanmaktadır.³⁷⁸

Kişisel yeterlilikler cinsiyete göre farklılık gösterebilmektedir. Martin (2000), duygusal konulardan dolayı tükenmişlikte cinsiyet konuları var olabileceğini ifade etmektedir. “işle ilgili tükenmişlik için baskın açıklamalar geleneksel olarak öz-güvenli, öz-kontrollü adam,.. ile ilgili temaları vurgular,..., bu tür temalar bir kimsenin duygularını kontrol etme istekliliğini içermektedir.³⁷⁹Tükenmişliğin “duyguları ifade etme istekliliği gibi” tipik olarak kadın olarak düşünülen konularla ilişkili olduğu, erkek ve kadınların “stres ve tükenmişlik deneyimi ile doğrudan ilgili önemli yönlerde farklılık gösterebileceği” sonucuna ulaşılmıştır.³⁸⁰

Yüksek öz-etkinlik (öz-yeterlik) çalışanların değişikliklerle başa çıkmasına, engelleri aşmasına, zorlu görevleri gerçekleştirmesine ve iş performansını geliştirmesine yardım etmektedir.³⁸¹ Öz-etkinliğin stresin sağlık sonuçlarını incelerken önemli bir değişken olduğu belirtilmektedir, ve yüksek düzeyde algılanan öz-etkinliğin, tükenmişliğin oluşumunu azalttığı da bulunmuştur.³⁸²

³⁷⁷ Albert Bandura, “Human Agency in Social Cognitive Theory”, **American Psychologist**, 44, (1989), ss. 1175-1184., s.1175.

³⁷⁸ Thomas A. Wright And Douglas G. Bonett, “The Contribution Of Burnout To Work Performance”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, (1997), ss.491-499., s.494.

³⁷⁹ Joanne Martin, “Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research”, **Journal of Management Inquiry**, 9, 2, June (2000), ss. 207-216.

³⁸⁰ Lackritz,a.g.m., s.715.

³⁸¹ Dale H. Schunk, “Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning”, **Educational Psychologist**, 25 , 1, (1990), ss.71-86.

³⁸² Ming-Chu Yu,Chiu-Chan Lin,San-Yuan Hsu, “Stressors And Burnout: The Role of Employee Assistance Programs And Self-Efficacy”, **Social Behavior And Personality**, 37, 3, (2009), ss.365-378.

Araştırmacılar algılanmış öz-etkinlik ve hem stress hem de tükenmişlik arasında güçlü bağlar olduğunu bulmuştur.³⁸³

3.1.1.1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma ile Tükenmişlik

Kişinin duygularının farkında olması, nedenini sorgulaması, çözümünü için çaba sarf etmesi daha az tükenmişliğe yakalanmasına sebep olacaktır.

Psikanalitik yaklaşıma göre ise, bireylerin iş algıları ve yaşayabilecekleri tükenmişlik; çözülememiş çocukluk problemleri ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre, birey çocukluğunda yaşadığı "Duygusal yaralanmaları" iyileştirecek şekilde çalışmak ister. Bireyin elde ettiği başarı, çocukluk yaralarının iyileşmesini sağlamakta; ancak başarısızlık, çocukluk travmalarını tekrarlatarak tükenmişliğe neden olmaktadır. Klinik çalışmalar; kişilerin kariyerlerinin, onların zorlu çocukluk deneyimlerinin üstesinden gelmeye iten bilinçaltı baskılardan etkilendiğini göstermektedir. Kişilerin kariyer hayatlarına girdiklerinde sahip oldukları amaç ve beklentiler, bu bilinçaltı zorlamalarla ilgilidir ve hayatlarının önemli bir bölümünü etkilemektedir. Bu amaçları elde etmekte başarısız olduklarında ortaya çıkan tükenmişlik ise bunun önemli bir göstergesidir.³⁸⁴

Birçok araştırmacı tükenmişliğin, "Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, *içsel bir psikolojik deneyim*" olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır.³⁸⁵ Tükenmişlikle ilgili araştırmalar şimdiye kadar birincil olarak birey üzerine odaklanmıştır; ancak takım çalışmasının vurgulandığı iş çevrelerinde anlamlı-bir grup düzeyi tükenmişlik olgusunun ortaya çıkmasının muhtemel olabileceği görülmektedir.³⁸⁶

³⁸³ Chang-gin Lu, Oi-ling Siu, O, Cary L.Cooper, "Managers' occupational stress in China: The role of self-efficacy", **Personality and Individual Differences**, Volume 38 , 3, February (2005), ss.569-578.

³⁸⁴ Pines, a.g.m., s.109.

³⁸⁵ Roger R.Hock, "Professional Burnout Among Public School Teachers", **Public Personnel Management**, Volume 17, No 2, (1998), ss.167-189., s.168.

³⁸⁶ Andrew N. Garman, Patrick W. Corrigan, Scott Morris, "Staff Burnout And Patient Satisfaction: Evidence of Relationships At The Care Unit Level", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 7 ,3, (Jul 2002), ss.235-241., s.235.

3.1.1.1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme İle Tükenmişlik

Kendi duygularını yönetebilme becerilerini iş yaşamlarında yeterince kullanamadığını, ya da yaptıkları işin tekerrürden ibaret ve sıkıcı olduğunu hisseden insanların taşıdığı kalp hastalığı riski, en iyi becerilerinin işlerine yansıdığını hissedenlere oranla daha büyüktür.³⁸⁷

Değerler, bireyin çalışma yaşamında işiyle ilgili süre gelen eylemlerine yol gösteren standartlar olarak işlev görürler. Değer sistemleri ise, çalışma yaşamında, çatışmaları çözmekte ve karar vermede uygulanan genel planlar olmaktadır. Değerler altı grupta incelenebilir.³⁸⁸

Hedeflerle ilgili değerler: Sonuçlara yönelik olma, kaliteye bağlı olma, kar amaçlı olma, hizmet odaklı olma, **büyümeye** açık olma, teknolojiyi izleme ve iyi sonuçlar için mücadele etme gibi.

İlişkilerle ilgili değerler: İşbirlikçi olma, rekabetçi olma, hoşgörülü olma, resmi olma, uzlaşmacı olma, eşitlikçi olma, ılımlı olma, çalışma arkadaşlarına saygılı olma, bağışlayıcı olma; cinsiyet ayrımı yapmama, din ve etnik ayrım yapmama, söz tutma gibi.

Organizasyon ve kontrolle ilgili değerler: Şeffaf yönetim, başarılı çalışanların fark edildiği düzenlemeler, bürokratik yapı, meslek etiği, hiyerarşik yapı, güven, mali kontrol gibi.

Sosyal değerler: Açık olma, müdahaleci olma, saygınlık, güçlü yerel bağlar kurma, zorlu pazarlıklara dayalı olma, evrensellik gibi.

Stil ve karakterle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkan, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, gelişmeci, disiplinli, gerçekçi, yenilikçi, radikal olma gibi.

İşletme felsefesiyle ilgili değerler: Politikalarına bağlı olma, yatırımcı olma, borçlardan korkma, pazarda lider olmak için çaba gösterme, sinerji yaratma, pazara kalite getirme gibi.

³⁸⁷ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.77-78.

³⁸⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2003, s.6.

Kendi duygularını ve bunların etkilerini kavrama yeteneğine sahip olan insanlar;³⁸⁹

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenlerini bilirler.
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Bu yetenekten mahrum olan kişiler ise yollarını çok çabuk kaybedecek, hedef belirleyemedikleri gibi belirledikleri hedeflere ulaşamadıkça tükenmişlik yaşamaları kolaylaşacaktır. Özbilinç eksikliği kişinin kendini analiz etmesini engellediği gibi başkalarıyla da ilişkilerinin kötü gitmesine zemin oluşturur.

3.1.1.1.3. Kendini Harekete Geçirebilme ile Tükenmişlik

Üniversitede her öğretim görevlisi araştırma ile uğraşmalı ve diğer ülkelerde konuyla ilgili neler yapıldığını bilecek kadar boş zamana ve enerjiye sahip olmalıdır. Üniversitedeki öğretimde başarı kişinin o alandaki bilgisi ve o alanda yapılan çalışmalara duyduğu ilgisidir. Çok fazla çalışan, öğretim işi ile yorulan ve sınırları yıpranan bir insanın da bunu yapabilmesi mümkün değildir. Bu kişinin alanı artık ona zevk vermeyecek ve bilgisi de gençliğinde edindikleri ile sınırlı kalacaktır. Üniversitedeki her öğretim elemanının her yedi yılda bir, bir sene boyunca izinli sayılmalı ve o da bu seneyi yabancı üniversitelerde ya da yabancı ülkelerde yapılanlar hakkında bilgi edinerek geçirmelidir. Bu Amerika'da yaygındır; fakat Avrupa ülkeleri böyle bir uygulamanın gerekli olduğunu kabul etmeyecek kadar zihinsel gurura sahiptir.³⁹⁰

Çalışma hayatının tüm yeterlilikleri öğrenilmiş alışkanlıklardır; bunlardan herhangi birinde eksikliğimiz varsa, daha iyisini yapmayı öğrenebiliriz. Kibirli ve sabırsız birinin dinlemeyi ve başkalarının görüşlerini hesaba katmayı öğrenmesi mümkündür; işkolik birinin çalışma temposunu yavaşlatıp daha dengeli bir yaşam sürmesi

³⁸⁹ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.71.

³⁹⁰ Bertrand Russell, **Eğitim Üzerine**, Çev: Şebnem Duran, İlya İzmir Yayınevi Matbaası, İzmir, 2005, s.247.

mümkündür. Ama ilk adım atılmadığı sürece bu düzelmeler asla gerçekleşmez. İlk adım bu alışkanlıkların bize zarar verdiğini ve ilişkilerimizi zehirlediğini fark etmektir.³⁹¹ İlk adımın atılmamasının sonucu ise tükenmişlik olgusunun yaşamımızı ele geçirmesidir. Kişinin bu alışkanlıklarını değiştirirken zamana ve pozitif düşüncenin desteklediği bir enerjiye mutlaka ihtiyacı vardır.

3.1.1.2. Sosyal Yeterlilik ile Tükenmişlik İlişkisi

İlişkileri yürütebilmek (sosyal beceri), kişinin geliştireceği duygusal zekâ becerileri arasında, başarı ve yaşamdan tatmin olma duygusuna en büyük katkı sağlayacak olan başkalarıyla geçinebilme becerisidir. Sosyal bir dünyada etkili işler yapabilmesi için kişinin tanımayı, yorum yapmayı ve uygun şekilde tepki vermeyi öğrenmesi gerekir. Kendi ihtiyaç ve beklentilerini başkalarınınkilerle nasıl bağdaştıracağına karar vermelidir.³⁹²

Sosyal yeterliliği yüksek olan bireyler enerjilerini doğru şekilde kullanacakları, ilişkilerini sağlıklı yürütecekleri ve stresle daha iyi müdahaleye olanak sağlayan sosyal destek yönünden zengin olacakları için daha az tükenmişlik yaşamaları muhtemeldir.

3.1.1.2.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma İle Tükenmişlik

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezme, empatinin özünü oluşturur. Diğer insanlar ne hissettiklerini bize nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşurlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle özbilinç ve özdenetime dayanır. Kendi hislerimizi sezme ya da bu hislerin baskısına engel olma- yeteneğimiz yoksa, başkalarının ruh hallerinin farkına varmamız imkansız olacaktır.³⁹³

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler duygulara ayrı bir önem vermektedirler. Çalışanların duygusal ifadeleri hizmetin bir parçasıdır. Mesela

³⁹¹ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.86.

³⁹² Lawrence E. Shapiro, **Yüksek EQ 'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, 3. Baskı, Varlık Yayınları İstanbul, 1999, s.155.

³⁹³ Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, s.171.

hosteslerin cana yakın olması beklenirken, cenaze hizmetlerinde çalışanların kasvetli ve suskun kişiler olmaları beklenir ³⁹⁴

Empati, iş yaşamında önem taşıyan tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan beceriyi temsil eder. Bu sosyal yeterlilikler şunlardır: ³⁹⁵

- Başkalarını anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve onların endişeleriyle etkin biçimde ilgilenmek
- Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin gereksinimlerini önceden tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamak
- Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek
- Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı insanlar aracılığıyla ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak
- Politik bilinç: Bir örgüt içindeki politik ve sosyal akımları kavramak

Bu sosyal yeterliliklerden yoksun olan kişiler sorunların çözümünde kendilerini başkalarının yerine koyma becerilerini geliştirmediklerinde, daha çok sorun çözümüne odaklı değil, sorunlardan şikayet etmeye odaklı bireyler haline gelirler. Bu söylemler ise onları tükenmişlik düzeyine kadar gitmelerine zemin hazırlar hale getirir.

3.1.1.2.2. Başkalarının Duygularını Yönetebilme İle Tükenmişlik

Sosyal beceriler, başka bir kişinin duygularının ustaca idare edilmesi anlamında, bazı yeterliliklere temel teşkil eder: ³⁹⁶

Etkilemek: Etkili ikna taktiklerini kullanmak

İletişim: Açık ve inandırıcı mesajlar yollamak

Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlamak

Liderlik: İlham vermek ve yol göstermek

Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak, teşvik etmek ya da yönetmek

³⁹⁴ Andrew J.Morris,Daniel C.Feldman, “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, Cilt No 21, Sayı No: 4, (Ekim 1996), ss.986-1002., s.988.

³⁹⁵ Goleman, *İş Başında Duygusal Zekâ*, s.175.

³⁹⁶ Goleman,*İş Başında Duygusal Zekâ*, s.214.

Başkalarını ikna etmekten yoksun kişilerin lider olması zordur. Aynı şekilde çatışmalara çözüm bulmaları, değişimi yönetmeleri ve yol göstermeleri de zor olacaktır. Bu zorlukların sonucunda ise bireylerin daha çabuk tükenmişlik yaşamaları kaçınılmaz olacaktır.

Ciarrochi ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada duygusal zekâ, duygu ifadelerini tanıma becerisi, sosyal destek miktarı, sosyal destekten alınan tatmin miktarı, duygu durumu yönetme davranışı ile pozitif yönde ilişkili çıkmıştır.³⁹⁷

Kariyer yaşamında bireyi başarısız kılan, bir başka ifadeyle kariyer gelişimini aksatan faktörlerden en temel üçü olarak, esnek olmama, olumsuz ilişkiler ve politik bilinçten uzak olmak gösterilmektedir. Dolayısıyla, iş ve özel yaşamdan oluşan güçlü bağlantılar ağının oluşturulmasının sağlayacağı yararlar şöyle özetlenebilir.³⁹⁸

- İlişkiler bireyi sosyalizasyon ve oryantasyon sürecine hazırlar.
- İlişki ağları bireye iş sağlayabilir, iş ilişkilerini müşteri ağını zenginleştirebilir, bireye daha çok maddi ve manevi kazançlar sağlayabilir. (prim, güvenebilirlik ve itibarın yayılması gibi)
- İlgili sektör, şirket veya yapılan iş ile ilgili bireyin ihtiyaç duyduğu enformasyona kısa sürede ulaşma imkanı verir.
- Bir organizasyonun ilişki ağının bir parçası olmak, aynı zamanda organizasyonun da önemli bir parçası olmayı sağlayabilir. Yapılan bir araştırmada, ‘gözden uzak’ olan çalışanların terfi veya yeni bir pozisyonda hatırlanmadıkları veya öncelikli olarak dikkate alınmadıklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle yönetim, işler hakkında bilgi akışını sağlayan bu ağlara yakın olmak faydalıdır.
- İlişki ağları bireyleri duygusal tatmin ve iletişim anlamında da destekler. Profesyonel ilişki ağı içinde çalışma arkadaşlarının desteği oldukça önemlidir. Organizasyon içindeki arkadaşlıklar, bireyin aidiyet duygusunu besler. Dolayısıyla her bireyin organizasyon içinde mutlaka birilerinin desteğine, yardımlaşmasına ihtiyacı vardır.

³⁹⁷ Joseph Ciarrochi, Amy Y.C. Chan, Jane Bajgar, “Measuring Emotional Intelligence in Adolescents”, *Personality and Individual Differences*, 31,7, (2001), ss.1105-1119., s.1105.

³⁹⁸ Yaylacı, a.g.e., s.129-130.

3.1.2. Akademisyenlerin Kariyer Safhalarında Tükenmişlik

Kariyer alanları içinde duyguların yönetimi ve duyguların açığa vurulması konusu önem taşır. Duygusal iş gücünü içeren ve içermeyen işler arasında ayırım yapmak ve duyguların hangi kariyer alanı içerisinde ne düzeyde önemli olduğunu saptamak oldukça güçtür.³⁹⁹Fakat duyguların kariyer ilerlemede etkin olarak kullanılmaması ise akademisyenlerde tükenmişlik boyutlarının hissedilmesine neden olacaktır.

Maslach ve arkadaşları (1996) tükenmişliği üç boyutta ölçmektedir: Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı. Duygusal Tükenmişliği, “duygusal enerjiler boşaldıkça gelişen yorgunluk ve bitkinlik hissi olarak tanımlamaktadırlar. Bu duygular kronik hale geldiğinde, eğitimciler artık kendilerini eskiden olduğu gibi öğrencilere veremediklerini bulmaktadır” Duyarsızlaşma, tükenmişliğin ikinci kısmı, eğitimcilerin öğrencilerine yönelik olarak gösterebileceği ilgisizlik ve negatif tavırları yansıtır. Duyarsızlaşma, “diğerleri ile ilgili algıları makineleştiren/ duyarsızlaştıran negatif tavır tanımlar.⁴⁰⁰ Kişisel Başarı eğitimcilerin öğrencilerine sağladıklarını hissettikleri katkı düzeyini yansıtır. Bu “kendini negatif olarak değerlendirme eğilimini ifade eder... Çalışanlar kendilerini mutsuz hissedebilir ve iş konusundaki başarılarından memnuniyetsiz hissedebilirler.”⁴⁰¹

2006 yılında yapılan Türkiye öğretim elemanları araştırmasında tükenmişlik yaratan çalışma koşulları ile ilgili unsurları şu şekildedir:⁴⁰²

Öğretim elemanlarının yaklaşık onda dokuzu, üniversitede alınan kararlara bazen katıldıklarını yada hiç katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Beşte birine göre Türk üniversitelerinde açık ve anlaşılır bir iletişim bulunmamaktadır. Dörtte birine göre üniversitelerde biz duygusu hakim değildir. Beşte ikisine göre öğretim elemanlarının çalıştıkları bölümlerde çalışma isteği uyandıran bir atmosfer bulunmamaktadır. Her iki öğretim elemanından birine göre, üniversitede yaşanan çatışmanın en önemli kaynağı kişisel nedenlerdir.

³⁹⁹ Yaylacı, a.g.m., s.81.

⁴⁰⁰ Arlene Gray Blix, Robert J. Cruise, Bridgit McBeth Mitchell, Glen G. Blix, “Occupational Stress Among University Teachers, **Educational Research**, 36, 2, (1994), ss.157-169., s.160.

⁴⁰¹ Lackritz, a.g.m., s.715.

⁴⁰² Özdemir ve Diğerleri, a.g.e., s.578-591.

Öğretim elemanlarının dörtte biri YÖK'ün öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma kriterlerini objektif bulmakta; %35'i ise objektif bulmamaktadır. Her üç öğretim elemanından biri çalıştığı üniversitede öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma kriterlerini ve bu kriterlerin objektif uygulandığını değerlendirmede objektif bulmakta, diğer üçte biri bulmamaktadır.

Sosyolojik yönden kendilerini üst sınıfta algılayanlar “mesleğin prestij kaybetmesini”, alt ve orta sınıfta algılayanlar “ücret düşüklüğünü” öğretim elemanlarının en önemli sorunu olarak görmektedirler. Sosyolojik olarak kendilerini alt sosyo-ekonomik algılayanlar üniversitede alınan kararlara katılmadıklarını belirtmekte, üniversitedeki iletişimi açık ve anlaşılır bulmamakta, “çalışma isteği uyandıran bir atmosferin olmadığını” belirtmektedirler ve bu grubun iş doyumu düzeyleri düşüktür.

Sosyolojik olarak kendilerini alt sosyo-ekonomik algılayanlar YÖK'ün ve kendi çalıştıkları üniversitede öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma kriterlerini objektif bulmadıklarını ve bu kriterlerin objektif uygulanmadığını ileri sürmektedirler.

Sosyolojik yönden kendini üst sınıfta görenler Türkiye’de bir kişinin ekonomik ve sosyal çevresini arttıracak etken olarak “çalışkan ve girişimci olmayı”, alt ve orta sınıfta görenler ise “siyasi ve bürokratik açıdan güçlü yakınları olması” gerektiğini ileri sürmektedirler.

Öğrenim elemanları akademik statü yükseldikçe, öğrenim elemanı olmaktan daha fazla memnundurlar. Öğrenim elemanlarının akademik statüleri yükseldikçe çalıştığı üniversitede alınan kararlara daha fazla katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda üniversitedeki iletişimi daha açık ve net olarak görmektedirler. Üniversitede “ biz duygusunun hakim” olduğunu ileri sürmektedirler.

Ek iş yapma ihtiyacı hisseden öğretim elemanları öğretim elemanı olmaktan memnun değildirler. Haftalık ders yükü fazla olan öğretim elemanları, YÖK'ün yükselme ve atanma kriterlerini objektif bulmamaktadırlar.

