



## KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂLARININ TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ



Dr. Bilgin ŞENEL\*



Dr Mine ŞENEL\*\*



Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN\*\*\*

### ÖZ

Bu çalışma, kamu sektöründe çalışanların duygusal zeka düzeylerinin tükenmişliklerine olan etkilerinin bulunması amaçlı yapılmıştır. Bu amaçla, Eskişehir'deki devlet kurumlarında çalışan 403 kişiye Bar-On duygusal zeka anketi ve Maslach tükenmişlik anketi uygulanmıştır. Araştırmanın analizinde, gerçek dünyanın karmaşıklığı genel olarak belirsizlik, kesin düşünceden yoksunluk ve karar verilemeyiştten kaynaklandığından, bu karmaşıklığın giderilmesi amaçlı, bulanık mantık teorisi kullanılarak, veriler ilk olarak bulanıklaştırılmış ve ardından durulaştırılmıştır. Durulaştırılan verilere öncelikle, güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi uygulanmış, ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, kamu kurumlarında çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal zeka, Tükenmişlik sendromu, Bulanık mantık, Yapısal eşitlik modeli.

### THE EFFECTS OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES' EMOTIONAL INTELLIGENCE ON BURNOUT

#### ABSTRACT

This study, the effects of public sector employees' emotional intelligence on their burnout syndromes, which is level, was carried out to find. For this purpose, Bar-On emotional intelligence questionnaire and Maslach burnout inventory were filled out by 403 employees working in the state institutions in Eskişehir. Firstly the fuzzification then the defuzzification was applied to the obtained data by using the theory of fuzzy logic. In order to investigate the effect of emotional intelligence on burnout, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used and structural equation modeling was constituted. Results of this study indicated that there was significant a relations beetwen public sector employees' emotional intelligence and burnout syndromes.

**Key words:** Emotional intelligence, Burnout syndrome, Fuzzy logic, Structural equation modeling.

\*Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
[bsenel@anadolu.edu.tr](mailto:bsenel@anadolu.edu.tr)

\*\*Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
[mines@anadolu.edu.tr](mailto:mines@anadolu.edu.tr)

\*\*\* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon  
Anabilim Dalı, [ggumustekin@gmail.com](mailto:ggumustekin@gmail.com)



## 1.GİRİŞ

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz işletmelerinde rakiplerle mücadele edebilmek ve üstünlük sağlamak, mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu kaynaklardan en önemlisi olarak da karşımıza insan faktörü çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerde duyguların algılanması, değerlendirilmesi, anlaşılması ve duyguların yönetimi önemli hale gelmiştir. Çünkü, diğer insanların duygularını doğru olarak okuyabilen insanlar, iş arkadaşlarıyla olan kişilerarası etkileşimlerinde daha etkin olurlar (Mayer ve arkadaşları, 2000, s.68-71).

Duygusal zekalı insanlar, empatik ve kişilerarası ilişkileri yönetme yetisine sahiptirler. Kısaca yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, çok başarılı olması beklenmektedir (Mayer ve arkadaşları, 2000c, s.400) Duygusal zekanın psikolojik sağlık üzerinde özellikle mesleki tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu çoğu araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Ciarrochi, Chan ve Bajgar, 2001, s.541). Kısaca, göreve bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, değer çatışmaları asgari düzeyde olduğu için duygusal tükenme seviyeleri de düşük olmaktadır (Barling ve arkadaşları,2000, s.160).

Kişisel ve sosyal yetkinlikleri gelişmiş kişiler; iş arkadaşlarıyla ve çevresindeki insanlarla olumlu ilişkiler kurarlar, diğer insanlara yardım etme konusunda da daha istekli davranırlar. Böyle insanlarda, duyarsızlaşma mekanizması ya çok az çalışır ya da çalışmaz ve böylelikle tükenme fenomenine yakalanma riskleri de o derece düşük olur (Bass,1998, s.64 ).

Günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu ortam çalışma koşullarını zorlaştırmaktadır. Bu koşullarda çalışanlar, duygusal olarak yıpranmaya başlamaktadır. Bu yıpranma sonucu çevreden uzaklaşmakta, iş çevresine karşı duyarlılığını kaybetmektedirler. Çalışma arkadaşlarını ve müşterilerini birer nesneymiş gibi görmekte ve kişisel başarılarının azaldığını düşünmektedirler. Çalışanların kişisel ve örgütsel sebeplerden dolayı içinde bulunduğu bu durum, çalışanlarda tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; George (2000), kendi duygularını ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayabilen, değerlendirebilen ve ifade edebilen yöneticilerin daha başarılı olduklarını ve çalışanları örgütsel misyona ve vizyona sahip çıkmaları için daha iyi şekilde yönlendirdikleri ve motive ettiklerini söylemiştir. Buna ek olarak, çalışanlarda göreve bağlılık ve iyimserliğin artacağına dolayısıyla işbirliği ve ekip çalışmasına daha yatkın hale geleceğini söylemiştir (George, 2000:1045). Bunun sonucunda da kişisel başarılarında artış olur ve daha az duygusal tükenmeye maruz kalırlar. Lewis'e göre (2000), yöneticiler sinirlilik gibi olumsuz duygular sergilediklerinde çalışanlarda daha yüksek düzeyde sinirlilik ve düşük düzeyde rahatlama olmaktadır. (Lewis, 2000: 232).

Duygusal zeka, çalışanların gerçekleştirdikleri performansları ve başarıları ile yakın ilişki içindedir (Cote ve Miners, 2006; Elfenbein ve arkadaşları, 2007; Rubin, Munz ve Bommer, 2005. Ashfort ve Humphrey, 1995). Bir çok çalışma duygusal zeka ile iş tatmini arasında direkt ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Bar-On, 1997; Van Rooy ve Viswesvaran, 2004; Wong ve Law, 2002; Sy Tram ve O'Hara, 2006). Ashfort ve Humphrey (1995), duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu ve bu nedenle çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğine değinmişlerdir (Ashfort ve Humphrey, 1995:125). Huy (2002)'a göre, çalışanların bireysel anlamda duygusal yapılarını sergiledikleri ortamda, tutumlar ortak yaşam alanları ile ilişkili olarak gelişecek, duyguların yönetilmesindeki davranışlar, değişim ve çevrenin etkisi



ile oluşacaktır. Ayrıca diğer çalışanlarla/yöneticilerle yardımlaşmanın eksikliği ise olası bir kaos/depresyon nedeni olacaktır (Huy, 2002:54).

Bu çalışmada kamu dairelerinde çalışanların duygusal zekalarının, tükenmişlikleri üzerine etkisini ölçmek için elde edilen veriler bulanık mantık kullanılarak durulaştırılıp, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur

## 2. DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka kavramını ilk ortaya atan Mayer ve Salovey, duygusal zekayı; “Kendi duygularını bilme ve tanıma, duygularını yönetme, kendi kendini güdüleme, başkalarının duygularının farkında olma ve başkalarıyla ilişkileri kontrol edebilme” şeklinde tanımlamıştır. (Goleman 2006) Goleman, IQ’su yüksek olduğu halde hayatta başarısız olanların durumundan hareketle duygusal zeka kavramını; “Kendinin ve başkalarının duygularını anlama, olumlu düşünme ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olma yeteneği” olarak tanımlamıştır (Cooper ve Sawaf, 1997:38). Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekâyı "Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır. Reuven Bar-On, gerçek zeki insanı, sadece bilişsel zekaya değil; aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır. (Bar-On 1997)

Literatür incelemesinde çalışmalarda, en çok araştırmaya model olan ve bu çalışmada da model olarak kullanılan, Bar-On’un geliştirmiş olduğu duygusal zeka modelidir. Bunun yanında, Mayer ve Salovey, Goleman ve Cooper ve Sawaf’ın Duygusal zeka modelleri de çalışmalara ilham kaynağı olmuştur. Geliştirilen dört modelin boyutları tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1.** Duygusal zeka modelleri

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
<b>Duyguyu algılama ve ifade etmek</b>	<b>Kişisel beceriler</b>	<b>Kişisel yeterlilik</b>	<b>Duyguları öğrenmek</b>
- Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.	- Duygusal benlik bilinci	- Özbilinç	- Duygusal dürüstlük
- Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.	- Kendine güven	- Duygusal farkındalık	- Duygusal enerji
<b>Duyguyu düşüncede kaynaştırmak</b>	- Kendine saygı	- Kendini değerlendirme	- Duygusal geribildirim
- Duygular, etkin ve verimli düşünmeyi sağlar.	- Kendini gerçekleştirme	- Özgüven	- Pratik sezgi
- Duygular yargılara ve	- Bağımsızlık	<b>Kendine yön verme</b>	<b>Duygusal zindelik</b>
	<b>Kişiler arası beceriler</b>	- Kendini kontrol	- Özvarlık
	- Empati	- Güvenilirlik	- Güven çemberi
	- Bireyler arası ilişkiler	- Vicdanlı olma	- Yapıcı hoşnutsuzluk
	- Sosyal sorumluluklar	- Uyum yeteneği	- Esneklik ve yenileme
	<b>Uyumluluk boyutu</b>	- Yeniliklere açık olma	<b>Duygusal derinlik</b>
	- Problem çözme	<b>Motivasyon</b>	- Özgün potansiyel ve amaç
	- Gerçeklik ölçüsü	- Başarı güdüsü	- Adanmışlık
	- Esneklik	- Bağlılık	
		- Girişimcilik	
		- İyimserlik	