Yüksek öğretim kurumlarındaki akademiklerin tecrübe ettiği tipik kariyer engelleri, fazla iş yükü, rol çatışması, yetersiz ücret konularını içermektedir. Yetersiz performans yönetimi, öğretim ve araştırma için yetersiz destek, ırk ve cinsiyet açısından ayrımcılık, şeffaflık eksikliği, ve yetersiz iletişim diğer tecrübe edilen kariyer engelleridir.⁴⁰³

Bilim adamlarına yönelik yürütülen ücret politikaları onları ülkenin toplumsal tabakalaşma sisteminde alt düzeylerde konumlandırmakta ve bu meslek grubunun zaman içinde toplumsal statü kaybına ve buna bağlı olarak itibar kaybına uğramasına yol açmaktadır; tüm bunlar sonucunda bilim adamı kendisine ve yaptığı işe yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma terimi insanın çevresinden, işinden, emeğinin ürününden ya da benliğinden uzaklaşma ve ayrılma duygusu, ifade anlamında kullanılmaktadır. Bunun sonucu olarak bilim adamının yaşam kalitesi düşmekte ve bu da yaptığı işe yansımaktadır.⁴⁰⁴

Türkiye’de öğretim elemanlarının nicelik ve nitelik olarak yeterli olmalarını engelleyen pek çok faktörün de dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; üniversite kültür ve yönetimi ile akademik özgürlüklere ilişkin problemlerin yanında, başta öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla oluşu, atanma ve yükseltilme sorunları, araştırma fonları, fiziki imkanlar ve öğretim araç ve gereçlerinin yetersizliği, bilgi teknolojileri ve kütüphane imkanlarındaki yetersizlikler, yabancı dil problemleri, üniversitelerin akademik niteliğe sahip insan gücü kaynaklarını bünyesine çekme konusunda cazibe merkezi olmaktan giderek uzaklaşması gibi olumsuzluklardır.⁴⁰⁵

Özellikle kriz nedeniyle kamu finansmanının daralmasıyla birlikte hükümetler artık üniversitelerin maliyetini üstlenmek istememektedirler. Yüksek öğretime büyük miktarda kaynak aktarılması konusunda isteksiz davranan hükümetler üniversiteler önünde fazla seçenek bırakmadılar. Üniversiteler ya pazar ekonomisinin gereklerini yerine getirip, belli bir rekabet gücü edinecekler, ya da etkinliklerini yitireceklerdi.

⁴⁰³ Cobus Pienaar, Coen Bester, “Addressing Career Obstacles Within A Changing Higher Education Work Environment: Perspectives of Academics”, **South African Journal of Psychology**, 39 ,3, (2009), ss.376-385., s.377.

⁴⁰⁴ M.Çağatay Özdemir ve Diğerleri, “**Türkiye Üniversiteleri Öğretim Elemanı Araştırması**”, GaziÜniversitesi, Ankara, 2006, s.18.

⁴⁰⁵ Özdemir ve Diğerleri,a.g.e., s.60.

Ekonomik değişim sonucu gelişen sektörler ve dünya ekonomisi ile bütünleşme hedefi, bu alanlarda istihdam edilmeyi sağlayacak niteliklere sahip insan gücüne duyulan talebi arttırmıştır. ⁴⁰⁶ Bu talebe cevap verecek nitelikli akademisyenler ise kariyer evrelerinde kadro sorunları yaşamaktadırlar.

Akademisyenlikte başarıya ulaşmak için hünelerinin gereksiz bir şekilde sınırlandırılmasına ilave olarak yaşam şartlarının zorlaştırılması da kadınları zor durumda bırakmaktadır. Öğretim üyesi olan bayanlar anne, eş, evin hizmetini gören ve yaşlılara bakan kişi, arkadaşı, meslektaş, araştırmacı ve bunun gibi pek çok rol ile ilişkilendirilmiş talepleri karşılamak için kendi kişisel zamanlarından feragat etmek durumundadır. ⁴⁰⁷ Kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, ücret adaletsizliği ve ailedeki sorumlulukların fazlalığı cinsiyete bağlı sorunlar arasındadır. Özellikle örgütlerin üst kademelerinde çalışan kadın yönetici sayısının azlığı sıkça dile getirilmektedir. Cam tavan sendromu olarak isimlendirilen bu sorunun gelişmiş ülkeler içinde hala geçerli olduğu bilinmektedir. ⁴⁰⁸

Marini (1989), uzun süredir erkek egemen konumlarda kadınların başarılı olmak için çok daha fazla çalışmak zorunda olduğunu doğru varsayar. Üniversiteler geleneksel olarak, özellikle bilim ve mühendislikte, anlamlı olarak daha yüksek sayıda erkek öğretim üyesine sahiptir. Richard ve Krieschok (1989), kadın üniversite öğretmenlerinin erkeklerden daha yüksek gerginlik puanlarına sahip olduğunu rapor etmiştir. ⁴⁰⁹

Gillespie ve diğerleri (2001) çalışmaları, 15 yüksek öğretim kurumundaki akademisyenler arasında, kariyerle ilgili engellerin ele alınmazsa, bunun iş performansında bir düşüşe sebep olabileceğini göstermiştir. Daha zayıf kişilerarası çalışma ilişkileri ve işte devamsızlığın artması diğer sonuçlardır. Bu, ayrıca daha

⁴⁰⁶ İzzettin Önder, "Eğitim Hizmetlerinin Özelleştirilmesi", **2.Üniversite Kurultayı, Bildiriler**, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 346.

⁴⁰⁷ Nilüfer Bircan Kaya, Aslıhan Alyıldız, İbrahim Hayri Kuğuoğlu, "Kadın Akademisyenlerin Sorunları Karadeniz Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İnönü Üniversitesi Örneği", **Rize Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü**, (www.imwc2009,)

⁴⁰⁸ Erdoğmuş, a.g.e., s.25.

⁴⁰⁹ George V. Richard, Thomas S. Krieschok, "Occupational Stress, Strain, and Coping in University Teachers", **Journal of Vocational Behavior**, 34, 1, February (1989), ss.117-132.

yüksek oranda iş devrine, örgüte azalan bağlılığa, iş tanımında istenenden fazlasını yapma konusunda isteksizliğe ve işe ve örgüte adanmışlığın azalmasına da yol açar.⁴¹⁰

Blix vd'nin aksine (1994), Gmelch vd (1984a) ABD üniversitelerinde iş yükü ile ilgili ulusal çalışmalarında öğretmenliğin araştırmadan daha stresli olarak algılandığını bulmuşlardır. 5 gruptan oluşan üniversiteye-özü stres faktörü geliştirmişlerdir.⁴¹¹

1. Ödül ve tanınma: ör., toplum hizmetleri, kurumsal hizmetler, öğretmenlik performansı, araştırma için yetersiz tanınma veya ödül, ve belirgin olmayan terfi kriterleri.
2. Zaman kısıtlamaları, ör., komite çalışmasına katılmaya, idari işler yapmak, notları cevaplamak, telefon konuşması yapmak, toplantılara katılmak vb için yetersiz zaman.
3. Bölümlerle ilgili etki, ör., izlenen politika üzerinde kişisel etki eksikliği, kürsüyü etkilemede zorluk.
4. Profesyonel kimlik, ör., sunumlar yapmak, yüksek öz-beklentiler, araştırma için mali destek sağlama.
5. Öğrenci ilgileri, ör., öğrencinin performansını değerlendirme, öğrenciler tarafından değerlendirilme, sınıf sunumları yapma, öğrencilerle farklılıkları çözüme kavuşturma

Sezgisel olarak, bir kimse öğretim verilen daha yüksek sayıda öğrencinin daha yüksek düzeyde tükenmişliğe sebep olacağını düşünse de, bu ilişkiyi inceleyen bir literatür bulunamamıştır. İş yükünün ilk ve orta okul öğretmenlerinin tükenmişliğinde anlamlı bir faktör olduğu çoklu çalışmalar bu ilişkinin üniversite düzeyinde de var olabileceğini göstermektedir.⁴¹²

Yüksek öğretimde uygulanan akademik personel tarafından tecrübe edilen kariyer engellerine çözümler bulmak önemlidir. Bu açıdan insanların sıkıntılı durumlarda nasıl

⁴¹⁰ Pienaar, Bester, a.g.m., s.377.

⁴¹¹ Sally Boyd and Cathy Wylie, "Workload and Stres in New Zealand Universities", **New Zealand Council for Educational Research**, 1994, s.47-48.

⁴¹² Lackritz, a.g.m., p.717.

başarılı olacağına odaklanan pozitif psikoloji yaklaşımını benimsemek yararlıdır. Burada vurgu, hayatı yaşamaya değer kılan insan güçleri ve erdemlerini tanımlama ve artırma üzerinedir. Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplumların gelişmesini sağlayan güçler ve erdemlerin bilimsel çalışmasıdır. Akademiklerin engelleri sadece kendilerine göre tanımlamaları değil bu engelleri ele alacak alternatif çözümler de üretmeleri önemlidir. Çözümler bulunmazsa, yüksek öğretimin ve/veya yüksek öğretim kurumlarının sürekli varlığı için etki alanı geniş sonuçlar ortaya çıkarabilir. Yüksek Öğretim Kurumuna/Konseyine göre (2002), bu konu yüksek öğretim yönetiminden sorumlu olan rol oyuncularını tarafından küçük ve önemsiz olarak görülürse, toplumla birlikte bir ülkenin ekonomisi açısından da geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilir.⁴¹³

Tatiller veya izinli dönemler tükenmişlikten kurtulmaya yardımcı olursa, üniversite öğretim üyelerinin daha yüksek düzeyde tükenmişlik gerçekleştirmesi daha az olası olmalıdır, bir çok öğretim üyesinin 9 veya 10 aylık öğretim görevleri olduğunu düşünürsek. Ancak, tatiller veya izinli dönemler sınırlı bir etkiye sahipse, üniversite öğretim üyelerinin kritik bir tükenmişlik aşamasına ulaşması daha olası mıdır?⁴¹⁴ İlk ve orta okul öğretmenleri üzerine yapılan çalışmalarda, sadece Tuettemann ve Punch (1992)'ın bu konuyu keşfettiği görülmektedir. Çalışmalarında Batı Avustralya'da öğretmenlerin genel halktan daha yüksek stres düzeyleri yaşamalarının daha muhtemel olduğu sonucuna varmışlardır.⁴¹⁵

3.1.2.1. Keşif Safhasında Tükenmişlik

Bireyin kariyeri konusunda hedef belirleme ve karar verme sürecinde, duygular önemli rol oynar. İlk olarak, duygular, biraz tahmin edilebilir kariyer kararlarına özgü riskleri değerlendirme konusunda, bireyleri önceden hazırlar. Örneğin, üzülme bireyi kariyer seçenekleri konusunda kararlı ve daha sistematik olarak bilgileri işlemeye yöneltir. İkinci olarak, kariyer konusunda karar verme sürecine söz konusu olan 'eyleme geçme eğilimleri', spesifik düşünme biçimleri ve problem çözme yaklaşımlarını olgunlaştırabilir. Örneğin, öfke duygusu 'ani bir istek' ile itici bir

⁴¹³ Pienaar, Bester, a.g.m., s.377

⁴¹⁴ Lackritz, a.g.m., s.715.

⁴¹⁵ Elizabeth Tuettemann, Keith F. Punch, "Psychological Distress in Secondary Teachers: Research Findings and Their Implications", *Journal of Educational Administration*, 30, 1, (1992) ss. 42-54.

enerji yaratarak, kariyer kararını verme olasılığını arttırabilir; bununla birlikte korku duygusu, kişileri tatmin etmeyen işlerde kalmasına ve çalışmaya bu şekilde devam etmesine (pasif davranış) hizmet eder; üzüntü duygusu ise meslek ile ilgili memnuniyetsizliğimizin kaynağını daha dikkatli inceleme konusunda bizi motive eder. Böylece yüksek duygusal deneyim ve anlayış konusunda usta olanlar, alacakları kararların negatif ve pozitif sonuçlarını zihinlerinde daha iyi biçimde öngörme ve canlandırma yeteneği ile daha fazla yaşam ve iş tatmini sağlayabilirler.⁴¹⁶

Yüksek öğretimdeki değişiklikler azalmadan devam etmekte, değişime ayak uydurma çabası ve artan iş yükü akademisyenlerin mesleğinde stres faktörünü kaçınılmaz kılmaktadır. Yüksek Öğretim kurumları, öğretim ortamı, öğrenci popülasyonunun bileşkesi, öğrenci sayısında artış, çıktı-bazlı öğretim ve yapısal tasarım açısından 1994 yılından bu yana önemli ölçüde değişmektedir. Bu değişiklikler, akademiklerin kariyerleri ve iş memnuniyeti dahil, yüksek öğretim çalışma çevreleri içindeki hemen hemen tüm çehreleri etkilemektedir. Bu, akademik mesleğin artık en stresli kariyerlerden birisi olarak tanımlandığı gerçeğini göstermektedir.⁴¹⁷

Kişi daha keşif aşamasında mesleğin engellerini, sıkıntılarını bilirse seçimini, kararlarını bu doğrultuda netleştirirse ileride yaşayacağı sıkıntılarla daha rahat yüzleşebilir. Meslek seçimindeki kararsızlıklar bu aşamada oluşan tükenmişlik nedeni olabilir.

3.1.2.2. Kurulma Safhasında Tükenmişlik

Araştırmacılar uzun zamandır öğretmenler ve müdürler dahil olmak üzere çeşitli örgütlerdeki profesyonellerin kariyerlerinin başlangıç aşamaları ile ilgilenmiştir. Giriş veya başlangıç aşaması olarak da adlandırılan bu aşama genellikle yeni çalışanların örgüt içinde veya rolünde sosyalleştiği istihdamın ilk birkaç yılı olarak görülmektedir.⁴¹⁸ Bu aşamadaki en önemli konular arasında hayatta kalma, mücadele,

⁴¹⁶ Yaylacı, a.g.e., s. 94.

⁴¹⁷ Pinaar, Bester, a.g.m., s. 376.

⁴¹⁸ Izhar Oplatka, "Types of Difficulties in The Induction Stage: Retrospective Voices of Women Principals" *Planning and Changing*, 32 (1/2), (2001). 1-12.

realite şoku ve yeterlilik-oluşturma yer almaktadır. Bağlamsal belirleyiciler (ör., yapıcı geri besleme, ilk yönetici/amir, danışma işlevleri) yeni gelenin özellikle bu aşamada başarılı kariyer gelişiminde hayati derecede önemlidir.⁴¹⁹

Lackritz Duygusal Tükenmişliğin yaşla negatif korelasyonu olduğunu, tükenmişliğin bu boyutunun yüksek özlemleri olan erken tükenmişlik adayları olmaları muhtemel olan daha genç öğretim üyelerinde olmasının daha olası olabileceği konusunda özellikle hassas olunması gerektiğini vurgulamıştır. Daha genç öğretim üyeleri kariyer yapmanın ilk aşamalarından ve kariyer ve yaşamlarının diğer özellikleri ile potansiyel zaman çatışmalarından ilave baskılara sahip olabilirlerken, daha yaşlı öğretim üyelerinin zaman taleplerini dengelemede daha fazla deneyime sahip olmaları beklenecektir. Alanlarında yoğun olarak çalışırken, bir çok genç öğretim üyesi üniversite kariyerlerine başladıklarından daha sınırlı öğretim deneyimine sahip olur. Bir çok yüksek lisans programı doktora adaylarının öğretimine izin vermediğinden, genç öğretim üyeleri yeni derslere hazırlanmak, bunları öğretmek ve değerlendirmek için anlamlı zaman ihtiyacında olur. Bu öğretim üyeleri öğretim verdikleri öğrencilere yaşça daha yakındır (bu üniversitede, öğrencilerin yaklaşık %15'i 30 yaşının üstündedir) ve daha yaşlı öğretim üyelerinden ziyade kendi akran gruplarında öğrenciler tarafından onlara yapılan farklı bir baskı ve beklenti türünü tecrübe edebilir.⁴²⁰

Çalışma hayatına ilk başlayan kişi oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olmak ideali içindedir. Ancak zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma hayatında pek bir işe yaramadığını görmeye başlarsa işi sıkıcı bulacaktır ve büyük ümitlerle planladığı kariyer hedeflerine varamayacağını hissedecektir. Bu durum kişi açısından tam bir hüsrana uğramak olarak adlandırılabilir. Bu dönem örgütsel sosyalizasyon sürecinde, psikolojik akit sonrasında, akitin bozulduğu ve metamorfoz aşaması olarak adlandırılan dönemdir. Bu dönemde beliren, hem çalışan, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri, kariyer şoku sendromunu (career shock syndrome) ortaya çıkarır.

⁴¹⁹ Oplatka, Eizenberg, a.g.m., s.339

⁴²⁰ Lackritz, a.g.e., s. 725.

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir. Kurumsal politikalar, üst yönetimle bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir.

Hem ampirik (deneysel) kanıt hem de teorik literatür, bir kimsenin işte ilk bir ila iki yıl boyunca duygusal tükenmişliğe en hassas/duyarlı olduğu savını destekler.⁴²¹ Bu, toplumu değiştirme özlemlerinin azaldığı ve günlük taleplerin gerçek/realite olduğu bir zaman olarak görülür.⁴²²

Gmelch, Lovrich, ve Wilke (1984), bir üniversite ortamında stresle ilgili araştırmalarında, üniversite öğretmenleri tarafından rapor edilen stresin çoğunluğunu öğretimle ilgili konulara atfedildiğini tespit etmişlerdir.⁴²³ Neidle (1984), tükenmişliğin sıklıkla bir kimsenin akademik kariyeri boyunca belirli dönemlerde olduğu sonucuna varmıştır.⁴²⁴ Richard ve Krieshok (1989), kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha yüksek gerginlik/baskı/zorluk puanları aldığını bulmuştur.⁴²⁵ Blix ve Lee (1991), üniversite idarecileri için mesleki stres ve motivasyonel uygunsuzluk puanları ve iş ödülleri arasında bir korelasyon tespit etmişlerdir.⁴²⁶

Özellikle öğretmenlikte ilk yıllar hayatta kalma, hayal kırıklığı, anksiyete, kendi kendine şüphelenme, gerçekleri görme ve mücadeleler açısından karakterize edilmiştir.⁴²⁷ Yeni başlayan öğretmenlerin gösterilen kariyer sorunları ve endişeleri arasında öğretim faaliyetleri ve okul sistemi ile ilgili yetersiz bilgi, yalnız bırakılma, mesleki güven eksikliği, öğrencilerin çeşitli öğrenme ihtiyaçlarına

⁴²¹ Maslach ,Jackson, a.g.m., ss. 99-113.

⁴²² Gaines, Jermier,a.g.m., s.570.

⁴²³ Walter H. Gmelch, Nicholas P. Lovrich and Phyllis K. Wilke, "Sources of Stress in Academe: A National Perspective", **Research in Higher Education**, 20, 4, December (1984), ss. 477- 490

⁴²⁴ Enid A. Neidle, "Teacher Approaches to Combating Professional Burnout", **Journal of Dental Education**, 48 , 2, (1984), ss. 91- 94.

⁴²⁵ Richard, Krieshok, a.g.m., ss.117-132.

⁴²⁶ Arlene G. Blix, Jerry W. Lee, "Occupational Stress Among University Administrators", **Research in Higher Education**, 32, 3, (1991), ss. 289-302.

⁴²⁷ Beth Young, "On Careers: Themes from The Lives of Four Western Canadian Women Educators", **Canadian Journal of Education**, 17 (2), (1992), ss. 148-161.

seslenmede eksiklik, zaman yükü ile başa çıkma, ve otorite ile ilgili problemler ve etkili sınıf yönetimi yer almaktadır.⁴²⁸

Ağaoğlu ve diğerlerinin 2004 yılında yapmış olduğu araştırma Anadolu Üniversitesi araştırma görevlilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Anadolu Üniversitesi'nde görevli 382 araştırma görevlisiyle gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin duygusal tükenme boyutunda normal, duyarsızlaşma ve bireysel başarı boyutlarında ise yüksek düzeyde tükenmişlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar, araştırma görevlilerinin kendilerini psikolojik ve duygusal yönden aşırı talebe maruz kalmış gibi hissetmelerine karşın birlikte çalıştıkları kişilere karşı olumsuz tavırlar sergileme ve kendi yeterliliklerine karşı olumsuz görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanmıştır.⁴²⁹

3.1.2.3. Kariyer Ortası Safhasında Tükenmişlik

Kariyerinin ortasında bulunan bireyler için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerinin ortasında bulunan çalışanları tehdit edici bir hal alır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır.

Akademiklerin artan oranda daha çekici kariyer fırsatları sunan diğer sektörlerle geçmekte olması bir sorunun habercisidir. Akademiklerin kariyer ikilemleri için çözümler bulunmazsa, sonuç şöyle olabilir; gelecekte, yüksek öğretim kurumları yüksek-kaliteli akademik personel istihdam etme ve bunları elinde tutma konusunda zorluklar yaşayacaktır. Yüksek öğretimin sürdürülebilirliği ve bir yüksek öğretim kurumunun gücü, büyük ölçüde, akademik personelin elde edildiği, geliştirildiği, yönetildiği ve muhafaza edildiği ölçüde belirlenmektedir.⁴³⁰

⁴²⁸ Christopher Bezzina, Ritianna Stanyer, Nataline Rose-Bezzina, "Maltese Beginning Teachers Speak Out: Perceptions About Their Preparation and Professional Growth". **International Studies in Educational Administration**, 33,(2005), ss.15-38.

⁴²⁹ Esmahan Ağaoğlu ve diğerleri, "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri", **13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, Malatya, 2004.

⁴³⁰ Pienaar, Bester, a.g.m., s.376.

Üniversite öğretim üyeleri tükenmişlikle ilgili problemlerden muaf değildir. Harrison'un (1999) tanımları üniversite öğretim üyelerinin “baskılar, çatışmalar, talepler ve çok az duygusal ödül, ve başarılar ” dahil düzenli olarak ilgilenmeleri gereken bir çok sorun ve özelliğin profilini çıkarmaktadır. Harrison, mesleki gelişimi gerçekleştirmede girdileri ve hayal kırıklıkları olmayan insanlar için ortaya konan gerçekçi olmayan amaç ve beklentileri tartışmaktadır.⁴³¹ Maslach, & Leiter, 1999’ın tartışmalarının çoğu üniversite öğretim üyeleri için uygundur. “Üniversite öğretmenlerinin çok sayıda öğrenci, personel ve idareci ile ilişkilerinden dolayı tükenmişlik için aday olmaları muhtemeldir”. Tükenmişlik “belirli kapasitede insanlarla çalışan bireyler arasında oluşabileceğinden”, düzenli öğrenci iletişimi olan öğretim üyeleri birincil adaylardır. Daha yüksek düzeylerde tükenmişlik yaşayan öğretim üyelerinin iş değişikliği düşünceleri daha muhtemeldir.⁴³²

Kariyer ortası dönemde bulunan kişiler, kendilerinin aynı dönemde iken aldıkları ücret ve olanaklardan fazlasını elde eden, yaşamlarında oldukça esnek olan, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan ve aile sorumluluğu bulunmayan genç işgörelere pek sevimli yaklaşmazlar ve hatta öfke duyarlar. Öfkenin bastırılmaması stres düzeyini olumsuz yönde etkiler, öfkeyi bastırmaya çalışmak ise, örgütsel açıdan boşa harcanan enerji demektir.⁴³³

ABD'de 28 üniversitedeki 93 yardımcı doçentler görüş alınarak gerçekleştirilen araştırmada, öğretim üyelerinin sürekli bir formal pedagoji eğitime gereksinim duydukları belirlenmiştir. Öte yandan, akademik yükseltmelerde araştırma ve yayın ölçütlerine daha çok önem verilmesinin, öğretim elemanlarının öğretim becerilerine yönelik gereksinim ve çabaların geliştirilmesinde engelleyici bir rol oynadığı görüşünde oldukları saptanmıştır.⁴³⁴

⁴³¹ Harrison, a.g.m., ss. 25-27.