hafızaya yardım ederler. <b>Duyguyu anlamak ve analiz etmek</b> - Karmaşık ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirme yeteneği - Duyguyu düşüncede kaynaştırmak - Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. - Duygular, belleğe yardım ederler.	<b>Stresle başa çıkma boyutu</b> - Stres toleransı - Dürtü kontrolü  <b>Genel ruh durumu</b> - Mutluluk - İyimserlik	<b>Sosyal yeterlilik</b> - Empati - Başkalarını anlamak - Başkalarını geliştirmek - Hizmete yönelik olmak <b>Sosyal beceriler</b> - Etki -İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik -Değişim katalizörlüğü - Bağ kurmak - İşbirliği ve dayanışma - Takım yetenekleri	- Dürüstlüğü yaşamak - Yetki olmadan etki <b>Duygusal simya</b> - Sezgisel akış - Düşünsel zaman değişimi - Fırsatı sezinlemek - Geleceği yaratmak
--	--	--	--

Bu çalışmada, yapılan birçok yurt dışı ve içi çalışmalarda güvenilirliği tartışmasız hale geldiği görülen ve kullanılan Bar-On'un duygusal zeka ölçeğini oluşturan 5 ana boyut ve 15 alt boyut şu şekildedir: (Bar-On 1997)

**Kişisel beceriler:** Duygusal benlik bilinci, öz-saygı, dışavurum, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır.

-Duygusal benlik bilinci: Kendi duygularını, bu duyguların nedenlerini ve bunlar arasındaki farklılıkları anlayabilme yeteneğini ifade etmektedir.

-Dışavurum: Duygularını, inançlarını ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebilme ve haklarını yapıcı şekilde savunabilme yeteneğidir.

-Özsaygı: Kendini kabul etmek, pozitif ve negatif tarafları kadar limitlerini ve kapasitesini kabul etmek yeteneğidir.

-Kendini gerçekleştirme: Bireyin kişisel kapasitesinin farkında olması anlamına gelmektedir.

-Bağımsızlık: Bireyin planlama ve önemli kararlar almada kendini yönlendirme becerisidir.

**Kişilerarası beceriler:** Empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır.

-Empati: Başkalarının duygularının farkında olma ve duygularını anlama yeteneğidir.

-Kişilerarası ilişkiler: Kişilerarası ilişkileri samimiyet ve karşılıklı sevgiyi içeren başarılı bir ilişki kurma ve devam ettirebilme yeteneğidir.

-Sosyal sorumluluk: Sosyal grubun içinde kendini yapıcı, paylaşımcı, işbirlikçi gösterme yeteneğidir.

**Uyumluluk:** Problem çözme, gerçeklik ve esneklik olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır.

-Problem çözme: Problemleri belirleyip tanımlayabilmenin yanı sıra etkili çözümleri de bulabilme becerisidir.



-Gerçeklik: Olaylara doğru pencereden bakabilme ve hayal kurup abartmadan olayları oldukları gibi yaşayabilme becerisidir.

-Esneklik: Duygu, düşünce ve davranışlarını değişen durumlara uydurabilme becerisidir.

**Stresle başa çıkma:** Strese karşı tolerans ve dürtü kontrolü olmak üzere 2 alt boyutu bulunmaktadır.

-Strese karşı tolerans: Stresli ve üzücü durumlarla başa çıkabilme yeteneğidir.

-Dürtü kontrolü: Dürtülere karşı direnç gösterebilme veya dürtüleri erteleyebilme ve onları kontrol edebilme becerisidir.

**Genel ruh hali:** İyimserlik ve mutluluk olmak üzere 2 alt boyutu bulunmaktadır.

-İyimserlik: Sıkıntılı durumlarda bile hayata daha parlak tarafından bakma ve pozitif düşünceyi devam ettirebilme yeteneğidir.

-Mutluluk: Kendi hayatından tatminkar olma, kendinden ve başkalarından memnun olma ve eğlenebilme becerisidir.

### 3. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "Başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır. (Freudenberger 1974:161) Tükenmişliğin bilimsel bir kavram olarak gelişmesi; Maslach ve arkadaşları ile Cherniss'in çalışmalarına dayanmaktadır. Cherniss (1988) tükenmişliği, "İnsanın aşırı stres yada doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" olarak tanımlamıştır (Cherniss, 1988:445). Tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle; "İşyerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması ile müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir stres sendromudur." (Siegall ve McDonald 2004:3).

Tükenmişliğin nedenleri üzerine, birçok araştırmacının yaptıkları çalışmalarda, farklı modeller ileri sürmüşlerdir. Yapılan literatür taramasında bu modellerden bazıları, Cherniss tükenmişlik modelidir (Cherniss, C, 1980). Bu modelde; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenlerin, çalışanların kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir. Edelwich ve Brodsky modeli tükenmişliğin bir süreç sonunda ortaya çıktığını belirtmişler ve bu sürecin aşamalarını "idealist çöşku, durgunluk, engelleme ve duygusuzlaşma" şeklinde sıralamışlardır (Edelwich ve Brodsky, 1980). Pines modeline göre, tükenmişliğin boyutları şöyledir: (Pines ve Aronson 1988, s.9-13), Fiziksel bitkinlik: Enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile ifade edilir. Duygusal bitkinlik: Çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Zihinsel bitkinlik: Bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesidir (Pines ve Aronson 1988), Pearlman ve Hartman modelinde dört aşama bulunmaktadır. Bu dört aşama, Algılanan stres düzeyi, durumun strese götürme derecesi, strese verilen tepki ve son olarak strese verilen tepkinin sonucudur (Paerlman ve Hartman, 1982), Meier modeli. Scott Meier'in tükenmişlik modeli Bandura'nın "kendini yeterli bulma/öz yeterlilik" modeli temel alınarak geliştirilmiştir.(Meier 1983, s.1) Meier'in tükenmişlik modeli tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır ve dört öge ile açıklanmaktadır. Bu dört öge, pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri,



yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme/davranışları anlamlandırma sürecidir (Meier 1983) ve çok fazla sayıda araştırmada kullanıldığı görülen ve araştırmamızda tükenmişliği ölçmede kullanılan Maslach'ın tükenmişlik modelidir (Maslach ve Jackson 1981, s.102). Maslach ve Jackson'ın tükenmişliği ölçmek için geliştirdiği testte oluşturduğu 3 boyut şu şekildedir: (Maslach ve Jackson 1998:110)

**-Duygusal tükenme:** Maslach ve Jackson (1984), çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmelerindeki artış olarak belirtmişlerdir. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişi kendini zorlar ve diğer insanların istekleri altında ezilir. Harcanan yüksek gayretin karşılığı alınmadığında ise kişide duygusal tükenme oluşmaya başlamaktadır (Maslach ve Jackson 1981). Ayrıca yüksek beklentilere sahip olan bu kişiler işlerinde daha sıkı çalışmaya ve çok şey yapmaya çalışmaktadır. Harcanan yüksek gayretin karşılığı alınmadığında ise kişide duygusal tükenme oluşmaya başlamaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir.

**-Duyarsızlaşma:** “Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyutta kişiler arası ilişkiler söz konusudur ve özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir (Hock, 1988:175).

**-Kişisel başarı hissi:** Bireyin duygusal tükenmesi ve duyarsızlaşması sonucunda iş yaşamında başarısız olması ve yetersiz kalması hissini kapılmasına yol açar. Kişi bu düşünce ve yanlış davranışları ile kendisini suçlu hisseder, kendisini kimsenin sevmediğine inandırır ve kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. Bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkmaktadır. (Örmen 1993)

#### 4. KAMU SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Weber, ideal bürokratik yapının insanı bir gerçeklik olan tüm duygusal kaygılarından arınmış bir yapı olarak tanımlamıştır. Weber'e göre bürokrasi, işyerlerindeki ölçülemeyen bütün insanı, rasyonel olmayan ve duygusal düşünceleri yok ettikçe kişisel olmaktan uzaklaşacaktır ve bu sayede mükemmele ulaşacaktır. Weber, bir teşkilatın kurum olabilmenin başarısının, rasyonel olarak koyulan kurallara sahip çıkılmasıyla olabileceğini ifade etmiştir (Kovach, 1987, s.48).

Burada dikkatlerden kaçmaması gereken nokta, Weber'in ideal olarak tasvir ettiği kişisel olmayan bürokrasi onun sosyolojik bir analizine dayanmaktan çok dönemindeki örgüt tanımına dayanmaktadır. Weber takip eden yazarlar, Weber'in bürokrasi üzerine yorumlarını örgütler için akılcı bir model olarak incelemişlerdir. Fakat onun yöneticilerin karizması ve disiplin anlayışına üzerinde durmamışlardır. (Kovach, 1987, s. 112-116).