⁴³² Lackritz, a.g.e., s.714.

⁴³³ Tutar, a.g.e., s.204.

⁴³⁴ Hüseyin Korkut, “Öğretim Üyelerinin Pedagojik Formasyon Gereksinimleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 20, (Güz 1999), ss.476-502.

3.1.2.4. Kariyer Sonu Safhasında Tükenmişlik

Kariyerinden memnun olmayan akademisyenler yaş grubuna ait kariyer sonunu beklemeden istifa ile kariyerlerinin son aşamasına gelmektedirler.

Akademik kariyer ve yüksek öğretimin mevcut ikilemi, Avustralya yüksek öğretim kurumları içerisinde yürütülen ulusal bir çalışmada, cevap verenlerin (akademik personel) %68'inin yüksek öğretim sektörünün bırakmayı dilediği ve planladığını gösterdiği gerçeğiyle yankı bulmaktadır. Bu problem Güney Afrika'da da yaşanmıştır. Akademiklerin yüksek öğretim kurumlarını bırakma oranını yüksek bir oran olan %5-18 olarak bulmuştur.⁴³⁵

3.1.2.5. Azalma Safhasında Tükenmişlik

Her bireyde yetişkinlik ve olgunluk dönemine ait gelişim özellikleri gözden geçirilirken cinsiyet, sosyo-ekonomik sınıf ve kültür farkları göz önünde tutulmalıdır. Araştırmalar, cinsiyet, sosyal sınıf, kültürel farklar gibi özelliklerin bireyin gelişim aşamalarında farklı öneme sahip olduğunu göstermiştir. Örneğin gelir düzeyi yüksek olanlar daha geç evlenmekte, daha az çocuk sahibi olmakta, daha geç emekli olmakta ve uzun süre mesleki faaliyetlerini sürdürmektedir.⁴³⁶ Akademisyenlerin ego bütünlüğü sorunsuz bir şekilde gerçekleşmiş ise bu dönem onlar için bir başlangıç olacaktır.

Akademikler toplumun neredeyse tüm profesyonel kadrolarını ve ayrıca herhangi bir yerde araştırma ve geliştirme ile meşgul olanları hazırlar. Bundan dolayı, akademik sistemleri anahtar mesleğin evi olarak görmek uygundur: Tüm diğerlerini eğiten meslek. Yüksek öğretim kurumlarının kalitesi ve sürdürülebilirliği akademiklere bağlıdır ama bunlar artan oranlarda yüksek öğretim kurumlarından ayrılmaktadırlar.⁴³⁷

⁴³⁵ Pienaar, Bester, a.g.m., s.376.

⁴³⁶ Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, s.58.

⁴³⁷ Pienaar, Bester, a.g.m., s.377.

Azalma sonu safhasında bulunan öğretim üyeleri, daha özgür bir şekilde duygu ve düşüncelerini dile getirmekte bazen düşüncelerinden dolayı eleştirilere ve yaptırımlara maruz kalabilmektedirler.

Üniversite mensuplarının tasfiyeleri veya iktidarı kızdıran öğretim elemanlarının şu veya bu şekilde cezalandırılması veya çeşitli haklardan mahrum bırakılması sadece Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere mahsus bir uygulama değildir. Örneğin; McCarthy'nin Amerikan fikir aleminde etkili olduğu yıllarda California Üniversitesi bütün çalışanlarına komünizme karşı olduklarını belirten bir bağlılık yemini belgesi imzalamaları için baskı yapmış ve imzalamayı red edenleri işten atmıştır. Üniversiteler hür ve eleştirel düşüncenin geliştiği kurumlar olmalıdır. Akademik çalışmaların özgürlüğü ve kurumların özerkliği, siyasi, toplumsal, iktisadi ve dini gerekçelerle engellenmemelidir.⁴³⁸

Bireyin kariyeri aynı zamanda onun aktif yaşamının en büyük bölümünü ifade eder. Kariyer, birey ile şirket arasında yürütülen en temel psikolojik bağlardan biridir. Diğer açık iş sözleşmelerinin aksine, bireyler ile şirket arasındaki kariyer anlaşmaları açık değil, belirsizdir ve kesinlikle ilişki süresince değişim gösterir. Dolayısıyla bu süreçte duygusal zekâ faktörü sürecin her adımında etkilidir. Bireyin meslek seçiminde öz değerlendirilmesinden, başarıya ve yükselme döneminde ilişki yönetimi ve emeklilik döneminde yetersizlik duygusunun yönetimine kadar pek çok aşamada duygusal zekâ yeterlilikleri karşımıza çıkar.⁴³⁹

⁴³⁸ Özdemir ve Diğerleri, a.g.e., s.61.

⁴³⁹ Yaylacı, a.g.e., s. 87.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARININ TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilik düzeyleri ile tükenmişlikleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırma sonucunda ilişkinin varlığını destekleyen kanıtlar elde edilebilirse bireysel ve örgütsel kariyer kararlarında duygusal zekânın ön plana çıkarılması gerekliliğine vurgu yapılacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın örneklem çevresi, Kocaeli Üniversitesinin Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri alanında akademik kariyer yapan personelinden oluşmaktadır. Dolayısıyla, araştırma Kocaeli Üniversitesinin Tıp Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Mimarlık Fakültesi hariç diğer fakültelerine uygulanmıştır. Üniversitenin bütün birimlerini kapsamaması ve sadece Kocaeli Üniversitesi bünyesinde yapılabilmesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Yararı

Akademisyenlerin duygusal zekâ becerilerinin eksik olması çalışmalarında verimliliklerini etkilemekte, stres ve tükenmişlik yaratmaktadır. Bu da kaybolan zaman, enerji ve sağlık sorunlarını oluşturmaktadır. Akademisyenliğin vizyonunda ise enerjinin en maksimum düzeyde ve verimli kullanılması hedef öncelikli olması

esastır. Duygusal zekâ unsurlarının akademisyenler için ne kadar önemli olduğu farkındalığın tespit edilmesi ve geliştirilmesi kariyer aşamalarındaki tükenmişliği engelleyici bir faktör olacaktır.

Araştırma bulgularının duygusal zekâ yeterliliği ile akademisyenlerin ve üniversitelerin tükenmişliği önleme politikalarını hayata geçirme olasılığının bulunması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Araştırma sonuçları ilgili yazına ve kurama da bilimsel bir zenginlik katacak ve belirsiz kalan bazı alanları aydınlatacak niteliktedir. Duygusal zekâ yeterlikleri ile tükenmişlik ilişkisi daha çok sağlık sektörü çalışanları üzerinde incelenmiş olan bir konudur.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın amacına uygun olarak, bu araştırmada ele alınacak olan problemler, aşağıda sıralanmıştır:

1. Duygusal zekâ ile akademisyenlerin duygusal tükenme yaşamlarında bir ilişki var mıdır?
2. Duygusal zekâ ile akademisyenlerin tükenmişliğin bir unsuru olan azalan kişisel başarı üzerinde bir ilişki var mıdır?
3. Duygusal zekâ ile akademisyenlerin duygusal katılma yaşamlarında bir ilişki var mıdır?
4. Duygusal zekâ ile akademisyenlerin duygusal yumuşama yaşamlarında bir ilişki var mıdır?
5. Duygusal zekâ ile akademisyenlerin duyarsızlaşma yaşamlarında bir ilişki var mıdır?
6. Cinsiyet değişkeni akademisyenlerin duygusal zekâları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?
7. Yaş değişkeni akademisyenlerin duygusal zekâları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?
8. Medeni durum değişkeni akademisyenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?

9. Akademisyenlerin sosyal ve fen alanında olmaları akademisyenlerin duygusal zekâ ve Tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?
10. Ünvan değişkeni akademisyenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?
11. Çalışma yılı değişkeni, akademisyenlerin duygusal zekâ ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili midir?

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Duygusal Zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar az sayıdadır.

Duran ve diğerleri (2006) tükenmişlik ve meşguliyet boyutlarının öngörücüleri olarak Algılanmış Duygusal Zekâ (Özellik Meta-Mod Ölçeğinin İspanyol Versiyonu ile ölçülmüştür) ve öz-yeterlik (self-efficacy) rolünü 373 İspanyol lisans öğrencisi üzerinde araştırmışlardır. Öğrenci akademik meşguliyeti Genel Öz Yeterlilik ölçeği ile, öğrencilerin tükenmişliği Maslach Tükenmişlik ölçeği ile ölçülmüştür. Pearson korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yapılan çalışmanın sonucu algılanmış duygusal zekânın bireysel bir kaynak olarak uygunluğunu göstermektedir ve bu olgunun algılanmış stres ve genel öz-yeterlik gibi bu ölçümlerini tahmin eden klasik olguların üstünde ve ötesinde akademik tükenmişlik ve meşguliyet üzerindeki örtüşmeyen varyansı açıklayan hipotezi desteklemektedir.⁴⁴⁰

Duran ve Extremera (2004), entelektüel engelleri olan insanlar için olan kurumlarda istihdam eden profesyonelleri içeren çalışmalarında, duygusal zekâ ve tükenmişlik sendromu arasında ve özellikle kişisel başarıda anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Veriler, duyguları tanımlama, ifade etme ve kontrol etme yeterliliğinde/yeteneğinde ifade edilen duygusal zekânın algılanmış iş stresi ve tecrübe edilen stresin sonuçları üzerinde etkiye sahip olabileceğini açıkça göstermiştir.⁴⁴¹

⁴⁴⁰ Duran ve diğerleri, a.g.m., ss.158-164.

⁴⁴¹ Auxiliadora Durán, Natalio Extremera, "Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities", **Psychol Rep** 95, 2, Oct., (2004), ss.386-392.

Palomera (2008),Tükenmişliğin sadece öğretmenin refahında değil aynı zamanda içine sokulduğu öğretim-öğrenim süreçlerinde de negatif etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Bundan dolayı, öğretmenlerin akademik hedeflerine ulaşmak, pozitif sosyal ilişkiler kurmak ve sınıf süreçlerini kontrol etmek için duygularını düzenleme yeteneğini vazgeçilmez bir yeterlilik olarak tanımlamaları şaşırtıcı değildir. Diğer taraftan, yeni öğretmenler için duygusal yeterlilikler konusunda eğitimin sadece kendi duygusal yeterliliklerini artırmada değil aynı zamanda öğrencinin rolünden mesleki yaşam rollüne iyi ayarlanmış bir geçiş tahmin etmede de etkili olduğu ispatlanmıştır.⁴⁴²

Chan (2006),duygusal zekânın dört bileşeni (duygusal değerlendirme, pozitif düzenleme, empatik duyarlılık ve pozitif kullanım) ve öğretmen tükenmişliğinin üç bileşeni (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme) arasındaki ilişkiler Hong Kong’da 167 Çinli orta okul öğretmenin oluşturduğu bir örnek grup içinde araştırılmıştır. Duygusal zekâ ölçümünde Chan’in 2004 yılındaki çalışmasında kullandığı EIS-12 ölçeği ve tükenmişliğin ölçümünde Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. İki ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi, ki-kare değerleri ve uyum endeksleri testi kullanılmıştır. Hipotezlenen model, duygusal değerlendirme ve pozitif düzenlemeden etkilenen duygusal tükenmişliğin nedensel olarak duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan önce olduğunu ama kişisel başarı duyguların pozitif kullanımın etkisi aracılığıyla tükenmişlik bileşenlerinden nispi olarak bağımsız olarak geliştirilebileceğini göstererek yeterli ve orta derecede iyi bir uyum sağlamıştır.⁴⁴³

Gerits ve arkadaşlarının 2005 yılında yaptığı diğer bir araştırma da, nispi olarak yüksek EQ düzeyine ve düşük sosyal becerilere sahip kadın hemşirelerin, düşük tükenmişlik düzeyine sahip oldukları; erkek hemşirelerin ise, problem çözme ve stresi tolere etmede daha yüksek EQ düzeyine sahipken, daha düşük tükenmişlik

⁴⁴² Raquel Palomera, Pablo Fernandez-Berrocal, Marc A.Brackett, “Emotional Intelligence as a Basic Competency in Preservice Teacher Training:Some Evidence”, **Elektronik Journal of Researc in Educational Psychology**, No: 15 Vol 6, 2 , (2008), ss.437-454.

⁴⁴³ David W. Chan, “Emotional Intelligence And Components Of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong”, **Teaching And Teacher Education**, 22, (2006), ss.1042-1054.

gösterdikleri tespit edilmiştir.⁴⁴⁴ Reilly, hastane hemşireleri ile ilgili bir çalışmada, duygusal zekâ ve tükenmişlik sendromu arasında negatif korelasyon tanımlamıştır.⁴⁴⁵

Maslach ve Jackson'nun 1986 yılında yapmış oldukları araştırmada duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin, daha düşük tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişlik puanının yüksekliği, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının yüksek; kişisel başarı puanının düşük olmasıyla ilgilidir.⁴⁴⁶ Tümkaya (2005) öğretmenlerle yaptığı araştırmasında sınıf içi katı bir disiplin anlayışına sahip olan öğretmenlerin en çok tükenen grup olduğunu ortaya koymuştur.

Öztürk ve Deniz'in (2008) okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri, iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, hizmetiçi eğitime katılım sayısı ve sosyal etkinliklere katılım değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi, TUKEY ve LSD testi uygulanarak 378 öğretmen üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları şu şekildedir.⁴⁴⁷

Yaş değişkeni ile duygusal zekâ ve iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiş, duygusal tükenme duyarsızlaşma alt boyutu puan ortalamalarının 26-20 yaş grubunun 41 ve üzeri yaş grubundan $p < 0.05$ değerinde anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre, yüksek lisans mezunu okul öncesi öğretmenlerinin kişisel beceri puan ortalamaları ön lisans ve lisans mezunu okul öncesi öğretmenlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Açık öğretim mezunu okul öncesi öğretmenlerinin stresle başa çıkma puan ortalamaları, lisans mezunu okul öncesi öğretmenlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Açık öğretim mezunu okul öncesi öğretmenlerinin genel ruh durumu puan ortalamaları ön lisans ve lisans mezunu okul öncesi öğretmenlerinin genel ruh durumu puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

⁴⁴⁴ Linda Gerits ve diğerleri, "Emotional Intelligence Profiles of Nurses Caring for People With Severe Behaviour Problems", **Personality and Individual Differences**, 38, (2005), ss.33-43., s.33.

⁴⁴⁵ Nora P. Reilly , "Exploring a Paradox: Commitment as a Moderator of The Stressor-Burnout Relationship", **Journal of Applied Social Psychology**, Volume 24, Issue 5, (2006), ss.397-414.

⁴⁴⁶ Sürvegil, a.g.e., s.40- 41

⁴⁴⁷ Ayşe Öztürk, M. Engin Deniz, "Analysis of Emotional Intelligence Job Satisfaction and Burnout Levels of Preschool Teachers According to Some Variabl", **Elementary Education Online**, 7,3, (2008), ss.578-599., s.593-594.

Eğitim düzeyi değişkenine göre iş doyumunu puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmezken, tükenmişlik duyarsızlaşma alt boyutunda lisan mezunu okul öncesi öğretmenlerine ait puan ortalamaları ön lisans ve açıköğretim mezunu okul öncesi öğretmenlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Hizmetiçi katılım sayısı değişkenine göre duygusal zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma görülmezken, iş doyumunu puan ortalamaları 5 veya daha çok kez hizmet içi eğitime katılan okul öncesi ğretmenlerinin 2 kez katılanlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme alt boyutunda hiç hizmet içi eğitime katılmayan ve 1, 2, 3 ve 4 kez hizmet içi eğitime katılan okul öncesi ğretmenlerinin duygusal tükenme puan ortalamaları 5 kez hizmet içi eğitime katılan okul öncesi öğretmenlerin duygusal tükenme puanlarından yüksektir. 1 kez hizmet içi eğitime katılanların kişisel başarısızlık puan ortalaması 4 ve 5 kez hizmet içi eğitime katılanlardan, 3 kez hizmet içi eğitime katılanların kişisel başarısızlık puan ortalamaları da 5 ve daha çok kez hizmet içi eğitime katılanlardan anlamlı düzeyde yüksektir. Sosyal etkinliklere katılım değişkenine göre duygusal zekâ tüm alt boyutlarının ve toplam duygusal zekâ puan ortalamalarının, iş doyumunu ve tükenmişlik alt boyutlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Aslan ve zata'nın (2008) duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarının değerlendirilmesi için tanımlayıcı istatistikler, t testi, varyans analizi, faktör analizi, korelasyon analizlerini kullanılmıştır. Araştırmada duygusal zekânın duygusal değerlendirme boyutu, duygusal tükenmeyle pozitif; duygusal zekânın pozitif duygusal yönetim boyutu, duygusal tükenmeyle negatif ilişkili bulunmuştur. Duygusal zekânın empatik duyarlılık boyutu, duyarsızlaşmayla negatif; duyguların pozitif kullanımı boyutu ise, kişisel başarı ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Duygusal zekânın tüm boyutlarının, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuyla negatif yönlü; kişisel başarı boyutuyla ise pozitif yönlü yüksek ilişki göstermesi, çalışmalarının önemli sonuçlarından biridir.⁴⁴⁸

İlk ve orta okul ğretmenlerinin çoklu çalışmaları cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir ama tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Sarros ve Sarros erkek

⁴⁴⁸ şebnem Aslan, Musa zata, "Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık alışanları rneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, Ocak-Haziran, (2008), ss.77-97,s.91.

öğretmenlerin Duygusal Tükenmişlik ile ilgili olarak daha yüksek ortalama tükenmişlik puanları aldığı ayrıca Duyarsızlaşmada daha yüksek puan aldığı sonucuna varmıştır.⁴⁴⁹ Tuettemann ve Punch, (1992) ortalama stres ve tükenmişlik düzeylerinde hiçbir anlamlı cinsiyet farklılığının olmadığı sonucuna varmıştır.⁴⁵⁰

Literatürde duygusal zekânın, cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği konusunda da farklı değerlendirmelere rastlanmaktadır. Akgemci ve arkadaşlarının (2007), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada kadınların erkeklere göre, daha yüksek EQ düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. ⁴⁵¹Duygusal zekâ araştırmalarında ise Bar- On, yaş ile EQ arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit ederken, kadın ve erkekler arasında duygusal zekâ toplam puanı açısından herhangi bir farklılık bulmamıştır. Salovey ve Mayer'e göre (1990) duygusal zekâ alanında kadınların puanı, erkeklerden yüksektir. Nikolaou ve Tsaousis, duygusal zekâ toplam puanı ile yaş arasında negatif ilişki bulmuştur.⁴⁵² Ünal ve diğerlerinin 2001 yılında yaptıkları bir çalışmada yaş açısından tükenme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.⁴⁵³

Öğretim üyeleri arasında tükenmişlik düzeylerindeki farklılıklar ilginç sonuçlar üretmektedir. Kadın öğretim üyeleri anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalama duygusal tükenmişlik düzeyine sahiptir, ama erkekler daha yüksek ortalama duyarsızlık düzeylerine sahiptir. Ancak, bunun tükenmişliğin farklı ölçümleri üzerindeki farklı doğrultulardaki anlamlılığı göstermede eğitim üzerine ilk çalışma olduğu görülmektedir. Çalışma, Kişisel Başarıda anlamlı cinsiyet farklılıkları bulmamıştır.⁴⁵⁴

⁴⁴⁹ James C. Sarros, Anne M. Sarros, "Social Support and Teacher Burnout", **Journal of Educational Administration**, 30,1, (1992), ss. 55-69.

⁴⁵⁰ Tuettemann, Punch, a.g.m.,ss. 42-54.

⁴⁵¹ Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Musa Özata, "Duygusal Zekânın Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması: Hizmet sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, ss: 871-879.

⁴⁵²Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Musa Özata, "Duygusal Zekânın Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması: Hizmet sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, ss: 871-879.

⁴⁵³ Süheyla Ünal, Rıfat Karlıdağ ve Saim Yologlu, "Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi", **Klinik Psikiyatri**, 4, (2001), ss.113-118., s.116.

⁴⁵⁴ Lackritz, a.g.m., p.725.

Aslan ve Özata'nın çalışmasında elde edilen bulgular ise duygusal zekânın, cinsiyet açısından farklı olmadığını belirten varsayımları desteklemektedir. Çalışmada, tükenmişlik ve duygusal zekânın alt boyutları; yaş grupları, açısından herhangi anlamlı bir fark göstermemiştir.⁴⁵⁵

Literatürde tartışılan fakat az sayıda çalışmanın yer aldığı bir diğer değişken kariyer sürecinde yaşanan ilerlemeler ile tükenmişlik arasındaki ilişkililerdir. Cordes ve Dougherty bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenme yaşayacaklarını öne sürmektedir.⁴⁵⁶ Bu savı destekler bir sonuç Budak ve Sürgevil'in üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada gözlenmektedir. Akademik kadrolar açısından bakıldığında araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi doktor, yardımcı doçent doktor, doçent ve profesörler arasında yapılan çalışmada her boyutta en az tükenmenin yaşandığı grup doçent ve profesörler olarak belirlenmiştir.⁴⁵⁷

Daha büyük yukarı doğru kariyer ilerlemesine sahip olan bireyler daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşayabilir. Tükenmişliğin üç bileşeninin belirtileri üç olası açıklama olabilir. Birincisi, yinelenen terfi/promosyon genellikle müşteri temasında/iletişiminde bir azalmaya eşlik eder (Maslach, 1982). Bu değişiklik bireyin müşteri etkileşiminin taleplerinden kaynaklanan duygusal tükenmişliğe duyarlılığını azaltır. İkincisi, emsalleri ile ilişkili olarak daha büyük kariyer ilerlemesi, bunların bireylere pozitif bir katkı sağladığını gösterebilir. Aslında, bazı durumlarda, bu nadir bir pozitif geri besleme parçası olabilir. Bu başarı ölçümü diğer kaynaklardan çıkan kişisel başarıda düşme ile ilgili duygulara karşı koymaya yardımcı olabilir. Son olarak, makul kariyer ilerlemeleri olan bireylerin, kurumun uygun politika ve prosedürlere sahip olduğuna ve terfilerle ilgili politika ve prosedürlerin adil ve eşit olduğuna inanması daha muhtemeldir. Tahmin edilebilir ve adil olarak algılanan bir çevrenin öğrenilmiş çaresizliğe sebep olması muhtemeldir; bundan dolayı, sıklıkla bu tür öğrenilmiş çaresizlikten ortaya çıkan duyarsızlaşmanın

⁴⁵⁵ Aslan, Özata, a.g.m., s.92.