Bu gelişmeler 20. yüzyıl süresinde, kamu çalışanlarının işyerlerinde olumlu veya olumsuz tavırlarını göstermemek için büyük bir mücadele vermişlerdir (Asforth ve Humphrey, 1995, s.97-125). Fakat, dünyada bu akılcılığın baskınlığına duyulan tepkilerin bir dışavurumu olan modern yaklaşımda ifade edildiği gibi, 1960'ların son dönemdeki sosyal ve bilimsel gelişmeler örgütlerin yaklaşımlarını değiştirmeye başlamıştır. O günlerden bu günlere, artık örgütlerin çalışanlarına bakışı, 1960'ların yönetim anlayışından farklı olarak, artık insanın üretim sürecinin en önemli girdilerinden birisi olduğudur. İnsanın duyguları ve olumlu veya olumsuz düşünceleri örgütlerin sahip olduğu en önemli değerler olarak kabul edilmektedir. Böylece kurumsal zeka eskisi gibi yalnızca IQ değerlerinden oluşmayacağı, duygusal zeka ve biyolojik ilkelere daha çok bağlı olacağına dair işaretler görülmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s.32).



Bu gelişmeler ışığında son dönemlerde kamu sektöründe, yönetsel düşüncelerin hem rasyonel ve duygusal olması gerekliliği giderek fark edilen bir olgu haline gelmiştir. Bu noktada kamu sektöründe, duygusal ve mantıksız düşünme arasındaki ayrımın yapılması çok önemlidir. Duygulara önem vererek yapılacak işlerin bir mantık çerçevesinde olması gerekliliği dikkate alınması gereken bir konudur. Ancak, literatür incelendiğinde bu iki ayrı olgunun birlikte incelenmediği ve bunun incelenip araştırılması gereklidir. Çünkü, kamu görevlileri ve yöneticilerinin, kökeni rasyonel kararları ve eylemleri bürokratik hiyerarşi içinde ama aynı zamanda hassas ve duygusal olarak insanların ihtiyaçları ve taleplerine (Rourke 1992) duyarlı olması beklenmektedir. Bunun gerçekleşmesi için, kar amacı gütmeyen sektör olarak bilinen kamu alanlarında çalışacak personelin duygusal zekalarının geliştirilmesine veya duygusal zekanın farkındalığı hakkında bilgi sahibi olan kadrolar yerleştirmek ve ileriye dönük eğitimler vermek gerekmektedir. EQ'su yüksek insanlar, kendi duygusal durumlarını fark edebildikleri gibi, başkalarıyla ilişkilerinde ve çevreleriyle ilişkilerinde de bu özelliklerini kullanabilmektedir (Poon 2004).

Bu noktada kamu çalışanları beraber çalıştıkları ve hizmet verdikleri insanlara karşı tutumları, kendilerinin tükenmişlik düzeylerini de etkileyebilecek olması unutulmamalıdır. Tükenmişliğin işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olduğu düşünüldüğünde, duygusal zekanın kamu sektöründe çalışanlar için tükenmişliğin azaltılması noktasında ne kadar önemli olduğu görülecektir. Çünkü duygusal zekaları gelişmemiş veya düşük düzeyde olan kamu çalışanlarının tükenmişliğin tanımı olan, sürekli strese, umutsuzluğa ve çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme (Çapri, 2006:63). Bakker vd., 2004:84) durumuyla karşılaşması kaçınılmaz bir gerçeklik olacaktır.

Kamu sektöründe çalışanların duyguları, performansını artırmak için başka bir araç ve daha iyi kamu hizmeti vermek için tamamlayıcı bir destek olarak hizmet verebilir. Faber'e göre performansın artırılması istenirse, çalışanların duygularını kullanarak tükenmişliklerini düşürmesi gereklidir (Faber, 1981:245).

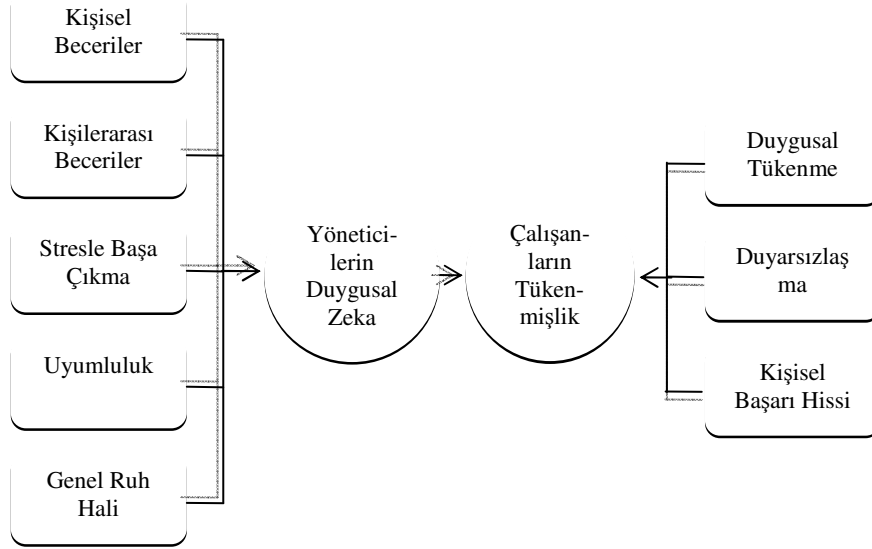
Türk kamu sektöründe çalışanların duygusal zekalarının tükenmişliklerine olan etkileri üzerine yapılan ve sonuçları daha önce yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermeyen kayda değer bir çalışma bulunamamasına rağmen, önceki çalışmalarda duygusal zeka ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya koyan (Wong ve Law 2002) yani, Sy, T., Tram & O'Hara, (2006.) ve kamu yönetimi, devlet kurumları vatandaş memnuniyeti ve performans ölçümü arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Van Ryzin 2007; Van Ryzin ve ark 2004, yani Swindell ve Kelly 2003:94).



## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların sahip oldukları duygusal zekaya bağlı olarak tükenmişliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesidir.

### 5.1. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

## 5.2. Araştırma Metodolojisi

### 5.2.1. Araştırma örnekleme

Bu çalışmanın örneklemini Eskişehir'deki iş yükü ağır olan 5 kamu kurumunda rassal olarak seçilen 403 çalışandan oluşmuştur.

### 5.2.2. Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm kamu çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, yaş ve öğrenim durumlarının belirlenebilmesi için hazırlanmış sorulardan oluşturulmuştur. İkinci bölüm, Bar-On'un Duygusal Zeka orijinal ölçeği orijinal iki ölçekten hazırlanmıştır. İlk ölçek Bar-On (1997)'un, Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Yük Okulu iki konusunda uzman dil bilimcisine Türkçeye tercüme edilmiş orijinal Duygusal Zeka ölçeğinden oluşturulmuştur. Üçüncü bölüm, Maslach (2001)'in yine Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Yük Okulu iki konusunda uzman dil bilimcisine Türkçeye tercüme edilmiş orijinal Tükenmişlik Ölçeğinden oluşturulmuştur.

### 5.2.3. Verilerin analizi

Elde edilen veriler öncelikle SPSS 16.0 (Statistical Program for Social Sciences) paket programına girilmiştir. Daha sonra verilere Bulanık Mantık uygulanarak durulaştırma sonucunda elde edilen verilere göre çalışma sürdürülmüştür. Çalışanların cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, yaş ve öğrenim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha Katsayısına bakılmıştır. Ayrıca Doğrulamalı Faktör Analizi yapılarak Yapısal Eşitlik Modeli kurulmuştur.

## 6. BULGULAR VE ANALİZLER





### 6.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan 403 kişinin 60'ı (%14,9) kadın, 343'ü (%85,1) erkek; 348'i (%86,4) evli, 49'u (%12,2) bekar, 6'sı (%1,5) boşanmış; 8'i (%2) 19-25 yaş arasında, 69'u (%17,1) 26-35 yaş arasında, 89'u (%22,1) 36-45 yaş arasında, 199'u (%49,4) 46-55 yaş arasında, 38'i (%9,4) 55 yaşından büyük; 154'ü (%38,2) lise mezunu, 54'ü (%13,4) yükseköğretim mezunu, 140'ı (%34,7) üniversite mezunu, 55'i (%13,6) diğer okullardan mezun olan; 26'sı (%6,5) 1 yıldan az, 42'si (%10,4) 1-4 yıl, 45'i (%11,2) 5-8 yıl, 32'si (%7,9) 9-12 yıl, 5'i (%1,2) 13-15 yıl, 253'ü (%62,8) 15 yıl üzeri hizmet süresine sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