⁴⁵⁶ Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, "A Review and in Integration of Research on Job Burnout", **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4, (1993), ss.621-656., s.637.

⁴⁵⁷ Gülay Budak, Olca Sürgevil, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, (2005), ss.95-108., s.102-103.

en aza indirgenmesi muhtemeldir. Teorik değerine rağmen, bu değişken tükenmişlikle ilgili literatürde dikkat çekmemiştir.⁴⁵⁸

Yaş ve hizmet uzunluğu açısından, bir kimse başlangıçta zaman içinde daha yüksek tükenmişlik dereceleri bekleyebilir. Ancak, Neidle'in ifade ettiği gibi, tükenmişlik bir kimsenin kariyerinde çeşitli aralıklarda oluşabilir. Bazı çalışmalar yaş ve (Sarros & Sarros (1992), tükenmişliğin bazı boyutları ile anlamlı bir negatif korelasyon bulmuştur.⁴⁵⁹ Evers ve diğerlerinin (2002), araştırmasında yaş ve tükenmişlik anlamlı pozitif korelasyonlar gösterir deneyim yılının Duygusal Tükenmişlikle pozitif olarak korele olduğunu bulmuşlardır.⁴⁶⁰ Zabel and Zabel (2001), deneyim açısından, tükenmişlikte anlamlı bir ilişki rapor etmemiştir.⁴⁶¹

4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli literatür çalışmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmıştır. Akademisyenlerin duygusal zekâya ilişkin yeterlikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma ilişki belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.1'de verilmiştir. Alt boyutların birbirleriyle ilişkisi ise Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Duyguların hızla değişken yapılarına bağlı olarak, duygular iş yerindeki bazı olayların etkilerini oluşturduğu için oluşturduğu için bağımlı değişkenler olabilir, hemen ardından da duygu deneyimini yaşayan bireyin bazı davranış veya eylemlerinin nedenini oluşturarak bağımsız değişkenler olabilirler. Dolayısıyla duygunun doğası, etki alanı, sıklığı ve yoğunluğu hakkında genel bir sonuca varmak oldukça güç olmaktadır. (Briner, 1999:327)⁴⁶²

⁴⁵⁸ Cordes , Dougherty, a.g.m., s.623.

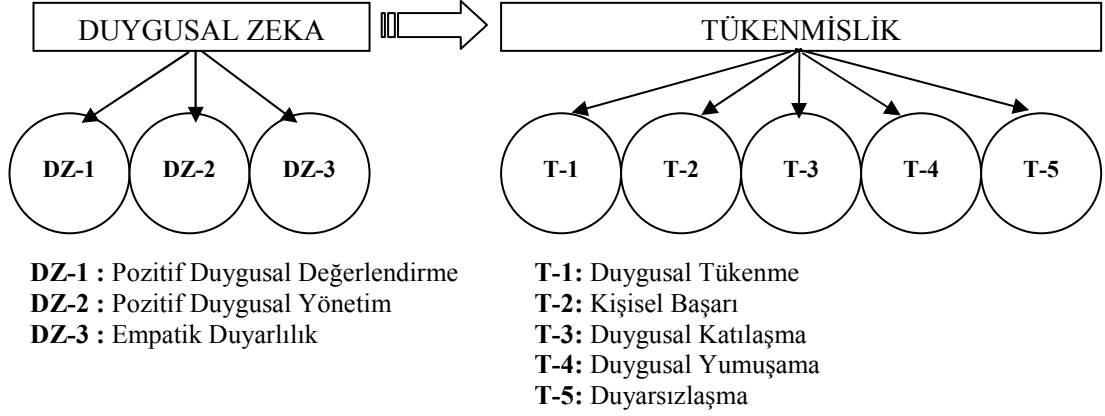
⁴⁵⁹ Sarros, Sarros, a.g.m., ss. 55-69.

⁴⁶⁰ Evers, Brouwers, Tomic, a.g.m., ss.227-243.

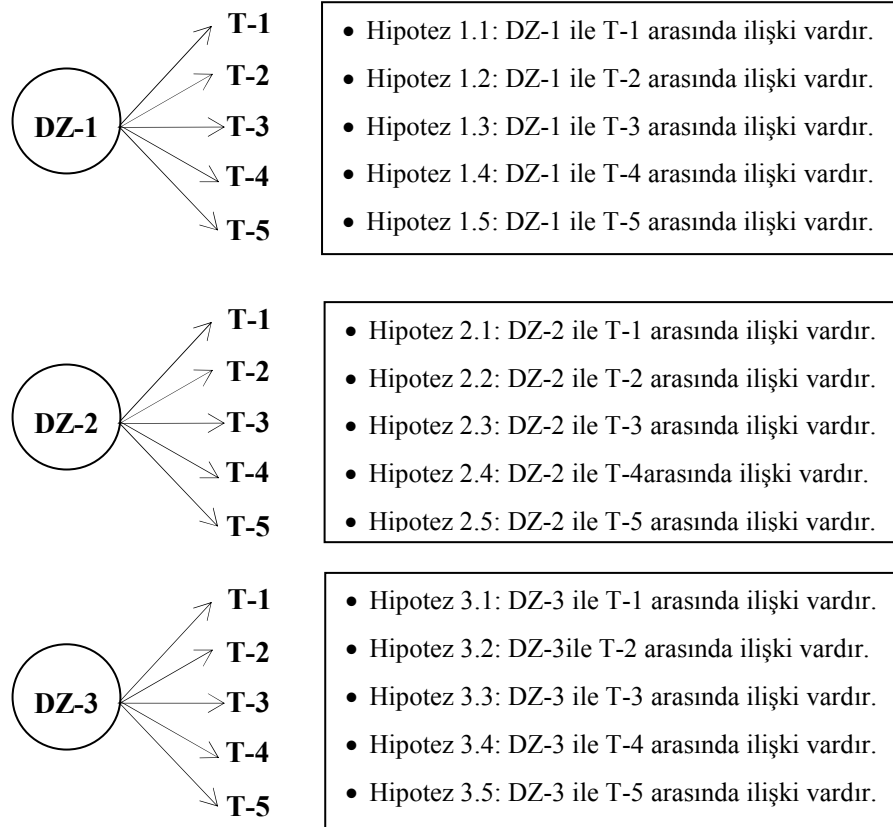
⁴⁶¹ Robert H. Zabel, Mary Kay Zabel, "Revisiting Burnout Among Special Education Teachers: Do Age, Experience, and Preparation Still Matter?", **Teaching Education and Special Education**, **24**, (2001), ss. 128-139.

⁴⁶² Briner, a.g.m., s.329.

Araştırmada duygusal zekâ unsurları bağımsız değişkenin (Duygusal Zekâ) ve bağımlı değişken (Tükenmişlik) unsurları regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.



Şekil 4.1: Duygusal Zekâ İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki Modeli



Şekil 4.2: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin Tükenmişlik Alt Faktörlerine Etkisini Gösteren Model

Çalışmada duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisini ortaokul öğretmenlerinde çalışan Chan'in EI12 ölçeği kullanılmıştır. Chan iki çalışmada da bu ölçeği kullanmış ve güvenilirlikleri yüksek çıkmıştır. Bunun için araştırmada Chan'in ölçeği seçilmiştir. Araştırmanın tükenmişlik ölçeği olarak literatürde en sık kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Yapılan araştırmada çıkan beş doğal faktör rotasyon yapılmadan orijinal haliyle değerlendirilmiştir.

Koçak (2009) ve Engin (2002) çalışmalarında yaptıkları faktör analizinde önce 5 doğal faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar diğer araştırmacıların uyguladığı gibi varimax rotasyon yapılarak yeniden Maslach Tükenmişlik Envanterinin uluslararası boyutlarına çalışmayı uydurmuşlardır.

Araştırmada duygusal zekâ, tükenmişlik puan ortalamalarının diğer değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile kontrol edilmiştir.

Bu araştırmada akademik duygusal zekâ boyutlarının puanları ile tükenmişlik puanları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile araştırılmıştır.

4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Ana Problem: “Duygusal Zekâ ile tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığı” bu araştırmanın problemidir.

Hipotez 0: Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

Hipotez 1.1: Pozitif duygusal değerlendirme ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.2: Pozitif duygusal değerlendirme ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.3: Pozitif duygusal değerlendirme ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.4: Pozitif Duygusal değerlendirme ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.5: Pozitif duygusal değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1: Pozitif duygusal yönetim ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2: Pozitif duygusal yönetim ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3: Pozitif duygusal yönetim ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.4: Pozitif Duygusal yönetim ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.5: Pozitif duygusal yönetim ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.1: Empatik duyarlılık ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.2: Empatik duyarlılık ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.3: Empatik duyarlılık ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.4: Empatik duyarlılık ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.5: Empatik duyarlılık ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Duygusal zekâ ve tükenmişlik puanlarının, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, unvan, medeni durum, çalışma yılı, çocuk sayısı) açılarından farklılık göstereceği beklenmektedir.

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada, veriler birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Araştırma evreni 7 fakülteden oluşmuştur. Bu fakültelerin seçilme nedeni duygusal zekâ yeterliliklerinde sosyal ve fen alanına göre bir farklılaşma olup olmadığının tespitidir. Güzel Sanatlar Fakültesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi ve Tıp Fakültesi araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Evrenin tamamına anket dağıtılmıştır. Dekanlıklardan ilgili izinler alınarak, anketler yüzyüze görüşülerek yapılmıştır. Sadece Mühendislik fakültesinde ve Teknik Eğitim Fakültesinde anketler dekanlık kanalıyla dağıtılmış ve geri dönüşümleri sağlanmıştır. Toplamda 570 akademik personeli bulunan 7 fakültelerden dönen anket sayısı 300 kullanılabilir anket sayısı 280 adettir.

Tablo 4.1: Araştırma Evreninin Sayıları

	Prof	Doç.	Yrd.Doç.	Arş.Gör	Öğr.Gör.	Uzman	TOPLAM
Eğitim Fak.	3	3	30	12	8	1	57
Teknik Eğ.Fak.	4	11	14	22	10		61
İletişim Fak.	2	9	11	15	4		41
İkt,İd Bil.Fak.	12	17	27	35	4		95
Hukuk Fak.	4	6	13	16	4		43
Fen-Edb. Fak.	18	16	56	40	8	1	139
Müh. Fak.	32	15	47	37	3		134
TOPLAM	75	77	198	177	41	2	570

4.6.ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada Chan'in duygusal zekâ ölçeği ile Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

4.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeği

Çalışanların duygusal zekâ boyutlarının değerlendirilmesinde, Chan'in (2004 ve 2006) tükenmişlikle duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemede kullandığı, ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Schutte ve arkadaşlarının (2006) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Ölçek, duygusal değerlendirme (emotional appraisal), pozitif duygusal yönetim (positive regulation), empatik duyarlılık (empathic sensitivity) ve duyguların pozitif kullanımı (positive utilization) olmak üzere dört boyuttan ve her boyut ise 3'er sorudan oluşmaktadır. Cevaplar 5'li Likert tarzında (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Araştırmada ölçeğin orijinaline bağlı kalınmıştır. Chan'in araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha=0.82-0.86) yüksek bulunmuştur. Chan'in ölçeğinin faktör analizi sonuçları ve güvenilirlikleri aşağıdaki gibidir. Ölçek diğer duygusal zekâ çalışmalarında kullanılan ölçeklerden daha yüksek güvenilirlik verdiği için EIS-12 ölçeği tercih edilmiştir. Ayrıca Chan duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisini araştıran iki çalışmada bu ölçeği kullanmıştır.

Tablo 4.2: Duygusal Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Faktör Yükleri
<u>Duygusal Değerlendirme</u>	
Duygularımın yasarken farkındayım	0.91
Duygularımın değişme nedenlerini bilirim	0.92
Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.	0.62
<u>Empatik Duvarlılık</u>	
İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim	0.73
Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım	0.87
Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim	0.81
<u>Pozitif Duygusal Yönetim</u>	
Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim	0.75
İyi şeylerin olacağını umut ederim	0.75
Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım	0.79
<u>Duyguların Olumlu Kullanımı</u>	
Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim	0.88
Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim	0.93
İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim	0.54

4.6.2. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışanların tükenmişlik boyutunu değerlendirmek üzere, Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Scale) kullanılmıştır. Ölçek, Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Çam (1993) ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanarak, aynı zamanda geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı olmak üzere üç alt boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. **Duygusal tükenme boyutu** (Emotional Exhaustion; EE) dokuz (1,2,3,6,8,13,14,16,20), **duyarsızlaşma boyutu** (Depersonalization; DP) beş (5,10,11,15,22), **kişisel başarı boyutu** ise (Personal Accomplishment; PA) sekiz sorudan (4,7,9,12,17,18,19,21) oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarı puanının düşük olması, tükenmeyi göstermektedir. Cevaplar 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği yüksek (Cronbach Alpha=0.78-0.84) bulunmuştur (Çam, 1993:156 ve Ergin, 1993:145).

Anket formunda yer alan soruların değerlendirilmesinde Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan anket formu EK-1'de görülmektedir.

Araştırma ölçeğinde kullanılan akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin tükenmişlik ile ilişkisini ortaya çıkartmaya çalışan değişkenleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

4.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada soru gruplarından oluşan iki ölçek yer almaktadır. Bu ölçek grupları duygusal zekâ için: Duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanımınıdır. Tükenmişlik için: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Ayrıca demografik bilgilerde sorulmuştur. Söz konusu bu ölçeklerin güvenilirlik testleri ve faktör analizleri yapıldıktan sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.8. ARAŞTIRMAYA ALINAN ÖRNEKLERİN DAĞILIMI

Araştırmaya alınan 280 akademisyenin sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Sosyo-Demografik Özellikler

		f	%			f	%
Cinsiyet	Kadın	132	47,1	Alan	Sosyal	154	55,0
	Erkek	148	52,9		Fen	126	45,0
Yaş	25 altı	5	1,8	Unvan	Profesör	25	8,9
	25-34	114	40,7		Doç	30	10,7
	35-44	109	38,9		Yrd Doç	88	31,4
	45-54	37	13,2		Araştırma görevlisi	113	40,4
	55-64	10	3,6		Öğretim görevlisi	24	8,6
	65 ve üstü	5	1,8		Görev yılı	1 yıldan az	14
Medeni durum	Hic evlenmedim	86	30,7	1-5		57	20,4
	Evliyim	185	66,1	6-10		90	32,1
	Boşandı	6	2,1	11-15		65	23,2
	Eşim öldü	3	1,1	16-20		26	9,3
	TOPLAM	280	100	21-25		18	6,4
				26		10	3,6
				TOPLAM	280	100	

4.9. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE İSTATİSTİKSEL MODEL

Verilerin incelenmesi SPSS programı ile yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ($p=0,05$) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için $p<0,05$ düzeyi aranmıştır. Hipotezler doğrultusunda eldeki verilerin incelenmesinde t-test, ANOVA, Ki-kare Testi, Faktör Analizi, Güvenilirlik Testi, Friedman Testi ve Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Analizlerin sunumu esnasında şu kısaltmalar kullanılmıştır; sd-serbestlik derecesi, n-gözlem miktarı, p-anlamlılık seviyesi, r-korelasyon katsayısı, χ^2 - ki kare katsayısı.

Araştırma ile ilgili hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ancak hipotez testlerine geçmeden önce, bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

4.10. GÜVENİLİRLİK TESTLERİ VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Oluşturulan hipotezler doğrultusunda yapılan anket çalışması 280 kişiye uygulanmıştır. Yapılan analizlerle Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik ana faktörleri incelenerek bunların birbirleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Demografik özelliklerle bu faktörler arasındaki ilişkiler de analiz kısmının ikinci aşamasında incelenmiştir.

4.10.1. Güvenilirlik ve Örneklem Yeterliliği

Analizlere başlamadan önce anketin güvenilirliği test edilmiştir. Çıkan sonuç, her iki soru grubu için anketin yüksek bir güvenilirliğe (%80'in üzerinde) sahip olduğunu göstermektedir. (Tablo 4.4)

Tablo 4.4: Güvenilirlik Testi Sonuçları

	Cronbach Alpha	n
Duygusal Zekâ	0,813	12
Tükenmişlik	0,854	22

Faktör analizi uygulaması ile deneklerce anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amaçlanmıştır. Faktör analizi çalışmalarının hemen başında elde edilen değerler, her iki soru grubu için örnekleme yeterliliğinin yüksek ve çalışmanın anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda ulaşılmıştır. Faktör analizi için yapılan tek testtir. Bu sonuç Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Örneklem Yeterlilik Değerleri

	Duygusal Zekâ	Tükenmişlik
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,779	0,839
Örneklem yeterliliği		
Serbestlik Derecesi	66	231
Anlamlılık (Sig.)	0,000	0,000

4.10.2. Faktörler

4.10.2.1. Duygusal Zekâ

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi Duygusal Zekâ sorularında özdeğerleri 1'den büyük olan faktör sayısı 3'tür. Bu 3 faktörün tümü toplam varyansın %55,9'unu açıklamaktadır. Faktörler ise sırasıyla toplam varyansın %20,27, %20,086 ve %15,504'ünü açıklamaktadırlar.

Tablo 4.6: Açıklanan Toplam Varyans (*Duygusal Zekâ Soruları*)

Başlangıç Özdeğerleri				Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,939	32,826	32,826	2,432	20,27	20,27
2	1,604	13,367	46,193	2,41	20,086	40,355
3	1,16	9,666	55,86	1,861	15,504	55,86
4	0,973	8,106	63,966			
5	0,813	6,778	70,743			
6	0,725	6,041	76,785			
7	0,608	5,07	81,855			
8	0,579	4,824	86,678			
9	0,549	4,573	91,252			
10	0,383	3,195	94,446			
11	0,353	2,941	97,388			
12	0,313	2,612	100			

Başlangıç Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Duygusal Zekâ soruları için, Temel Bileşenler Yöntemiyle elde edilen ilk çözüme dik döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi uygulanmıştır. Buna ait çözümler Tablo 4.7’de verilmiştir. Ortaya çıkan faktörlerin içerisinde yer alan değişkenler de bu tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Duygusal Zekâ Değişkenleri İçin Dağılım Değerleri ve Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri	Mod	Medyan	Ort	S
Faktör 1	Üstlendiğim bir isin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.	0,722	4,0	4,0	4,1	0,9
	Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.	0,694	4,0	4,0	3,7	1,0
	Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.	0,677	4,0	4,0	3,9	0,9
	İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim.	0,584	4,0	4,0	4,0	0,8
	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.	0,533	4,0	4,0	4,1	0,9
	Duygularımın yaşarken farkındayım.	0,420	4,0	4,0	4,2	0,8
Faktör 2	Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.	0,825	4,0	4,0	4,1	0,7
	İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.	0,802	4,0	4,0	4,1	0,8
	Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.	0,718	4,0	4,0	4,2	0,8
Faktör 3	Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim.	0,854	5,0	4,0	4,3	0,8
	Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	0,811	4,0	4,0	4,2	0,8
	İyi şeylerin olacağını umut ederim.	0,394	4,0	4,0	4,1	0,8

Duygusal Zekâ sorularından elde edilen faktörlerin içerisinde yer alan değişkenlere göre faktörler aşağıdaki isimlerle adlandırılmıştır.

Faktör 1	Pozitif Duygusal Değerlendirme	(DZ-1)
Faktör 2	Pozitif Duygusal Yönetim	(DZ-2)
Faktör 3	Empatik Duyarlılık	(DZ-3)

Elde edilen faktörlerin iç tutarlılıkları analizleri t-test ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.8). Yapılan testler sonucunda tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştıkları tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

Tablo 4.8: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin İç Analizleri

DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİ	Faktör Ortalaması	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Pozitif Duygusal Değerlendirme	3,97	0,58	114,60	279	0,000	3,90	4,04
Pozitif Duygusal Yönetim	4,16	0,65	107,49	279	0,000	4,09	4,24
Empatik Duyarlılık	4,21	0,63	112,15	279	0,000	4,14	4,28

Yapılan Friedman testi sonucunda ise faktör sıralaması içerisinde, kazandıkları önem bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınarak, bunlara Friedman testi uygulanmıştır. Friedman testine ilişkin sonuçlar Tablo 4.9’da yer almaktadır. Bu çalışmaya göre her duygusal zekâ faktörü için de faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ($p < 0,05$).

Tablo 4.9: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin İç Analizleri

DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİ	Önem Sıralaması	Önem Derecesi (%)	Test Değerleri
Pozitif Duygusal Değerlendirme	1,70	79,7	$\chi^2=47,499$
Pozitif Duygusal Yönetim	2,08	83,2	sd=2
Empatik Duyarlılık	2,22	84,2	p=0,000

Tablo 4.9 incelendiğinde katılımcıların duygusal zekâ bakımından en fazla “empatik duyarlılık”ı önemsedikleri anlaşılmaktadır.

4.10.2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik sorularında özdeğerleri 1'den büyük olan faktör sayısı 5'tir. Bu 5 faktörün tümü toplam varyansın %53,96'sını açıklamaktadır. Faktörler ise sırasıyla toplam varyansın %18,748, %11,399, %11,12, %6,76 ve %5,563'ünü açıklamaktadırlar. (Tablo 4.10)

Tablo 4.10: Açıklanan Toplam Varyans (Tükenmişlik Soruları)

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,007	27,302	27,302	4,125	18,748	18,748
2	2,066	9,392	36,695	2,508	11,399	30,148
3	1,366	6,210	42,905	2,447	11,12	41,268
4	1,202	5,464	48,369	1,487	6,76	48,028
5	1,149	5,222	53,591	1,224	5,563	53,591
6	0,999	4,543	58,134			
7	0,952	4,326	62,460			
8	0,884	4,019	66,478			
9	0,824	3,745	70,223			
10	0,804	3,656	73,879			
11	0,781	3,552	77,431			
12	0,707	3,212	80,643			
13	0,632	2,871	83,514			
14	0,595	2,703	86,217			
15	0,522	2,371	88,588			
16	0,469	2,133	90,722			
17	0,465	2,113	92,834			
18	0,389	1,768	94,602			
19	0,356	1,616	96,218			
20	0,317	1,439	97,658			
21	0,307	1,396	99,054			
22	0,208	0,946	100,000			

Başlangıç Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Elde edilen faktörleri oluşturan değişkenlerin dağılım değerleri ve faktör yükleri Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Tükenmişlik Değişkenleri İçin Dağılım Değerleri ve Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri	Mod	Medyan	Ort	s
Faktör 1	3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,822	4,0	4,0	3,9	1,1
	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,783	5,0	4,0	3,6	1,2
	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,760	4,0	4,0	3,5	1,1
	8. Yaptığım isten yıldığımı hissediyorum.	0,747	4,0	4,0	3,8	1,1
	13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	0,588	4,0	3,0	3,3	1,2
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,526	5,0	4,0	4,1	1,0	
Faktör 2	18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0,715	4,0	4,0	3,8	0,8
	12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,624	4,0	4,0	3,9	0,9
	17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	0,609	4,0	4,0	3,7	0,9
	19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	0,540	4,0	4,0	3,7	0,9
	7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,513	4,0	4,0	3,7	0,9
Faktör 3	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0,771	4,0	4,0	3,9	1,1
	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,715	4,0	4,0	3,6	1,2
	16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,504	4,0	4,0	3,6	1,1
	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,430	4,0	4,0	3,6	1,1
Faktör 4	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	-0,697	2,0	3,0	2,7	1,2
	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,554	4,0	4,0	3,8	1,0
	4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0,474	4,0	4,0	3,6	0,9
Faktör 5	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0,572	5,0	5,0	4,3	0,9
	15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,504	5,0	4,0	4,2	0,9
	21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	-0,491	4,0	4,0	3,5	0,9
	22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	-0,406	4,0	4,0	3,5	1,1

Elde edilen faktörler adlandırılırken, ilgili faktörleri oluşturan değişkenlerin ortaya koyduğu benzerlik göz önüne alınarak, faktör isimleri şu şekilde belirlenmiştir.

Faktör 1	Duygusal Tükenme	(T-1)
Faktör 2	Kişisel Başarı	(T-2)
Faktör 3	Duygusal Katılma	(T-3)
Faktör 4	Duygusal Yumuşama	(T-4)
Faktör 5	Duyarsızlaşma	(T-5)

Tükenmişlik faktörlerinin kendi içlerinde tutarlılıklarını incelemek için yapılan testte, her faktörün belirli bir değer etrafında toplandığı görülmüştür ($p<0,05$). Ayrıca tükenmişliğe ait bu faktörlerin %95 güven aralığında alabileceği değerler de Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Tükenmişlik Alt Faktörlerinin İç Analizleri

TÜKENMİŞLİK FAKTÖRLERİ	Faktör Ortalaması	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Duygusal Tükenme	3,70	0,86	72,21	279	0,000	3,60	3,80
Kişisel Başarı	3,76	0,58	107,78	279	0,000	3,69	3,83
Duygusal Katılma	3,69	0,84	73,33	279	0,000	3,59	3,79
Duygusal Yumuşama	3,39	0,56	100,65	279	0,000	3,33	3,46
Duyarsızlaşma	3,90	0,56	115,67	279	0,000	3,84	3,97

Tükenmişlik faktörlerinin birbirleri arasında oluşan farklılıklara bakıldığında, en fazla üzerinde durulan faktör “duyarsızlaşma” olarak ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). (Tablo 4.13)

Tablo 4.13: Tükenmişlik Alt Faktörlerinin Önem Sıralaması

TÜKENMİŞLİK FAKTÖRLERİ	Önem Sıralaması	Önem Derecesi (%)	Test Değerleri
Duygusal Tükenme	3,12	62,4	$\chi^2=118,785$ sd=4 p=0,000
Kişisel Başarı	3,13	62,6	
Duygusal Katılma	3,06	61,2	
Duygusal Yumuşama	2,16	43,2	
Duyarsızlaşma	3,53	70,6	

Duygusal zekâ ve tükenmişlik faktörlerinin birbirleri arasında oluşan ilişkilerin belirtilmesi için yapılan korelasyon testi sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir. Tabloya bakıldığında, duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ortaya çıkan korelasyonların güçlü olmadığı (sıfıra yakın değerler çıkardığı) görülmektedir.

Tablo 4.14: Faktörler Arasında Oluşan Korelasyon

		Duygusal Zekâ			Tükenmişlik				
		DZ-1	DZ-2	DZ-3	T-1	T-2	T-3	T-4	T-5
Duygusal Zekâ	DZ-1	r p	1						
	DZ-2	r p	0,000 1,000	1					
	DZ-3	r p	0,000 1,000	0,000 1,000	1				
Tükenmişlik	T-1	r p	-0,319** 0,000	0,169** 0,005	0,002 0,972	1			
	T-2	r p	0,327** 0,000	0,257** 0,000	0,119* 0,046	0,000 1,000	1		
	T-3	r p	0,008 0,898	-0,132* 0,028	-0,056 0,353	0,000 1,000	0,000 1,000	1	
	T-4	r p	0,192** 0,001	0,191** 0,001	0,173** 0,004	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	1
	T-5	r p	0,050 0,406	0,070 0,242	-0,109 0,068	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000

Tablo 4.14 incelendiğinde, negatif yönlü korelasyonların sadece DZ-1 (Pozitif Duygusal Değerlendirme) ile T-1 (Duygusal Tükenme) ve DZ-2 (Pozitif Duygusal Yönetim) ile T-3 (Duygusal Katılma) arasında olduğu anlaşılmaktadır ($r=-0,319$, $p=0,000$ ve $r=-0,132$, $p=0,028$). Ortaya çıkan en yüksek korelasyon, “Pozitif Duygusal Değerlendirme” (DZ-1) ile tükenmişlik faktörlerinden “Kişisel Başarı” (T-2) arasında gerçekleşmiştir ($r=0,327$, $p=0,000$).

4.10.3. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenin (Duygusal Zekâ) bağımlı değişkeni (Tükenmişlik) ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Regresyon denklemlerinin oluşturulabilmesi için, tükenmişliği oluşturan alt faktörlerin her biri (Duygusal Tükenmişlik, Kişisel Başarı, Duygusal Katılma, Duygusal Yumuşama, Duyarsızlaşma) teker teker bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Oluşturulan modele uygun olarak, Tükenmişlik ile Duygusal Zekâ arasında ve bunların alt faktörlerine etki eden faktörlerin etki derecelerinin tespit edilebilmesi amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Oluşturulan regresyon denklemlerinde Backward yöntemi kullanılmıştır. Bu durumda iki denklem elde edilmiştir. İlkinde,

bağımsız değişkeni etkilediği düşünülen tüm bağımsız değişkenler denklemde yer almış ve ikincisinde etkisi olmayan faktörlerin çıkarıldığı durumda bu değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisi belirtilmeye çalışılmıştır.

Yapılan ilk modellemede bağımlı değişken olarak Tükenmişlik ve bağımsız değişken olarak da Duygusal Zekâ alt faktörlere ayrılmadan ele alınmıştır.

İkinci modellemede, bağımlı değişken olarak “Tükenmişlik”in alt faktörleri teker teker ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak da “Duygusal Zekâ”nın alt faktörleri modelde kullanılmıştır.

4.10.3.1. Tükenmişlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki Etkileşim

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Tükenmişlik) ile bağımsız değişken (Duygusal Zekâ) arasında pozitif yönde ve düşük seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($r=0,332$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (r^2) ise 0,110 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ, Tükenmişlikteki değişkenliğin %11’ini açıklayabilmektedir. (Tablo 4.15)

Tablo 4.15:Duygusal Zekânın Tükenmişliği Açıklayabilme Oranı

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,332 ^a	0,110	0,107	0,945

Duygusal zekânın tükenmişliği etkileyip etkilemediğini görebilmek için ANOVA sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 4.16’deki değerlere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır. ($p=0,000<0,05$)

Tablo 4.16:Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	30,811	1	30,811	34,512	0,000
Hata	248,189	278	0,893		
Toplam	279,000	279			

Bağımsız değişkenin tükenmişliği ne ölçüde etkilediğini anlayabilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayıların incelenmesi gerekmektedir. Tablo 4.17’de belirtilen katsayılardaki bir birimlik değişim bağımlı değişkeni o katsayı (B) kadar değiştirmektedir. Bağımsız değişkenlerden hangilerinin etkili olduğunu ve regresyon denkleminde belirtilmesi gerekliliğini, Tablo 4.17’de ilgili faktörün anlamlılık değerleri (p) incelenerek karar verilmektedir.

Tablo 4.17: Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,31.10 ⁻¹⁷	0,056		0,000	1,000
Duygusal Zekâ	0,332	0,057	0,332	5,875	0,000

Tablo 4.17’den elde edilen değerler doğrultusunda “duygusal zekâ”nın tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır (p<0,05). Bu durumda oluşturulan regresyon denkleminin şu şekilde ifade edilmektedir:

$$Tükenmişlik = 3,31.10^{-17} + 0,332. (Duygusal Zekâ)$$

Buna göre, “duygusal zekâ”daki bir birimlik artış, tükenmişliği 0,332 birim artırmaktadır.

4.10.3.1.1. Duygusal Tükenmişlik

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Duygusal Tükenmişlik – T-1) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir (R=0,361). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R²) ise 0,130 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ faktörleri duygusal tükenmişlik değişkeninin %13,0’ünü açıklayabilmektedir. (Tablo 4.18)

Tablo 4.18: Duygusal Zekânın Duygusal Tükenmişlik Faktörünü Açıklayabilme Oranı

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,361	0,130	0,121	0,938

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı ANOVA testi ile elde edilmiştir. Tablo 4.18'e göre çıkan anlamlılık seviyesi ($p=0,000<0,05$), Duygusal Zekâ faktörlerinin “Duygusal Tükenme”yi etkilediğini ifade etmektedir. Bunun ardından Duygusal Zekâ faktörlerinin etkisinin ne ölçüde olduğunu görebilmek için regresyon denkleminde yer alacak katsayılar hesaplanmıştır. (Tablo 4.19)

Tablo 4.19: Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	36,26	3,00	12,09	13,74	0,000
Hata	242,74	276,00	0,88		
Toplam	279,00	279,00			

Tablo 4.20: Duygusal Tükenmişliği Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-3,23.10 ⁻¹⁶	0,056		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	-0,319	0,056	-0,319	-5,676	0,000
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	0,169	0,056	0,169	3,003	0,003
Empatik Duyarlılık (DZ-3)	0,002	0,056	0,002	0,038	0,970

Tablo 4.20'den elde edilen değerler doğrultusunda duygusal zekâ faktörlerinden sadece “pozitif duygusal değerlendirme” ve “pozitif duygusal yönetim”in “duygusal tükenme”ye etkisi vardır ($p<0,05$). “Empatik duyarlılık”, “duygusal tükenme”yi istatistiksel olarak etkilememektedir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Duygusal Tükenmişlik} = -3,23 \cdot 10^{-16} - 0,319 \cdot (DZ-1) + 0,169 \cdot (DZ-2) + 0,002 \cdot (DZ-3)$$

Oluşturulan bu denkleme göre “pozitif duygusal değerlendirme”deki bir birimlik artış “duygusal tükenme”yi 0,319 birim düşürmektedir. “Pozitif duygusal yönetim”deki bir birimlik artış “duygusal tükenme”yi 0,17 birim artırmaktadır.

Regresyon denkleminde etkisi olmayan faktörler çıkarılarak yeni bir denklem elde edildiği takdirde bağımlı değişken katsayılarında da küçük değişimler oluşmaktadır. (Tablo 4.21)

Tablo 4.21: Duygusal Tükenmişliği Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	$-3,22 \cdot 10^{-16}$	0,056		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	-0,319	0,056	-0,319	-5,686	0,000
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	0,169	0,056	0,169	3,008	0,003

Etkisi olmayan faktör çıkarıldığında oluşan yeni regresyon denklemi aşağıdaki gibi oluşmaktadır:

$$\text{Duygusal Tükenmişlik} = -3,22 \cdot 10^{-16} - 0,319 \cdot (DZ-1) + 0,169 \cdot (DZ-2)$$

Hipotez 1.1. Pozitif duygusal değerlendirme ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1. Pozitif duygusal yönetim ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.1. Empatik duyarlılık ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre Hipotez 1.1. ve Hipotez 2.1. kabul edilmiş Hipotez 3.1. red edilmiştir.

4.10.3.1.2. Kişisel Başarı

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Kişisel Başarı – T-2) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,433$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,187 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ faktörleri, Tükenmişlik içerisinde yer alan “kişisel başarı” değişkeninin %18,7’ünü açıklayabilmektedir. (Tablo 4.22)

Tablo 4.22: Duygusal Zekânın Kişisel Başarı Faktörünü Açıklayabilme Oranı

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,433	0,187	0,178	0,906

Tablo 4.23’ten elde edilen değerler doğrultusunda Duygusal Zekâ faktörlerinin hepsinin “kişisel başarı”ya pozitif etkisi vardır ($p<0,05$).

Tablo 4.23: Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	52,21	3,00	17,40	21,18	0,000
Hata	226,79	276,00	0,82		
Toplam	279,00	279,00			

Tablo 4.24’te “kişisel başarı”ya etki eden Duygusal Zekâ alt faktörlerinin etki dereceleri verilmiştir.

Tablo 4.24: Kişisel Başarıyı Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-2,39.10 ⁻¹⁷	0,054		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	0,327	0,054	0,327	6,030	0,000
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	0,257	0,054	0,257	4,728	0,000
Empatik Duyarlılık (DZ-3)	0,119	0,054	0,119	2,195	0,029

$$\text{Kişisel Başarı} = -2,39.10^{-17} + 0,327. (DZ-1) + 0,257. (DZ-2) + 0,119. (DZ-3)$$

Oluşturulan bu denkleme göre “pozitif duygusal değerlendirme”deki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,33 birim arttırmaktadır. “Pozitif duygusal yönetim”deki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,26 birim arttırmaktadır. “Empatik duyarlılık”taki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,12 birim arttırmaktadır.

Hipotez 1.2 Pozitif duygusal değerlendirme ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2 Pozitif duygusal yönetim ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.2 Empatik duyarlılık ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre Hipotez 1.2. ve Hipotez 2.2. ve Hipotez 3.2. kabul edilmiştir.

4.10.3.1.3. Duygusal Katılma

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Duygusal katılma – T-3) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyeli bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,143$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,021 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ faktörleri “duygusal katılma”nın % 2,1’ini açıklayabilmektedir. (Tablo 4.25)

Tablo 4.25: Duygusal Zekânın Duygusal Katılma Faktörünü Açıklayabilme Oranı

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,143	0,021	0,010	0,995

Tablo 4.26: Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	5,72	3,00	1,91	1,93	0,125
Hata	273,28	276,00	0,99		
Toplam	279,00	279,00			

Tablo 4.27: Duygusal Katılışmayı Etkilediği Düşünülen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,50.10 ⁻¹⁷	0,059		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	0,008	0,060	0,008	0,129	0,898
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	-0,132	0,060	-0,132	-2,211	0,028
Empatik Duyarlılık (DZ-3)	-0,056	0,060	-0,056	-0,936	0,350

Tablo 4.26'dan elde edilen değerler doğrultusunda Duygusal Zekâ faktörlerinden sadece “pozitif duygusal yönetim”in “duygusal katılışma”ya etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$) (Tablo 4.27). “Pozitif duygusal değerlendirme” ve “empatik duyarlılık”, “duygusal katılışma”yı istatistiksel olarak etkilememektedir. Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Duygusal Katılışma} = 2,50.10^{-17} + 0,008. (DZ-1) - 0,132. (DZ-2) - 0,056. (DZ-3)$$

Oluşturulan bu denkleme göre “pozitif duygusal yönetim”deki bir birimlik artış “duygusal katılışma”yı 0,13 birim düşürmektedir.

Regresyon denkleminde etkisi olmayan faktörler çıkarılarak yeni bir denklem elde edildiği takdirde bağımlı değişken katsayılarında da küçük değişimler oluşmaktadır. Bu durum Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28: Duygusal Katılışmayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	7,07.10 ⁻¹⁸	0,059		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	-0,132	0,059	-0,132	-2,215	0,028

$$\text{Duygusal Katılma} = 7,07.10^{-18} - 0,132. \text{ (DZ-2)}$$

Hipotez 1.3. Pozitif duygusal değerlendirme ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3. Pozitif duygusal yönetim ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.3. Empatik duyarlılık ile duygusal katılma arasında ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre Hipotez 2.3. kabul, Hipotez 1.3. ve Hipotez 3.3. red edilmiştir.

4.10.3.1.4. Duygusal Yumuşama

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Duygusal Yumuşama – T-4) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,322$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,104 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâyı oluşturan faktörler, tükenmişlik içerisinde yer alan “duygusal yumuşama” değişkeninin, % 10,4’ünü açıklayabilmektedir. (Tablo 4.29)

Tablo 4.29: Duygusal Zekânın Duygusal Yumuşama Faktörünü Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
0,322	0,104	0,094	0,952

Tablo 4.30: Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	28,88	3,00	9,63	10,62	0,000
Hata	250,12	276,00	0,91		
Toplam	279,00	279,00			

Tablo 4.31: Duygusal Yumuşamayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,16.10 ⁻¹⁸	0,057		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	0,192	0,057	0,192	3,377	0,001
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	0,191	0,057	0,191	3,355	0,001
Empatik Duyarlılık (DZ-3)	0,173	0,057	0,173	3,035	0,003

Tablo 4.30'a göre Duygusal Zekâ faktörlerinden hepsi “pozitif duygusal değerlendirme” (p=0,001), “pozitif duygusal yönetim” (p=0,001) ve “empatik duyarlılık” (p=0,003) olduğu için “duygusal yumuşama”ya pozitif etkisi vardır. (p<0,05). Bu durumda oluşturulan regresyon denklemi Tablo 4.31’den alınan katsayılarla şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Duygusal Yumuşama} = 2,16.10^{-18} + 0,192. (DZ-1) + 0,191. (DZ-2) + 0,173. (DZ-3)$$

Oluşturulan bu denkleme göre “pozitif duygusal değerlendirme”deki bir birimlik artış “duygusal yumuşama”yı 0,19 birim arttırmakta, “pozitif duygusal yönetim”deki bir birimlik artış “duygusal yumuşama”yı 0,19 birim arttırmakta ve “empatik duyarlılık”taki bir birimlik artış da 0,17 birim arttırmaktadır.

Hipotez 1.4. Pozitif duygusal değerlendirme ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.4. Pozitif duygusal yönetim ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Hipotez 3.4. Empatik duyarlılık ile duygusal yumuşama arasında ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre Hipotez 1.4., Hipotez 2.4. ve Hipotez 3.4. kabul edilmiştir.

4.10.3.1.5. Duyarsızlaşma

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Duyarsızlaşma – T-5) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde ve çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,139$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,019 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; duygusal zekâyı oluşturan faktörler, tükenmişlik içerisinde yer alan “duyarsızlaşma” değişkeninin, % 1,9’unu açıklayabilmektedir. (Tablo 4.32)

Tablo 4.32: Duygusal Zekânın Duyarsızlaşma Faktörünü Açıklayabilme Oranı

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
0,139	0,019	0,009	0,996

Tablo 4.33’e bakıldığında, duygusal zekâ alt faktörlerinin duyarsızlaşmaya etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,144>0,05$)

Tablo 4.33: Regresyon İçin ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	5,40	3,00	1,80	1,82	0,144
Hata	273,60	276,00	0,99		
Toplam	279,00	279,00			

Tablo 4.34: Duyarsızlaşmayı Etkileyen Duygusal Zekâ Faktörlerinin Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-1,68.10 ⁻¹⁶	0,060		0,000	1,000
Pozitif Duygusal Değerlendirme (DZ-1)	0,050	0,060	0,050	0,836	0,404
Pozitif Duygusal Yönetim (DZ-2)	0,070	0,060	0,070	1,177	0,240
Empatik Duyarlılık (DZ-3)	-0,109	0,060	-0,109	-1,835	0,068

$$\text{Duyarsızlaşma} = -1,68.10^{-16} + 0,050. (DZ-1) + 0,070. (DZ-2) - 0,109. (DZ-3)$$

Hipotez 1.5. Pozitif duygusal değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında ilişki yoktur.

Hipotez 2.5. Pozitif duygusal yönetim ile duyarsızlaşma arasında ilişki yoktur.

Hipotez 3.5. Empatik duyarlılık ile duyarsızlaşma arasında ilişki yoktur.

Bu sonuçlara göre Hipotez 1.5., Hipotez 2.5. ve Hipotez 3.5. red edilmiştir.

4.11. FAKTÖRLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, demografik yapıyla bir ilişkisi olup olmadığını, aşağıdaki tablolarda görmek mümkündür. Her demografik değişkenin faktör ortalamalarına etkisi varyans analizi (ANOVA) ile incelenerek, değişkenin hangi değerinin daha baskın olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için de ilgili değişkenin o faktör üzerinde ortaya çıkardığı ortalama değerlerden faydalanılmıştır.

4.11.1. Cinsiyet

Ankete katılanların %47,1'i kadın ve %52,9'u erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. (Tablo 4.35)

Tablo 4.35: Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	132	47,1
Erkek	148	52,9
TOPLAM	280	100
$\chi^2 = 0,914, sd=1, p=0,339$		

Cinsiyet farklılığının faktörler üzerinde etkisinin olup olmadığı yapılan ANOVA testi ile belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 4.36’da gösterilmiştir.