### 6.2. Güvenilirlik Analizleri

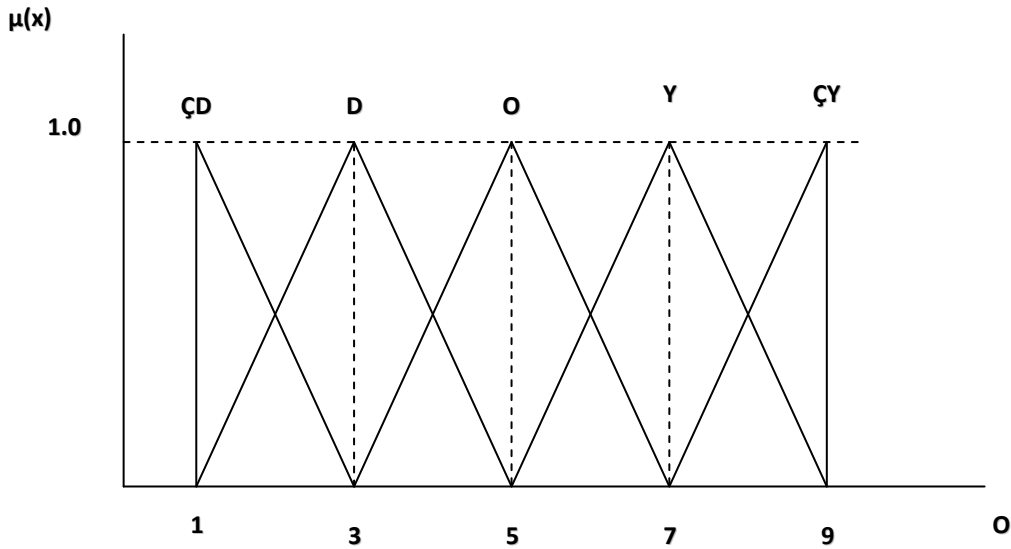
Yapılan analiz neticesinde 22 sorudan oluşan Maslach tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items) değeri 0,790 olarak belirlenmiştir. 87 sorudan oluşan Bar-On duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,855 olarak belirlenmiştir.

### 6.3. Bulanık Mantık

Gerçek dünya karmaşıktır. Bu karmaşıklık genel olarak belirsizlik, kesin düşünceden yoksunluk ve karar verilemeyişten kaynaklanır. Birçok sosyal, iktisadi ve teknik konuda insan düşüncesinin tam anlamı ile olgunlaşmamış oluşundan dolayı belirsizlikler her zaman bulunur. Bu noktada bulanık mantık kişiye daha niteliksel bir tanımlama olanağı ve insani değerlendirmeleri kullanabilme imkanı sağlar. Daha öncede bahsedildiği gibi veri toplama aşamasında dilsel değişkenlere yer verilen Likert tipi beşli veri toplama ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan dilsel terimler; 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Bu dilsel terimlerin bulanık olarak gösterimi üyelik fonksiyonuna göre belirlenir. Değişik türlerde üyelik fonksiyonu kullanılmakta olup en yaygın olarak kullanılan üçgen tipinde üyelik fonksiyonudur. Dilsel değişkenlerin sayısal olarak ifade edilebilmesine imkan sağlayan bulanık uzman sistemler, bulanıklaştırma, bilgi tabanı, çıkarım ve durulaştırma aşamalarından oluşur (Dweiri, F.T. and Kaplan, M.M.,2006:716).

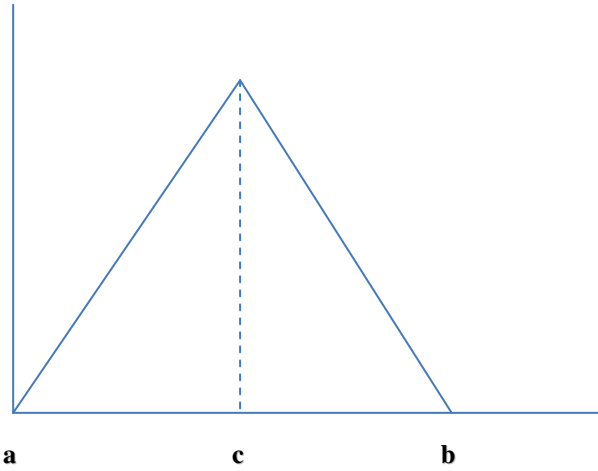
- **Bulanıklaştırma:** Girdi değerleri belirlenen üyelik fonksiyonuna göre bulanık değerlere dönüştürülür.
- **Bilgi Tabanı:** Uygulama alanındaki uzman bilgisi ile oluşur. Girdi ve çıktı değerleri arasındaki ilişkiler belirlenir
- **Çıkarım:** Uzman bilgisine dayalı kurallara göre eldeki bilgilerden çıkarım yapılır. En çok kullanılan çıkarım yöntemlerinden birisi Mamdani stili çıkarımdır. Çünkü daha sezgisel ve insan davranışına uygundur.
- **Durulaştırma:** Bulanık çıktı durulaştırılarak sayısal değerlere çevrilir. Bunun için en çok kullanılan yöntem ağırlıklı ortalamam yöntemidir.