Tablo 4.36:Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

			Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplararası	1,09	1	1,09	3,29	0,071
		Grup içi	92,52	278	0,33		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplararası	2,05	1	2,05	4,96	0,027
		Grup içi	115,05	278	0,41		
		Toplam	117,10	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplararası	5,65	1	5,65	15,03	0,000
		Grup içi	104,47	278	0,38		
		Toplam	110,12	279			
TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplararası	0,86	1	0,86	1,18	0,279
		Grup içi	203,83	278	0,73		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplararası	1,13	1	1,13	3,34	0,069
		Grup içi	93,94	278	0,34		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplararası	0,02	1	0,02	0,03	0,872
		Grup içi	197,42	278	0,71		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplararası	0,32	1	0,32	1,00	0,319
		Grup içi	88,40	278	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplararası	0,05	1	0,05	0,16	0,690
		Grup içi	88,96	278	0,32		
		Toplam	89,01	279			

Yapılan testler sonucunda cinsiyetin duygusal zekânın “pozitif duygusal yönetim” (p=0,027) ve “empatik duyarlılık” üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (p=0,000). Cinsiyetin akademisyenlerde tükenmişlik üzerinde etkisi gözlenmemiştir. Kadın akademisyenlerin “pozitif duygusal yönetim” ve “empatik duyarlılık” faktörleri erkek akademisyenlere göre yüksek çıkmıştır.(Tablo 4.37)

Tablo 4.37: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyet Açısından Etki Derecesi

		Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Duygusal Zekâ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Kadın	4,03	0,58	80,7
		Erkek	3,91	0,58	78,2
	Pozitif Duygusal Yönetim	Kadın	4,25	0,61	85,1
		Erkek	4,08	0,67	81,6
	Empatik Duyarlılık	Kadın	4,36	0,55	87,2
		Erkek	4,08	0,67	81,5
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Kadın	3,64	0,88	72,8
		Erkek	3,75	0,84	75,0
	Kişisel Başarı	Kadın	3,83	0,54	76,5
		Erkek	3,70	0,62	74,0
	Duygusal Katılaşma	Kadın	3,68	0,91	73,6
		Erkek	3,69	0,78	73,9
	Duygusal Yumuşama	Kadın	3,36	0,53	67,1
		Erkek	3,42	0,59	68,5
	Duyarsızlaşma	Kadın	3,89	0,56	77,8
		Erkek	3,92	0,57	78,3

4.11.2. Yaş

Çalışmaya katılan akademisyenlerin %40,7'si 25-34 ve %38,9'u da 35-44 yaşlarındadır. (Tablo 4.38)

Tablo 4.38: Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	n	%
25 altı	5	1,8
25-34	114	40,7
35-44	109	38,9
45-54	37	13,2
55-64	10	3,6
65 ve üstü	5	1,8
TOPLAM	280	100,0
$\chi^2 = 285,629$, $sd=5$, p=0,000		

Yapılan testler sonucunda yaşın duygusal zekânın “pozitif duygusal yönetim” (p=0,007) ve tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktörü (p=0,004), “kişisel başarı” faktörü (p=0,018) ve “duyarsızlaşma” faktörü ile (p=0,004) etkili olduğu gözlenmiştir. (Tablo 4.39)

Tablo 4.39: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaş Açısından Değerlendirilmesi

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplararası	3,39	5	0,68	2,06	0,071
		Grup içi	90,23	274	0,33		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplararası	6,57	5	1,31	3,26	0,007
		Grup içi	110,54	274	0,40		
		Toplam	117,11	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplararası	2,77	5	0,55	1,42	0,219
		Grup içi	107,35	274	0,39		
		Toplam	110,12	279			
TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplararası	12,52	5	2,50	3,57	0,004
		Grup içi	192,17	274	0,70		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplararası	4,58	5	0,92	2,77	0,018
		Grup içi	90,50	274	0,33		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplararası	6,90	5	1,38	1,99	0,081
		Grup içi	190,53	274	0,70		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplararası	2,32	5	0,46	1,47	0,200
		Grup içi	86,40	274	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplararası	5,43	5	1,09	3,56	0,004
		Grup içi	83,57	274	0,31		
		Toplam	89,01	279			

Yapılan analiz sonucunda duygusal zekânın “pozitif duygusal yönetim” faktörü 55-64 yaş aralığında yüksek çıkmıştır. “Duygusal tükenmenin” en az, ve kişisel başarının en çok ve “duyarsızlaşma”nın en az yaşandığı yaş aralığı 55-64 yaş aralığıdır. (Tablo 4.40)

Tablo 4.40: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaş Açısından Etki Derecesi

		Yaş Grubu	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Duygusal Zekâ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	25 altı	3,68	0,54	73,6
		25-34	3,90	0,62	78,1
		35-44	3,97	0,57	79,3
		45-54	4,17	0,49	83,5
		55-64	4,22	0,24	84,4
		65 ve üstü	3,72	0,59	74,4
	Pozitif Duygusal Yönetim	25 altı	4,20	0,77	84,0
		25-34	4,06	0,72	81,1
		35-44	4,24	0,59	84,9
		45-54	4,24	0,51	84,9
		55-64	4,53	0,32	90,7
		65 ve üstü	3,40	0,72	68,0
	Empatik Duyarlılık	25 altı	3,93	0,49	78,7
		25-34	4,19	0,62	83,7
		35-44	4,22	0,65	84,4
		45-54	4,36	0,54	87,2
		55-64	4,23	0,80	84,7
		65 ve üstü	3,67	0,53	73,3
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	25 altı	4,03	0,52	80,7
		25-34	3,49	0,84	69,8
		35-44	3,73	0,84	74,5
		45-54	4,05	0,82	80,9
		55-64	4,15	0,92	83,0
		65 ve üstü	3,97	0,69	79,3
	Kişisel Başarı	25 altı	3,48	0,59	69,6
		25-34	3,68	0,56	73,6
		35-44	3,74	0,61	74,9
		45-54	4,00	0,55	80,0
		55-64	4,12	0,47	82,4
		65 ve üstü	3,72	0,30	74,4
	Duygusal Katılaşma	25 altı	3,45	1,12	69,0
		25-34	3,55	0,81	71,1
		35-44	3,72	0,86	74,4
		45-54	3,83	0,83	76,6
		55-64	4,25	0,86	85,0
		65 ve üstü	4,00	0,47	80,0
	Duygusal Yumuşama	25 altı	3,69	0,84	73,7
		25-34	3,13	0,51	62,7
		35-44	3,33	0,56	66,7
		45-54	3,39	0,57	67,9
		55-64	3,50	0,52	69,9
		65 ve üstü	3,73	0,64	74,7
Duyarsızlaşma	25 altı	3,47	0,56	69,3	
	25-34	3,85	0,45	77,0	
	35-44	3,79	0,59	75,7	
	45-54	3,90	0,54	78,1	
	55-64	4,16	0,49	83,1	
	65 ve üstü	4,23	0,57	84,5	

4.11.3. Medeni Durum

Ankete katılanların 185'i (%66,1'i) evlidir. Bununla birlikte %30,7'lik kısım ise hiç evlenmemiştir.(Tablo 4.41)

Tablo 4.41: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	%
Hiç Evlenmemiş	86	30,7
Evli	185	66,1
Boşanmış	6	2,1
Eşi Ölmüş	3	1,1
TOPLAM	280	100,0

$\chi^2 = 315,229$, $sd=3$, $p=0,000$

Tablo 4.42: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Medeni Durum Açısından Değerlendirilmesi

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplararası	0,51	3	0,17	0,51	0,678
		Grup içi	93,10	276	0,34		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplararası	0,53	3	0,18	0,42	0,738
		Grup içi	116,57	276	0,42		
		Toplam	117,11	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplararası	0,67	3	0,22	0,56	0,642
		Grup içi	109,46	276	0,40		
		Toplam	110,12	279			
TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplararası	3,34	3	1,11	1,53	0,208
		Grup içi	201,36	276	0,73		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplararası	1,03	3	0,34	1,01	0,389
		Grup içi	94,04	276	0,34		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplararası	3,40	3	1,13	1,61	0,187
		Grup içi	194,04	276	0,70		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplararası	1,08	3	0,36	1,13	0,338
		Grup içi	87,64	276	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplararası	1,42	3	0,48	1,50	0,216
		Grup içi	87,58	276	0,32		
		Toplam	89,01	279			

Araştırmada akademisyenlerin medeni durumu ile Duygusal Zekâ düzeylerinde, Tükenmişlik düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. (Tablo 4.42)

4.11.4. Alan

Çalışmaya katılan akademisyenlerin %55'i sosyal alanda çalışırken, %45'i de fen alanında yer almaktadır. (Tablo 4.43)

Tablo 4.43: Akademisyenlerin Çalıştıkları Alana Göre Dağılımı

Alan	n	%
Sosyal	154	55,0
Fen	126	45,0
TOPLAM	280	100,0

$\chi^2 = 2,800$, sd=1, p=0,094

Tablo 4.44: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Alan Açısından Değerlendirilmesi

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplarasası	0,05	1	0,05	0,16	0,688
		Grup içi	93,56	278	0,34		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplarasası	0,12	1	0,12	0,30	0,587
		Grup içi	116,98	278	0,42		
		Toplam	117,11	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplarasası	0,09	1	0,09	0,24	0,627
		Grup içi	110,03	278	0,40		
		Toplam	110,12	279			
TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplarasası	0,24	1	0,24	0,33	0,568
		Grup içi	204,46	278	0,74		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplarasası	0,02	1	0,02	0,06	0,812
		Grup içi	95,05	278	0,34		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplarasası	0,81	1	0,81	1,14	0,286
		Grup içi	196,63	278	0,71		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplarasası	0,03	1	0,03	0,08	0,774
		Grup içi	88,69	278	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplarasası	0,01	1	0,01	0,04	0,838
		Grup içi	88,99	278	0,32		
		Toplam	89,01	279			

Araştırmada akademisyenlerin alanı ile Duygusal Zekâ düzeylerinde, Tükenmişlik düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. (Tablo 4.44)

4.11.5. Ünvan

Ankete katılanların en büyük çoğunluğunu %40,4'lük oranla araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Bunu takip eden ikinci yoğunluk (%31,4) ise Yrd.Doç. kadrosunda olanlardan meydana gelmektedir. (Tablo 4.45)

Tablo 4.45: Akademisyenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	n	%
Profesor	25	8,9
Doç.	30	10,7
Yrd.Doç.	88	31,4
Arş.Gör.	113	40,4
Öğr.Gör.	24	8,6
TOPLAM	280	100

$\chi^2 = 123,821$, $sd=4$, $p=0,000$

Araştırmada akademisyenlerin ünvanları ile Duygusal Zekâ düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. Tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktöründe ($p=0,001$), “kişisel başarı” faktöründe ($p=0,002$), “duygusal katılma” faktöründe ($p=0,049$) ve “duyarsızlaşma” faktöründe ($p=0,004$) düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. (Tablo 4.46)

Tablo 4.46: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ünvan Açısından Değerlendirilmesi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplararası	2,63	4	0,66	1,98	0,097
		Grup içi	90,99	275	0,33		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplararası	1,11	4	0,28	0,66	0,620
		Grup içi	115,99	275	0,42		
		Toplam	117,11	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplararası	1,79	4	0,45	1,14	0,340
		Grup içi	108,34	275	0,39		
		Toplam	110,12	279			

TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplararası	12,79	4	3,20	4,58	0,001
		Grup içi	191,91	275	0,70		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplararası	5,74	4	1,44	4,42	0,002
		Grup içi	89,33	275	0,33		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplararası	6,71	4	1,68	2,42	0,049
		Grup içi	190,73	275	0,69		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplararası	1,65	4	0,41	1,30	0,270
		Grup içi	87,07	275	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplararası	4,81	4	1,20	3,92	0,004
		Grup içi	84,20	275	0,31		
		Toplam	89,01	279			

Araştırmada en az “duygusal tükenme” yaşayan, en yüksek “kişisel başarı”ya ve en az “duygusal katılma”ya ve “duyarsızlaşma”ya sahip grup profesörler, en düşük araştırma görevlileri çıkmıştır. (Tablo 4.47)

Tablo 4.47: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ünvan Açısından Etki Derecesi

		Unvan	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Prof.	4,14	0,55	82,7
		Doç.	4,16	0,41	83,2
		Yrd.Doç.	3,95	0,59	79,0
		Arş.Gör.	3,88	0,58	77,7
		Öğr.Gör.	3,99	0,69	79,8
	Pozitif Duygusal Yönetim	Prof.	4,13	0,63	82,7
		Doç.	4,31	0,39	86,2
		Yrd.Doç.	4,18	0,67	83,6
		Arş.Gör.	4,11	0,68	82,1
		Öğr.Gör.	4,21	0,69	84,2
	Empatik Duyarlılık	Prof.	4,15	0,64	82,9
		Doç.	4,22	0,52	84,4
		Yrd.Doç.	4,23	0,62	84,6
		Arş.Gör.	4,16	0,66	83,1
		Öğr.Gör.	4,44	0,63	88,9

TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Prof.	4,21	0,77	84,1
		Doç.	3,84	0,82	76,9
		Yrd.Doç.	3,76	0,86	75,2
		Arş.Gör.	3,48	0,81	69,6
		Öğr.Gör.	3,76	0,92	75,3
	Kişisel Başarı	Prof.	4,10	0,48	82,1
		Doç.	3,63	0,54	72,7
		Yrd.Doç.	3,80	0,60	76,0
		Arş.Gör.	3,65	0,55	73,0
		Öğr.Gör.	3,93	0,67	78,7
	Duygusal Katılma	Prof.	4,06	0,73	81,2
		Doç.	3,62	0,81	72,3
		Yrd.Doç.	3,74	0,86	74,8
		Arş.Gör.	3,55	0,83	70,9
		Öğr.Gör.	3,84	0,87	76,9
	Duygusal Yumuşama	Prof.	3,39	0,44	67,7
		Doç.	3,51	0,52	70,2
		Yrd.Doç.	3,41	0,61	68,2
		Arş.Gör.	3,32	0,53	66,3
		Öğr.Gör.	3,54	0,68	70,8
Duyarsızlaşma	Prof.	4,23	0,42	84,6	
	Doç.	3,90	0,52	78,0	
	Yrd.Doç.	3,95	0,52	79,0	
	Arş.Gör.	3,78	0,58	75,6	
	Öğr.Gör.	3,99	0,66	79,8	

4.11.6. Görev Yılı

Çalışmada yer alan akademisyenlerden 1 yıldan az görev yılına sahip olanlar %5'lik oranı oluşturmaktadır. Bununla birlikte 1-5 yıl arasında tecrübesi olanlar %20,4 oranındadır. En fazla olan grup %32,1 ile 6-10 yıl arasında görev yılına sahip olanlardan oluşmaktadır. 11-15 yıl arasında görev yılına sahip olanlar ikinci büyük dilimi meydana getirmektedirler. 16 yıl ve üzerinde görev yapan kişilerin toplam oranı %19,3 olmaktadır. (Tablo 4.48)

Tablo 4.48: Akademisyenlerin Görev Yıllarına Göre Dağılımı

Görev Yılı	n	%
1 yıldan az	14	5,0
1-5	57	20,4
6-10	90	32,1
11-15	65	23,2
16-20	26	9,3
21-25	18	6,4
26 ve üstü	10	3,6
TOPLAM	280	100,0

$\chi^2 = 141,75$, $sd=6$, $p=0,000$

Tablo 4.49: Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Faktörlerinin Görev Yılı Açısından Değerlendirilmesi

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
DUYGUSAL ZEKÂ	Pozitif Duygusal Değerlendirme	Gruplararası	2,67	6	0,44	1,33	0,242
		Grup içi	90,95	273	0,33		
		Toplam	93,62	279			
	Pozitif Duygusal Yönetim	Gruplararası	4,87	6	0,81	1,97	0,070
		Grup içi	112,24	273	0,41		
		Toplam	117,11	279			
	Empatik Duyarlılık	Gruplararası	4,65	6	0,78	2,01	0,065
		Grup içi	105,47	273	0,39		
		Toplam	110,12	279			
TÜKENMİŞLİK	Duygusal Tükenme	Gruplararası	3,22	6	0,54	0,73	0,628
		Grup içi	201,47	273	0,74		
		Toplam	204,70	279			
	Kişisel Başarı	Gruplararası	2,73	6	0,46	1,35	0,237
		Grup içi	92,34	273	0,34		
		Toplam	95,07	279			
	Duygusal Katılma	Gruplararası	2,66	6	0,44	0,62	0,713
		Grup içi	194,78	273	0,71		
		Toplam	197,44	279			
	Duygusal Yumuşama	Gruplararası	1,07	6	0,18	0,56	0,764
		Grup içi	87,64	273	0,32		
		Toplam	88,71	279			
	Duyarsızlaşma	Gruplararası	2,36	6	0,39	1,24	0,287
		Grup içi	86,65	273	0,32		
		Toplam	89,01	279			

Araştırmada akademisyenlerin görev yılları ile Duygusal Zekâ düzeylerinde ve Tükenmişlik düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. (Tablo 4.49)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, Kocaeli Üniversitesi sosyal ve fen bilimleri alanında akademik kariyer yapan personel üzerinde Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda Duygusal Zekânın tüm boyutlarının (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim ve Empatik Duyarlılık) ile Tükenmişliğin boyutları (Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı, Duygusal Katılma, Duygusal Yumuşama, Duyarsızlaşma) ile ilişkileri incelenmiştir.

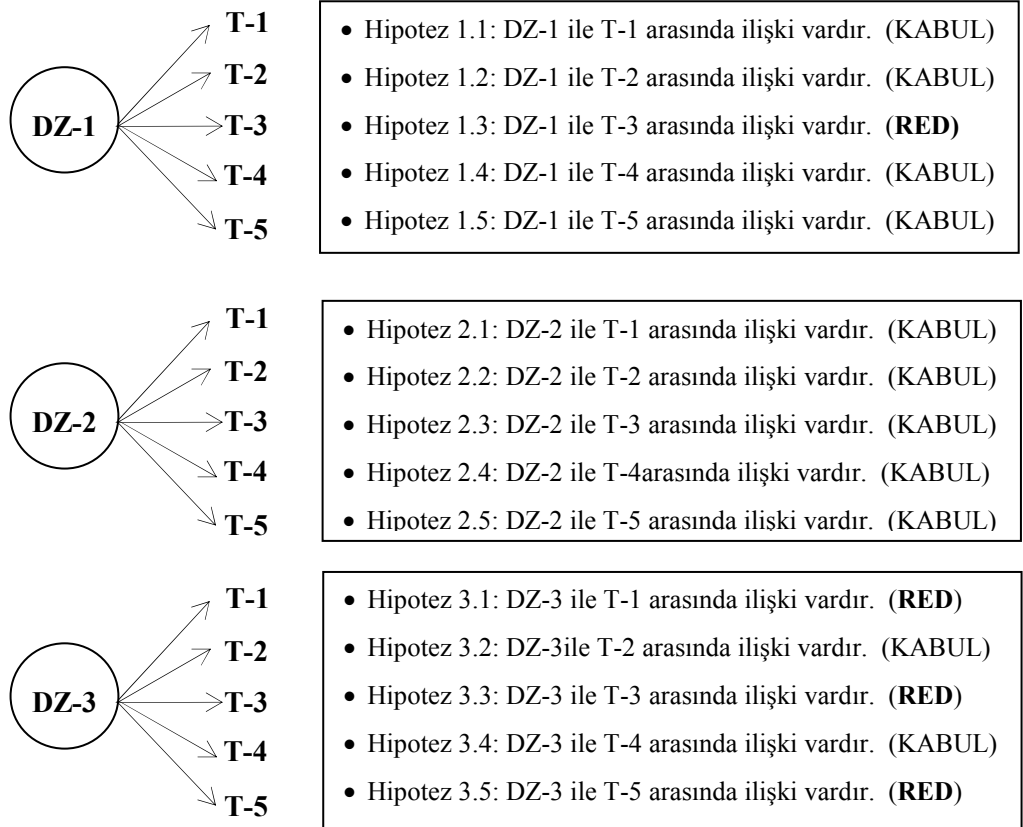
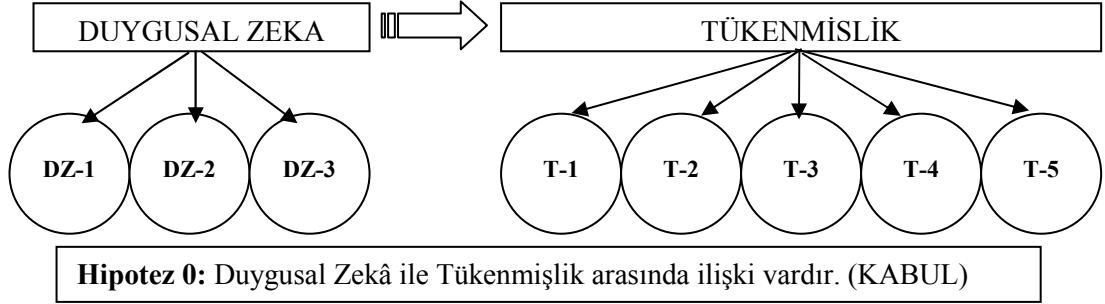
Söz konusu ilişkileri incelemek amacıyla geliştirilen anket formu, Kocaeli Üniversitesi sosyal ve fen bilimleri alanında akademik kariyer yapan 570 akademik personelin tamamına anket dağıtılmış, dönen 280 anketin sonuçlarına göre veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada öne sürülen hipotezler test edilerek, kabul veya red yönünde karar verilmiştir. Şekil 4.3’de hipotezler ve kabul veya red yönündeki kararlar toplu olarak gösterilmektedir.

Negatif yönlü korelasyonların sadece DZ-1 ile T-1 ve DZ-2 ile T-3 arasında olduğu anlaşılmaktadır ($r=-0,319$, $p=0,000$ ve $r=-0,132$, $p=0,028$). Ortaya çıkan en yüksek korelasyon, “Pozitif duygusal değerlendirme” (DZ-1) ile tükenmişlik faktörlerinden “kişisel başarı” arasında gerçekleşmiştir ($r=0,327$, $p=0,000$).

Yapılan test sonucunda bağımlı değişken (Tükenmişlik) ile bağımsız değişken (Duygusal Zekâ) arasında pozitif yönde ve düşük seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,332$). Bu sonuçtan elde edilen belirlilik katsayısı (R^2) ise 0,110 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ, Tükenmişlikteki değişkenliğin %11’ini açıklayabilmektedir. Duygusal Zekâdaki bir birimlik artış, Tükenmişliği 0,332 birim artırmaktadır.

Bağımlı değişken (Duygusal Tükenmişlik – T-1) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,361$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,130 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ faktörleri, “duygusal tükenmişlik” değişkeninin %13,0’ünü

açıklayabilmektedir. Duygusal Zekâ faktörlerinden sadece “pozitif duygusal değerlendirme” ve “pozitif duygusal yönetim”in “duygusal tükenmişliğe” etkisi vardır. ($p=0,000$ ve $p=0,003$) ($p<0,05$). “Empatik duyarlılık”, “duygusal tükenme”yi istatistiksel olarak etkilememektedir.



Şekil 4.3: Duygusal Zekâ Alt Faktörlerinin Tükenmişlik Alt Faktörlerine Etkisini Gösteren Hipotezlerin Kabul ve Reddi

Bağımlı değişken (Kişisel Başarı – T-2) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,433$). Bu sonuçtan

elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,187 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal zekâ faktörleri, tükenmişlik içerisinde yer alan “kişisel başarı” değişkeninin %18,7’ünü açıklayabilmektedir. “Pozitif duygusal değerlendirme”deki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,33 birim arttırmaktadır. “Pozitif duygusal yönetim”deki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,26 birim arttırmaktadır. “Empatik duyarlılık”taki bir birimlik artış “kişisel başarı”yı 0,12 birim arttırmaktadır.

Bağımlı değişken (Duygusal Katılma – T-3) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde çok zayıf seviyeli bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,143$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,021 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ faktörleri “duygusal katılma”nın %2,1’ini açıklayabilmektedir. Duygusal Zekâ faktörlerinden sadece “pozitif duygusal yönetim”in “duygusal katılma”ya etkisi olduğu görülmektedir ($p=0,028$) ($p<0,05$).

Bağımlı değişken (Duygusal Yumuşama – T-4) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde ve zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,322$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,104 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ, Tükenmişliğin “duygusal yumuşama” değişkeninin, %10,4’ünü açıklayabilmektedir. Duygusal Zekâ faktörlerinin hepsi “pozitif duygusal değerlendirme” ($p=0,001$), “pozitif duygusal yönetim” ($p=0,001$) ve “empatik duyarlılık” ($p=0,003$) ($p<0,05$) olduğu için “duygusal yumuşama”ya pozitif etkisi vardır.

Bağımlı değişken (Duyarsızlaşma – T-5) ve bağımsız değişkenler (Pozitif Duygusal Değerlendirme, Pozitif Duygusal Yönetim, Empatik Duyarlılık) arasında pozitif yönde ve çok zayıf seviyede bir korelasyon tespit edilmiştir ($R=0,139$). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı (R^2) ise 0,019 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Duygusal Zekâ, Tükenmişliğin “duyarsızlaşma” değişkeninin, %1,9’ünü açıklayabilmektedir. Duygusal Zekâ alt faktörlerinin “duyarsızlaşma”ya etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,144>0,05$)

Cinsiyetin duygusal Zekânın “pozitif duygusal yönetim” ($p=0,027$) ve “empatik duyarlılık” üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir ($p=0,000$). Kadın akademisyenlerin “pozitif duygusal yönetim” ve “empatik duyarlılık” faktörleri erkek akademisyenlere göre yüksek çıkmıştır. Cinsiyetin akademisyenlerde Tükenmişlik üzerinde etkisi gözlenmemiştir. Maslach and Jackson (1981), çalışmasındaki gibi çalışmamızda duygusal zekânın frekansı/sıklığı ve yoğunluğu konusunda kadınların erkeklerden daha yüksek puan aldıkları gözlenmiştir.

Yaşın duygusal zekânın “pozitif duygusal yönetim” ($p=0,007$) ve tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktörü ($p=0,004$), “kişisel başarı” faktörü ile ($p=0,018$), “duyarsızlaşma faktörü” ile ($p=0,004$) etkili olduğu gözlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekânın “pozitif duygusal yönetim” faktörü 55-64 yaş aralığında yüksek çıkmıştır. “Duygusal tükenmenin” en az, ve “kişisel başarı”nın en çok ve “duyarsızlaşma”nın en az yaşandığı yaş aralığı 55-64 yaş aralığıdır. Arniç ve Polatçı (2008), nın çalışmalarında da yüksek yaş gruplarında daha az duyarsızlaşma ve daha yüksek kişisel başarı bulunmuştur. Budak ve Sürgevil (2005), çalışmalarında da Prof.Dr.-Doç.Dr. grubunun “kişisel başarı” düzeyi diğer gruplara nazaran daha yüksek çıkmıştır. Gezer, Yenal, Şahan (2009) çalışmalarında Profesörler ile Araştırma Görevlileri arasında da “kişisel başarı” puanları açısından anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Lackritz’ de çalışmasında Duygusal Tükenmişliğin yaşla negatif korelasyonu olduğunu bulmuştur. Duygusal Tükenmişliğin daha genç öğretim üyelerinde olması yüksek özelemler ile mesleğe başlayanların deneyimsizlikleri, ara ara meslekte verilmesi gereken formasyon eğitimlerinin eksikliklerinin giderilmesiyle zaman içinde aşılabileceğini düşündürmektedir. Yaş unsurunun artışı, deneyim ve tecrübenin akademisyenlere kazandırdığı duygusal zeka yeterlilikleri üst yaş grupları için bir avantaj sağlamaktadır.

Araştırmada akademisyenlerin medeni durumu, alanı ve görev yılları ile duygusal zekâ düzeylerinde ve tükenmişlik düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. Zabel and Zabel (2001), deneyim açısından, tükenmişlikte anlamlı bir ilişki çıkmaması araştırma sonucuna destek vermektedir.

Araştırmada akademisyenlerin ünvanları ile duygusal zekâ düzeylerinde farklılık tespit edilmemiştir. Tükenmişliğin “duygusal tükenme” faktöründe ($p=0,001$), “kişisel başarı” faktöründe ($p=0,002$), “duygusal katılma” faktöründe ($p=0,049$) ve “duyarsızlaşma” faktöründe ($p=0,004$) düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. Araştırmada en az “duygusal tükenme” yaşayan, en yüksek “kişisel başarı”ya ve en az “duygusal katılma”ya ve “duyarsızlaşma”ya sahip grup profesörler, en düşük araştırma görevlileri çıkmıştır. Aysel (2006), üst düzey ünvana sahip liderler daha yüksek duygusal zekâyâ sahip çıkması ünvan değişkeninin tükenmişlik üzerindeki olumlu etkisinin bir göstergesidir. Arniç ve Polatçı (2008), akademik ünvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, en yüksek “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” ile en düşük “kişisel başarı” düzeyine sahip grup araştırma görevlileridir. En düşük “kişisel başarı” düzeyine sahip olan akademisyenlerin, akademik kariyerlerinin ilk beş yılındakiler olduğu tespit edilmiştir. Kadro sıkıntısının olmaması, ünvan sıkıntılarının yaşanmaması daha az tükenmişlik yaşanmasına katkı sağlayacaktır.

Otorite ile ilgili problemlerin azaltılması, bilgi paylaşımı, sorunlarının rahatlıkla dile getirilebilmesi, mesleki güven eksikliğinin giderilmesi, ihtiyaçların çabuk bir şekilde giderilmesi, zamanın etkin ve etkili kullanılabilmesi, etkili sınıf yönetimi, meslektaşlar arasında bağlılığın artırılması gibi kariyer sorunlarının çözümlenmesi tükenmişliği azaltacaktır. Akademik yükseltmelerde araştırma ve yayın ölçütlerine daha çok önem verilmesi, öğretim elemanlarının öğretim becerilerinin gelişimine yönelik çabaların geliştirilmesi de tükenmişlik üzerinde etkili kurumsal çözüm isteyen uygulamalardır.

Tükenmişliğin öğretim etkililiği, mesleki gelişim, ve üniversiteye hizmet gibi akademik sorumluluğun alanlarında ne kadar etkili olup olmadığı gelecek araştırmalarda çalışılabilir. Akademisyenlerin verimliliği ile tükenmişlik ilişkisi ölçülebilir. Tükenmişliğin performansa, verimliliğe, öğrenci/öğretmen ilişkisine ve iş tatminine etkileri ayrı ayrı araştırma konusu yapılabilir. Bu tespitlerin duygusal zekâyâ ilişkilendirilmesi ile potansiyel araştırma alanı zenginleşebilir.

Son on yılda kurumsal ve öğretim sektörlerinde çok sayıda tükenmişlik çalışması mevcuttur . Ancak üniversite öğretim üyeleri arasındaki akademik tükenmişlik, hala daha fazla çalışılması gereken bir alandır. Araştırmanın sadece Kocaeli Üniversitesi'nde yapılmış olması; sonuçların diğer üniversitelere genellenememesi açısından çalışmanın en önemli kısıtlılığını oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan araştırmalara zemin oluşturması ve duygusal zekânın tükenmişliğe etkisini göstermesi açısından, bu çalışmanın gelecek araştırmacılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACAR Fisun Tekin, “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2001).

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

AÇIKGÖZ Kamile Ün, **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, 7.Baskı, Biliş Yayınları, İzmir, 2007.

AKAT İlter, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997.

AKTAN Ebru, **Duygusal Zekâ Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı-Örgütte Kişisel Gelişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

ALDEMİR Ceyhan, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2006.

ALTUNTAŞ Ersin, **Stres Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2003.

ARKONAÇ Sibel A., **Psikoloji-Zihin Süreçleri Bilimi**, 4.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

ATABEK Erdal, **Bizim Duygusal Zekâmız**, Altın Kitapları, İstanbul 1999.

ATKINSON Rita, Richard C. ATKINSON ve Ernest R. HİLGARD, **Psikolojiye Giriş I**, Çev: Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.

- AYDINTAN Belgin, **Örgüt Zekâsı Ve Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- AYSEL Levent, “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.
- AYTAÇ Serpil, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.
- BALTAŞ Zuhâl, **Duygusal Zekâ**, 3.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
- BALTAŞ, Acar ve Zühâl BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- BAR-ON Reuven, **Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory User’s Manual**, MHS, Toronto, 1997.
- BARTOLOME Fernando ve Paul A.LEE EVANS, **İş ve Yaşam Dengesi**, Çev: İbrahim Bingöl, Harvard Business Review, Mess Yayınları No:351, İstanbul, 2001.
- BARUTÇUGİL İsmet, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL İsmet, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Developer, İstanbul, 2002.
- BAUMAN Zygmunt, **Yasakoyucular ve Yorumcular**, çev. Kemal Atakay, Metis Yay., İstanbul, 1996.
- BAYSAL Asuman, “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, (Basılmış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).

- BERNE Eric, **Hayat Denen Oyun**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, Psikoloji Dizisi 1, Kariyer Yayınları 16, Çeviren: Selami SARGUT, İstanbul, 2001.
- BERNETT-GOLEMAN Tara, **Duyguların Simyası**, Çev: Ebru Kılıç, 1.Baskı, Alfa Basım Ltd.Şti., İstanbul, 2003.
- BİLGİN Nuri, **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, II. Basım, Sistem Yayıncılık No: 96, İstanbul, 2001.
- BİLGİN Nuri, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BİNBAŞIOĞLU Cavit, **Eğitim Psikolojisi**, 9.Baskı, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995.
- BUDAK Gülay, Gönül BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınlan, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.
- CEVİZCİ Ahmet, **Felsefe Ansiklopedisi**, Cilt 4, Babil Yayıncılık, Ankara, 2006.
- CHARLES C.M., **Piaget İlkeleri**, Çev: Gülten Ülgen, 4.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- COOPER Robert K. -Ayman SAWAF, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev: Zela Bedriye Ayman, Banu Sancar, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ÇALIK Temel, Figen EREŞ, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- ÇOKER Şehittin, “Kariyer Gelişiminde Koçluk-Mentörlüğün Önemi, Kocaeli Sanayi Odası Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2006).
- DAMASİO Antonio R., **Descartes'ın Yanılgısı**, Çev. Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, sayı:504, İstanbul, 1999.
- DAVİS Mark, **Duygusal Zekânızı Ölçün**, Çeviren: Solina Silahlı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

- DE BONO Edward, **Rekabetüstü**, 2.b.,Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı., Beta Basım, İstanbul, 2003.
- DOĞAN Selen, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- DÖKMEN Üstün, **İletişim çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- FELDMAN Daniel A.,**The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership**, Leadership Performance Solutions Pres, 1999.
- GENÇ Nurullah,Muhsin HALİS, **Kalite Liderliği**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.
- GİRGİN Güneşli, “İlk Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)”, (Basılmamış Doktora Tezi,T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 1995).
- GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005.
- GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zekâ**, Çev:Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları,İstanbul, 2000.
- GOLEMAN Daniel, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Varlık Yayınları, 3,Basım Mart Matbaacılık, İstanbul, 2000.
- GOLEMAN Daniel, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998.
- GREENHAUSE Jeffrey H., **Career Management**, The Dryden Press, United States of America, Florida, 1987.

KALKAN Müge, "Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğilimlerinin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenler İle İlişkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Rehberlik ve Danışma Bilim Dalı, 1996).

KILIÇARSLAN Fatih, **10 Adımda Duygusal Zekâ**, Zen Yayınları, İstanbul, 2009.

KIRLANGIÇ M.Olcay ÇAM ,**Tükenmişlik**, 1. Basım, Sayar Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., İzmir,1995.

KOCAYÖRÜK Ayşe,**Duygusal Zekâ Eğitiminde Drama Etkinlikleri**,1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

KOÇEL Tamer,**İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

KONRAD Stefan, Claudia HENDL, **Duygularla Güçlenmek**, Çeviren: Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

LANGELIER A.CAROL, **Duygu Yönetimi**, Çev: Mehmet Bilgin-Rezzan Çeçen, Pegema Yayıncılık, İstanbul, 2006.

LEDOUX Joseph, **Duygusal Beyin**, Çev: Arıcan Uysal, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2006.

MCDERMOTT Ian, Wendy JAGO, **İçsel Koçluk**, Çev: Halil Tunalı, Kariyer Devoloper, İstanbul 2003.

MCKAY Matthew, Patrick FANNING,**Özgüven**,Çev: Fatoş Gaye Atay,Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2005.

MEDINA John, **Beyin Kuralları**, Kuzey Yayınları, Çev:F.GökhanTuna, İstanbul, 2010.

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

MOUNTROSE Phillip, Jane MOUNTROSE, **Duygusal Özgürlük Teknikleriyle Gizli Potansiyelinize Dokunun**, Çev:F.Can Akbaş,Kariyer Developer, İstanbul, 2001.

MUMCUOĞLU Özlem, “Bar-On Duygusal Zekâ Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik ÖZBAY Adem, NLP Sözlüğü, www. Kigem.com. (22.12.2009)

ÖZDEMİR M.Çağatay ve Diğerleri, **Türkiye Üniversiteleri Öğretim Elemanı Araştırması**, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.

ÖZKALP Enver,Çiğdem Kirel,**Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş.,Eskişehir, 2001.

ÖZMEN Remzi, **2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ve ilgili Mevzuat**, Seçkin Yayıncılık Ankara, 2001.

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

PİLAVCI Dilek, “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

ROWSHAN Arthur, **Stres Yönetimi**, Çev: Şahin Cüceloğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

RUSSELL Bertrand, **Eğitim Üzerine**, Çev: Şebnem Duran, İlya İzmir Yayınevi Matbaası, İzmir, 2005.

SABAN Ahmet, **Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

SAID Edward, **Entelektüel**, çev:T. Birkan, Ayrıntı Yay.İstanbul, 1995.

SAYLAN Nevin ve diğerleri,**Eğitim Bilimine Giriş**, Anı Yayıncılık,Ankara, 2007.

SEZİK Nejat, **Sınırsız Beyin Gücü**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

- SHAPIRO Lawrence E., **Yüksek EQ 'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999.
- SILIĞ Aylin, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003).
- SİLAH Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, 1. Basım, Selim Kitabevi Yayınları No: 1, Ankara, 2001.
- SOLMUŞ Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004.
- SÜRGEVİL Olca, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
- TARHAN Nevzat, **Duyguların Dili-Duygusal Zekâya Yeni Bir Yorum**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.
- TİTREK Osman, “Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini İşyaşamında Kullanma ve Akademik Başarı Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004).
- TOKTAMIŞOĞLU Murat, **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekâyla Başarı**, Kapital Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- TORUN Alev, “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).
- TORUN Alev, **Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-2**. Baskı, Editör: Suna Tevrüz, İstanbul, 1997.
- TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004.

YAVUZ Kudret Eren , **0-12 Yaş Dönemi Çocuklarda Duygusal Zekâ Gelişimi**,
Ceceli Yayınları, Ankara, 2005.

YAYLACI Gaye Özdemir, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.

YILDIRIM Fatma, “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).

YILMAZ Sevdâ, “Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007).

MAKALELER

ACAR Füsün, “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, (2002), ss.53-68.

AĞAOĞLU Esmahan, Müyesser CEYLAN, Eren KESİM ve Tuğba MADEN, "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri", **13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, Malatya, 2004.

AKGEMCİ Tahir, Şebnem ASLAN, Musa ÖZATA, “Duygusal Zekânın Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması: Hizmet sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, ss.871-879.

AKSARAYLI Mehmet, Işıl ÖZGEN, “Akademik Yükselme ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Fakülte Üyeleri Arasında Bir Çalışma”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey 2007.

- ANAT Rafaeii, Robert I. SUTTON, “Expression of Emotion as Part of the Work Role”, **Academy of Management Review**, 12, no. 1 (1987), ss.23-37.
- ARDIÇ Kadir, Sema POLATCI, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 , 2, (2008), ss.69-96.
- ARPACI Fatma, “Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademelerine Göre Stres Kaynaklarının İncelemesi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 17, (2005), ss.1-17.
- ASLAN Şebnem, Musa ÖZATA, “Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, Ocak-Haziran (2008), ss.77-97.
- AUSTIN Elizabeth J., “An Investigation of Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Emotional Task Performance”, **Personality and Individual Differences**, 36 (2004), ss.1855-1864.
- AUSTIN Elizabeth J., Donald H. SAKLOFSKE, Vincent EGAN, “Personality, Well-Being And Health Correlates Of Trait, Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**,38, (2004), ss.547-558.
- BABAOĞLAN Emine, “İlk Öğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1-2, (2008), ss.55-67.
- BACHARACH Samuel , Peter BAMBERGER and Sharon CONLEY, “Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work”, **Journal of Organizational Behaviour**, 12, (1991), ss.39-53.
- BAKAN İsmail, Mustafa TAŞLIYAN ve Tuba BÜYÜKBEŞE, “Bilimsel Araştırmalarda Etik Değerler Konusunda Akademisyenlerin Görüşleri”, **Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi** 17-19 Eylül

2003,HacettepeÜniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Araştırma ve Uygulama Merkezi- Ankara, ss.382-392.

BANDURA Albert , “Human Agency in Social Cognitive Theory”, **American Psychologist**, 44, (1989), ss. 1175-1184.

BAR-ON R., J.M. BROWN, B.D.KIRKCALDY, E.P.THOME, “Emotional Expression and Implication for Occupatioanal Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory”, **Personality and Individual Differences**, 28, (2000), ss.1107-1118.

BATEMAN Thomas S., Michael CRANT, “The Proactivite Companent of Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 14, 2, (1993), ss.103-118.

BERKAY Fügen,” Üniversite ve Etik”, **Üniversite ve Etik**, 17 Ocak 2001 Uludağ Üniversitesi Panel, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Yayınları No:1, Bursa.

BEZZINA Christopher, Ritianne STANYER, Nataline ROSE-BEZZINA, “Maltese Beginning Teachers Speak Out: Perceptions About Their Preparation and Professional Growth”. **International Studies in Educational Administration**, 33,(2005), ss.15-38.

BLIX Arlene G., Jerry W. LEE, “Occupational Stress Among University Administrators”, **Research in Higher Education**, 32, 3, (1991), ss. 289-302.

BLIX Arlene Gary, “Occupational Stres Among University Teachers”, **Educational Research**, Volume 36, No 2, Summer (1994), ss.157-168.

BLIX Arlene Gray,Robert J. CRUISE, Bridgit McBeth MITCHELL, Glen G. BLIX, “Occupational Stress Among University Teachers, **Educational Research**, 36, 2, (1994), ss.157-169., s.160.

BOYD Sally And Cathy WYLIE, “Workload and Stres in New Zealand Universities”, **New Zealand Council for Educational Research**, 1994. ss.47-48.

- BRIEF Arthur P., Stephan J. MOTOWIDLO, "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, 11, no. 4 (1986), ss.710-725.
- BRINER Rob, "The Neglect and Importance of Emotion at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8 ,3, (1999), ss.323-341.
- BROWN Rhonda F., Nicola S. SCHUTTE, "Direct and Indirect Relationships Between Emotional Intelligence and Subjective Fatigue in University Students", **Journal of Psychosomatic Research**, 60, (2006), ss.585-593.
- BUDAK Gülay, Olca SÜRGEVİL, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, (2005), ss:95-108.
- BÜKEN Nüket Örnek, "Türkiye Örneğinde Akademik Dünya ve Akademik Etik", **Hacettepe Tıp Dergisi**, 37, (2006), ss.164-170.
- CARMELİ Abraham and Zvi E. JOSMAN, "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Human Performance**, 19,4, (2006), ss.403-419.
- CHAN David W., "Hardiness and its role in the stress–burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong", **Teaching and Teacher Education**, 19 (2003), ss.381-395.
- CHAN David W., "Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong", **Personality and Individual Differences**, 36, (2004), ss.1781-1795.
- CHAN David W., "Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong", **Teaching and Teacher Education**, 22, (2006) ss. 1042–1054.
- CHERNISS Cary, "Social and Emotional Learning For Leaders", **Educational Leadership**, April, (1998), ss.26-28.

- CIARROCHI, Joseph, CHAN Amy Y.C, BAJGAR Jane, “Measuring Emotional Intelligence in Adolescents”, **Personality and Individual Differences** 31,7, (2001), ss.1105-1119.
- CORDES Cynthia L., Thomas W. DOUGHERTY, “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, **Academy of Management Review**, Vol.18, No.4, (1993), ss.621-656.
- ÇAĞAN Kenan, “Entelektüel İmgesi Üzerine”, **AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt V,Sayı 1, (Haziran 2003), ss.161-170.
- ÇAKAR Ulaş, Yasemin ARBAK, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, (2004), ss.83-98.
- ÇAM Olcay, “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, **Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Demeği Yayını**, Ankara, 1991.
- ÇAM Olcay,“Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. Serbest Bildiri Raporu”, **VII. Ulusal Psikoloji Kongre Kitabı**, Ankara,1992.
- ÇETİNKAYA Bayram, “Ad Aktarması Yapısındaki Öfke Göstergeleri”, **AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt VIII,Sayı 2, (Aralık 2006), ss.23-40.
- ÇÜÇEN A.Kadir, “Felsefenin Işığında Bilim”, **Üniversite ve Etik**, 17 Ocak 2001 Uludağ Üniversitesi Panel, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Yayınları No:1., Bursa.
- DEMİREL Özcan ve Diğerleri, “Beyin Temelli Öğrenmenin Yabancı Dil Öğretimindeki Yeri”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı 15, (2002).
- DENİZ M. Engin, Ercan YILMAZ, “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”,**Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi**, Sayı 25, Mart , (2006), ss17-26.

- DERKSEN Iain L., “Re-Thinking Burnout”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 22, (2001), ss. 833-847.
- DERKSEN Jan, Ingrid KRAMER, Michael KATZKO, “Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different than General Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, 32 ,1, (2002), ss.37-48.
- DERRYBERRY Douglas, Mary Klevjord ROTHBART, “Arousal, Affect, and Attention as Components of Temperament”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 55, no 6 , (1988), ss.958-966.
- DIERENDONCK Dirk Van, Wilmar B. SCHAUFELI, Bram P. BUUNK, “Toward A Process Model Of Burnout: Results From A Secondary Analysis”, **European Journal of work and Organizational Psychology**, 10, 1, (2001), ss.41-52.
- DOĞAN Selen -Faruk ŞAHİN, “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, (2007), ss.231-252.
- DORMANN Christian, Dieter ZAPF, “Customer-Related Social Stressors and Burnout”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 9 ,1, (Jan 2004), ss.61-82.
- DRUSKAT Vanessa Urch, “Emotional Intelligence and Performance At Work”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey,2007.
- DURÁN Auxiliadora, Natalio EXTREMERA, “Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities”, **Psychol Rep** 95, 2, Oct., (2004), ss.386–392.
- DURÁN Auxiliadora, Natalio EXTREMERA, Lourdes REY, “Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities”, **Psychological Report**, (1995), ss.385-390.

- DURÁN Auxiliadora, Natalio EXTREMERA, Lourdes REY, Pablo FERNÁNDEZ-BERROCAL and F.Manuel MONTALBÁN, “Predicting Academic Burnout And Engagement In Educational Settings:Assessing Incremental Validity Of Perceived Emotional Intelligence Beyond Perceived Stres And General Self-Efficacy”, **Psicothema**, Vol: 18, (2006), ss.158-164.
- DURMUŞ Yücel, Esin TEZER “Mizah Duygusu ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 16, Sayı 47, (2001), ss.25-32.
- ERDEMİR Namık Kemal, Murat ÖZ, Sevcan GÜLEÇ, “Akademisyenlerin Bilimsel Ahlaka Yönelik Tutumlarının Analizi: Selçuk Üniversitesi Karaman Yunus Emre Kampüsünde Ampirik Bir Çalışma”, **S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. İşletme Bölümü**, <http://iibf.ogu.edu.tr>
- ERSOY Füsün, Cenap YILDIRIM, Tamer EDİRNE, “Tükenmişlik(Staff Burnout) Sendromu”, **Sürekli Tıp Eğitim Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, (2001).
- EVERS Will J.G., Andre´BROUWERS, Welko TOMIC, “Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers’ Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in The Netherlands”, **British Journal of Educational Psychology**, 72, (2002), ss. 227-243.
- FENİASON Kristofer J. and Terry A. BEEHR, “Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others”, **Journal of Organizational Behavior**, 15, (1994), ss.157-175.
- FIRTH Hugh; Peter BRITTON, “Burnout, Absence And Turnover Amongst British Nursing Staff”, **Journal of Occupational Psychology**, 62, (1989), ss.55-59.
- FORBES Ray J, Paul.R.JACKSON, “Non-Verbal Behaviour and The Outcome of Selection Interviews”, **Journal of Occupational Psychology**, 53, (1980), ss.65-72.
- GAİNES Jeannie,John M. JERMİER, “Emotional Exhaustion in a High Stress Organization”, **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 4, (1983), ss.567-586.

- GARMAN Andrew N., Patrick W. CORRIGAN, Scott MORRIS, “Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at The Care Unit Level”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 7, 3 , (Jul 2002), ss.235-241.
- GERİTS Linda, Jan J.L.DERKSEN, Antoine B.VERBRUGGEN, Michael KATZKO,“Emotional Intelligence Profiles of Nurses Caring for People With Severe Behaviour Problems”, **Personality and Individual Differences**, 38, (2005), ss.33-43.
- GEZER Engin, Fatih YENEL, Hasan ŞAHAN, “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Sosyodemografik Değişkenler Arasındaki İlişki”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Volume 2/6 Winter (2009), ss. 243-250.
- GİNİ AL, “Working Ourselves To Death: Workaholism, Stress And Fatigue”, **Business and Society Review**, 100/101, (1998), ss.45-56.
- GLOGOW Eli, “Burnout and Locus of Control”, **Public Personnel Management**, (Spring 1986), ss.79-83.
- GMELCH Walter H., Nicholas P. LOVRICH and Phyllis K. WİLKE, “Sources of Stress in Academe: A National Perspective”, **Research in Higher Education**, 20, 4, December (1984), ss. 477- 490
- GOLEMBIEWSKI Robert T., Robert A. BOUDREAU, Ben-Chusn SUN, Huaping LUO, “Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences?”, **Public Administration Review**, 58, 1, (1998).
- GÜNDÜZ Bülent, “İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1,Sayı 1 (Haziran 2005), ss.152-166.
- GÜRŞİMŞEK Işıl, Günseli GİRGIN, “İzmir Ömekleminden Okulöncesi Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Hizmet Veren Öğretmenlerde Görülen Tükenmişlik (Burnout) Düzeyi”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, II. Ulusal Öğretmen Yerleşirme Sempozyumu**, 10-12 Mayıs 2000, ss.314-320, Çanakkale

- HARPAZ Itzhak, Raphael SNIR, “Workaholism:Its Definition and Nature”, **Human Relations**, 56, (2003), ss.291-319.
- HARRISON B.J., “Are You Destined to Burn Out?”, **Fund Raising Management**, 30, 3, (1999) ss. 25-27.
- HİSLİ ŞAHİN Nesrin, “Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım içinde; İş Yerlerinizdeki Kronik Stres Kaynakları”, 3. Basım, **Tük Psikoloji Derneği Yayınları No:2**, Ankara 1998.
- HOCK Roger R., “Professional Burnout among Public School Teachers”, **Public Personnel Management**, Volume 17, No 2, (1998), ss.167-189.
- İSMEN Esra A, “Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,7, 11, (2004), ss.55-75.
- İSMEN Esra A, “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”, **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13, (2001), ss.111-124.
- JACKSON Susan E. and Christina MASLACH, “After-Effects of Job Related Stress: Families as Victims”, **Journal of Occupational Behavior**, 3, (1982).
- JACOBUS G. Maree and RIETTE J. Eiselen, “The Emotional Intelligence Profile of Academics in a Merger Setting”, **Education and Urban Society**, 36, (2004), ss.482-501.
- KAYA Nilüfer Bircan, Aslihan ALYILDIZ, İbrahim Hayri KUĞUOĞLU, “Kadın Akademisyenlerin Sorunları Karadeniz Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İnönü Üniversitesi Örneği”, **Rize Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü**, www.imwc2009.com.
- KIM Mi Y., Jee Y. LEE ve Jinsook KİM, “Relationships Among Burnout, Social Support and Negative Mood Regulation Expectancies of Elementary School Teachers in Korea”, **Asia Pacific Educ. Rev.**, 10, (2009), ss.475-482.
- KIREL Çiğdem, “Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, 3, (1998).

- KOÇAK Recep, “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, (2009), ss.65-83.
- KORKUT, Hüseyin, “Öğretim Üyelerinin Pedagojik Formasyon Gereksinimleri”, **Eğitim Yönetimi**, (Güz 1999), ss.476-502.
- KÖKSAL Mustafa Serdar, “Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi”,**Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 14, No 2, (Ekim 2006), ss.473-480.
- KÖSE Sevinç, Asena Altın GÜLOVA, “Tükenmişlik (Burnout):Türkiye’deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, 2006, ss. 255–261.
- LACKRITZ James R.,“Exploring Burnout among University Faculty: Incidence, Performance, And Demographic Issues” ,**Teaching and Teacher Education**, 20, (2004), ss.713-729.
- LEE Raymond T, Blake E. ASHFORTH, “On The Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, 6, (Dec 1990), ss.743-747.
- LEITER Michael P; Phyllis HARVIE; Cindy FRIZZELL, “The Correspondence of Patient Satisfaction and Nurse Burnout”, **Social Sciences and Medicine**, 47, (1998), ss.1611-1617.
- LOPEZ Paulo N., Peter SALOVEY, Rebecca STRAUS, “Emotional İntelligence, Personality, and The Perceived Quality of Social Relationship”, **Personality and İndividual Difference**, Volume 35, (August 2003), ss.641-658.
- LU Chang-gin, Oi-ling SIU, O, Cary L.COOPER, “ Managers’ occupational stress in China: The role ofself-efficacy”, **Personality and İndividual Differences**, Volume 38 , 3, February (2005), ss.569-578.
- MARINI Margaret Mooney , “Sex Differences in Earnings in The United States”, **Annual Review of Sociology**, 15, August (1989), ss. 343-380.

- MARJORIE Ellis. "Self-assessment: Knowing Yourself and What You Want to Do", **Black Collegian**, 29, no.1 (Oct.1998), ss.36-39.
- MARTIN Joanne, "Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research", **Journal of Management Inquiry**, 9, 2, June (2000), ss. 207-216.
- MASLACH Christina, "The Client Role in Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, 34, (1978), ss. 111-124.
- MASLACH Christina, Ayala PINES, "The Burn-Out Syndrome in The Day Care Setting", **ChildCare Quarterly**, Volume 6, Number 2, June (1977), ss.100-113.
- MASLACH Christina, Michael P. LEITER, "Take This Job and ... Love It!", **Psychology Today**, 32, 5, (1999), ss. 50-53.
- MASLACH Christina, Susan E. JACKSON, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2. (1981), ss. 99-113
- MASLACH Christina, Wilmar B. SCHAUFELI, Michael P. LEITER' "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, February (2001), ss.397-422.
- MAYER John D., Casey D. COBB, "Educational Policy and Emotional Intelligence", **Educational Psychology Review**, 12, (2000), ss.163-183.
- MAYER John D., David R.CARUSO ve Peter SALOVEY, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence", **Journal Of Intelligence**, Sayı. 27, No.4, (2000), ss.267-298.
- MAYER John D., Glenn GEHER,"Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", **Intelligence**, Volume 22, Issue 2, (1996), ss.89-113, s.90.
- MAYER John D., Peter SALOVEY, "Emotional Intelligence",**Imagination, Cognition, and Personality**, 9, 3, (1990), ss.185-211.

- MAYER John D., Peter SALOVEY and David R. CARUSO, "Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?", **American Psychologist**, Vol. 63, No. 6, (2008), ss.503-517
- MAYER John, Yvonne N GASCHKE, "The Experience and Meta- Experience of Mood", **Journal of Personality and Social Psychology**, 55, no.1, (1988), ss.102-111.
- MAYER John.D, Dona M. PERKINS, David R.CARUSO, Peter SALOVEY, "Emotional Intelligence and Giftedness", **Roeper Review**, Vol.23, No.3, (2001), ss.131-137.
- MEIER Scott T., "The Construct Validity of Burnout", **Journal of Occupational Psychology**, 57, (1984), ss.211-219.
- MEIER Scott T., "Toward a Theory of Burnout", **Human Relations**, Volume 36, No: 10, October (1983), ss. 899-910.
- MORRIS Andrew J., Daniel C.FELDMAN, "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," **Academy of Management Review**, Cilt No 21, Sayı No 4, (Ekim 1996), ss. 986-1002.
- MURAT Mehmet, "Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik", **Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi**, Sayı 19, (Mart 2003).
- NEIDLE Enid A., "Teacher Approaches to Combating Professional Burnout", **Journal of Dental Education**, 48 , 2, (1984), ss. 91- 94.
- NORWICKI Stephen, Marshall P.DUKE, "The Association of Children's Nonverbal Decoding Abilities with Their Popularity, Locus of Control, and Academic Achievement", **Journal of Genetic Psychology**, 153, (1992), ss. 385-393.
- OGIŃSKA-BULIK Nina, "Emotional Intelligence in The Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers", **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 18 , 2, (2005), ss.167-175.

- OPLATKA Izhar, “Types of Difficulties in The Induction Stage: Retrospective Voices of Women Principals” **Planning and Changing**, 32 (1/2), (2001). 1–12.
- OPLATKA Izhar, Mervar EIZENBERG, “The Perceived Significance of Supervisor, The Assistant, and Parents For Career Development of Beginning Kindergarten Teachers”, **Teaching and Teacher Education**, 23, (2007), ss.339-354.
- O'REILLY III Charles A., Jennifer A. CHATMAN, “Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success”, **Administrative Science Quarterly**, (Dec.1994), ss.603-627.
- ÖNDER İzzettin, “Eğitim Hizmetlerinin Özelleştirilmesi”, **2.Üniversite Kurultayı, Bildiriler**, Sarmal Yayınevi, İstanbul,1996.
- ÖZDEMİR Ali Kemal ve diğerleri, “Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt. 6, Sayı.1, (2003), ss.14-18.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 21, (2003), ss.77-96.
- ÖZTÜRK Ayşe, M. Engin DENİZ, “Analysis of Emotional Intelligence Job Satisfaction and Burnout Levels of Preschool Teachers According to Some Variabl”, **Elementary Education Online**, 7, 3, (2008), ss.578-599.
- PALMER Benjamin R, “A Taxonomy Emotional Intelligence”, **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**, May 7-9/İzmir-Turkey, 2007, ss.8-9.
- PALOMERA Raquel, Pablo FERNANDEZ-BERROCAL, Marc A.BRACKETT, “Emotional Intelligence as a Basic Competency in Preservice Teacher

- Training:Some Evidence”, **Elektronic Journal of Researc in Educational Psychology**, No.15, Vol. 6 , 2, (2008), ss.437-454.
- PERLMAN Baron, E. Alan HARTMAN, “Burnout: Summary and Future Research”, **Human Relations**, 35, (1982), ss. 283-305.
- PETRİDES K. V., Adrian FURNHAM, “Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies”, **European Journal of Personality**, 15, (2001), ss.425-448.
- PIENAAR Cobus, Coen BESTER, “Addressing Career Obstacles Within a Chancing Higher Education Work Environment: Perspectives of Academics”, **South African Journal of Psychology**, 39, 3, (2009), ss.376-385.
- PINAR İbrahim, “Meslek Etiği Çerçevesinde Akademisyenlerin Etik Sorunlara Karşı Tutumları Üzer,İne Bir Araştırma”, **Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi** 17-19 Eylül 2003, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Araştırma ve Uygulama Merkezi- Ankara, ss.98-110.
- PLANALP Sally, Julie FITNESS, “Thinking/Feeling About Social and Personal Relationship”, **Journal of Social and Personal Relationships**,16, no.6, (1999), ss.731-750.
- REILLY Nora P. , “Exploring a Paradox: Commitment as a Moderator of The Stressor-Burnout Relationship”, **Journal of Applied Social Psychology**, Volume 24, Issue 5, (2006), ss.397-414.
- RICHARD George V., Thomas S. KRIESHOK, “Occupational Stress, Strain, and Coping in University Teachers”, **Journal of Vocational Behavior**, 34, 1, February (1989), ss.117-132.
- RILEY Hannah, Nicola S.SCHUTTE, “Low Emotional Intelligence as a Predictor of Substance-Use Problems”, **Journal of Drug Education**, 33, (2003), ss.391-398.
- ROBERTS Richard D., Moshe ZEİDNER, Gerald MATTHEWS, “ Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions”, **Emotion**, Vol 1, No.3, (2001), ss.196–231.

- SAĞLAMARI Güler, Emine ÇINABAL, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 5, Sayı.1, (2008), ss.131-148.
- SARASON Irwin G., Henry M. LEVINE, Robert B. BASHAM and Barbara R. SARASON, “Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 44, 1, (1993).
- SARROS James C., Anne M. SARROS, “Social Support and Teacher Burnout”, **Journal of Educational Administration**, 30,1, (1992), ss. 55-69.
- SCHUNK Dale H., “Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning”, **Educational Psychologist**, 25 , 1, (1990), ss.71-86.
- SLASKI Mark , Susan CARTWRIGHT, “Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers”, **Stress Health**, Volume 18, Issue 2, (2002), ss. 63-68.
- SURAN Bernard G., Edward P. SHERIDAN, “Management of Burnout: Training psychologists in Professional Life Span Perspectives”, **Professional Psychology: Research & Practice**, 16, 6, Dec (1985), ss.741-752
- SVYANTEK Dconiel J., M. Afzalur RAHIM, "Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings from Empirical Studies", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 10, Iss: 4, (1993), ss.299-301.
- TALBOT Laura A., “Burnout and Humor Usage among Community College Nursing Faculty Members”, **Community College Journal of Research and Practice**, 24, 5, June (2000), ss. 359-373.
- TERBORG James R., “Women in Management: A Research Review”, **Journal of Applied Psychology**, 62, (1977), ss. 647-664
- THI LAM Laura, Susan L. KIRBY, “Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of The Impact of Emotional and General Intelligence on

Individual Performance”, **The Journal Of Social Psychology**, Vol.142, No.1, (2002), ss.133-143.

TUETTEMANN Elizabeth, Keith F. PUNCH, “Psychological Distress in Secondary Teachers: Research Findings and Their Implications”, **Journal of Educational Administration**, 30, 1, (1992) ss. 42–54.

TUĞRUL Belma, Eylem ÇELİK, “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.12, (2002), ss.1-11.

TUYAN Seden,Eren BECEREN, “Kişisel Bütünlük ve Duygusal Zekâ”, **Personel Excellence**, Temmuz (2004).

URAL Ayhan, “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, (2001), ss. 209-219.

ÜNAL Süheyla, Rıfat KARLIDAĞ ve Saim YOLOGLU, “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, **Klinik Psikiyatri**, 4, (2001), ss.113-118.

WRIGHT Thomas A., G. Bonett DOUGLAS, “The Contribution of Burnout to Work Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume. 18, (1997), ss.491-499.

YOUNG Beth, “On Careers: Themes from The Lives of Four Western Canadian Women Educators”, **Canadian Journal of Education**, 17 (2), (1992), ss.148-161.

YU Ming-Chu,Chiu-Chan LİN,San-Yuan HSU, “Stressors And Burnout: The Role Of Employee Assistance Programs And Self-Efficacy”, **Social Behavior And Personality**, 37, 3 , (2009), ss.365-378.

ZABEL Robert H., Mary Kay ZABEL, “Revisiting Burnout Among Special Education Teachers: Do Age, Experience, and Preparation Still Matter?”, **Teaching Education and Special Education**, 24, 2, (2001), ss. 128-139.

İNTERNET ADRESLERİ

<http://www.tip.sdu.edu.tr.>, (12.12.2009)

<http://www11brinster.com.>, (15.4.2010)

<http://www.sufizmveinsan.com.>, (22.3.2009)

[http:// www.duygusalzekâ.com](http://www.duygusalzekâ.com), Eray Beceren, 2004., (14.3.2009)

[http://www.ftb.org. tr/STED/sted0201/1.html.](http://www.ftb.org.tr/STED/sted0201/1.html.), (19.03.2008)

ÖZBAY Adem, **NLP Sözlüğü**, [www. Kigem.com](http://www.Kigem.com). (22.12.2009)

EKLER

EK 1 ANKET FORMU

Sayın Öğretim Üyesi,

Bu araştırma Kocaeli Üniversitesinde akademisyenlerin duygusal zeka yeterliliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm duygusal zekayı ve stresle başa çıkma yeterliliğini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki sorular ise tükenmişlik düzeyini ölçmeye yöneliktir. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar (doktora tezi) için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin yanıtlarınızı “**1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum**”, seçeneklerinden oluşan beş dereceli ölçek üzerinde işaretlemeniz beklenmektedir. Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ölçek formuna isim yazmanız beklenmemektedir.

Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Öğr.Gör. Gönül KONAKAY
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr.Nurullah GENÇ
Danışman Öğretim Üyesi

Adres:
Kocaeli Üniversitesi
Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO
Hereke / Kocaeli
Tel : 0-262-5115675- 167 dahili
E posta: gkonakay@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜM I

- 1- Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
- 2- Yaşınız: a) -25 b) 25-34 c)35-44 d)45-54 e) 55-64 f) 65 +
- 3- Unvanınız (**Akademik statünüz**)
a) Profesör Dr. b) Doç. Dr. c) Yrd. Doç. Dr. d) Araştırma görevlisi
- 4- Halen görev yaptığınız yer ; a) Fakülte.....b) MYO
- 5-Alanınız a) Sosyal Bilimler b) Fen Bilimleri
- 6- Öğretim üyeliği dışında idari bir göreviniz var mı?
a) Evet b) Hayır
- 7- Bir öğretim elemanı olarak kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl
e) 16-20 yıl f) 21-25 yıl g) 26 yıldan fazla

8- Lisans eğitimi sonrası başka bir kurumda çalıştınız mı?

- a) Evet b) Hayır

9- Medeni durumunuz?

- a) Hiç evlenmedim b) Evliyim c) Boşandı d) Eşim öldü

10- Evli iseniz eşiniz çalışıyor mu?

- a) Evet b) Hayır

11- Çocuğunuz var mı? Sayısı?

- a) Evet b) Hayır

12- Yabancı dil sorunuz var mı?

- a) Evet b) Hayır

BÖLÜM II

Sayın katılımcı, aşağıdaki iş ile ilgili olarak yaşadıklarınıza ilişkin ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum,

açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
1	Duygularımın yaşarken farkındayım.					
2	İyi şeylerin olacağını umut ederim.					
3	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.					
4	İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.					
5	Olumlu ruh halindeyken, daha iyi problem çözebilirim.					
6	Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.					
7	Üstlendiğim bir işin iyi sonucunu hayal ederek kendi kendimi motive ederim.					
8	Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.					
9	Engellerle karşılaştığımda, kendimi korumada iyi ruh halimi kullanırım.					
10	Olumlu ruh halindeyken yeni fikirler üretebilirim.					
11	Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.					
12	İnsanlar üzerinde iyi etki bırakabilirim.					

BÖLÜM III

Sayın katılımcı, aşağıdaki iş ile ilgili olarak yaşadıklarınıza ilişkin ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum,

açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

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

ÖZGEÇMİŞ

Gönül KONAKAY, 1971 yılında Kocaeli’nde doğmuştur. Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden 1994 yılında mezun olmuştur. Kocaeli Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisansdan 1998 yılında mezun olmuştur.1997 yılında Serbest Muhasebece ve Mali Müşavirlik stajını tamamlayıp SMMM ünvanını almıştır. 1997-99 yılları arasında Nuh Çimento Sanayi A.Ş.’de bütçe uzmanı olarak çalışmıştır. 1999 yılından bu yana Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksek Okulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

2002 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon alanında Doktora eğitimine başlayan Konakay evli ve bir çocuk sahibi olup, İngilizce bilmektedir.