Çalışmada kullanılan dilsel terimler üyelik fonksiyonu ve ağırlık merkezi metodu kullanılarak durulaştırılmıştır. Dilsel değişkenlerin durulaştırılması için kullanılan üyelik fonksiyonu Şekil 2'de gösterilmiştir (Chen, S,1997:265).



Şekil 2. Üyelik fonksiyonu

Şekil 6’da üçgen şeklindeki bir sayının durulaştırılması bir örnekle açıklanmıştır.



$$\Rightarrow \frac{1}{2}(c-a)(1) = \frac{1}{2}(b-c)$$

$$\Rightarrow (c-a) = (b-c)$$

$$\Rightarrow 2c = a + b$$

$$\Rightarrow c = \frac{a+b}{2}$$

Şekil 3. Örnek durulaştırma işlemi



Dilsel değişkenlere karşılık gelen durulaştırılmış sayılar ve beşli Likert ölçeğindeki karşılıkları aşağıdaki **Tablo 1**'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Durulaştırılmış dilsel değişkenler

Dilsel Değişkenler	Durulaştırılmış Sayı	Beşli Sistem Karşılığı
1-Kesinlikle Katılmıyorum	0,15	0,75
2-Katılmıyorum	0,25	1,25
3-Kararsızım	0,50	2,5
4-Katılıyorum	0,75	3,75
5-Kesinlikle Katılıyorum	0,85	4,25

Durulaştırma sonucunda elde edilen verilere göre çalışma sürdürülmüştür.

#### 6.4. Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinde, sadece öz değerleri bir ve birin üzerinde olan faktörler kararlı olarak kabul edilir. (Çokluk ve ark. 2010) Madde faktör yük değerlerinin 0.50 ve daha yüksek olması istenmektedir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir. (Çokluk ve ark. 2010) Bu çalışmada; tükenmişlik ve duygusal zeka için yapılan faktör analizlerinde açıklanan varyans %60'ın üzerinde bulunmuştur. Madde faktör yük değerleri ise 0.50'nin üzerindedir. Bu çalışmada Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları tükenmişlik için 0,704; duygusal zeka için 0,877 bulunmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen hem tükenmişlik hem de duygusal zeka için ki-kare değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. ( $p < 0,01$ )

Tükenmişliği oluşturan üç boyuta ait 22 adet soru ve duygusal zekayı oluşturan beş ana boyuta ait 87 soru faktör analizine tabi tutulmuştur. Burada amaç 0.50 faktör yükünün altında kalan değerler belirlenerek, birbirinden tamamen ayrı faktör boyutları elde edilmesidir. Yapılan Faktör Analizi doğrultusunda tükenmişliğe ait toplam 22 adet sorudan sadece 0.50 faktör puanının üstünü sağlayan 9 soru belirlenmiştir ve üç ayrı faktör grubu ortaya çıkmıştır. (T1, T2, T3 = Duygusal Tükenme; T11, T12, T13, T14 = Duyarsızlaşma; T21, T22 = Kişisel Başarı Hissi) Duygusal zekaya ait toplam 87 sorudan ise sadece 0.50 faktör puanının üstünü sağlayan 13 soru belirlenmiştir ve dört ayrı faktör grubu ortaya çıkmıştır. (V16, V24, V25 = Stresle Başa Çıkma; V32, V38 = Genel Ruh Hali; V41, V43, V44, V48, V56 = Kişilerarası Beceriler; V60, V65, V67 = Kişisel Beceriler) Duygusal Zeka için yapılan faktör analizi sonucunda uyumluluk boyutu kişilerarası beceriler faktörü altında toplandığından çıkarılmıştır.

#### 6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

İki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçme modeli test edilir ve bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra yapısal model test edilir. Ölçme modelinde tüm örtük değişkenler arası ilişkiler serbest bırakılır ve program tüm bu değerleri tahmin eder. Dolayısıyla bu model aynı zamanda bir doğrulayıcı faktör analizidir. İki aşamalı yaklaşımda



öncelikle ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretmesi beklenir. Eğer böyle bir durum söz konusu değilse, ölçme modeli kabul edilebilir uyum değerleri üretecek şekilde değiştirilir. Ondan sonra yapısal modelin test edilmesi için ikinci aşamaya geçilir. Ölçme modeline ilişkin kesin kararlar verildikten sonra, bu model yapısal model içerisinde temel alınır ve yapılar arasındaki ilişkiler böylece ikinci aşamada değerlendirilir (Şimşek 2007). Bu çalışmada duygusal zeka ve tükenmişlik için ölçüm modelleri kurulmuştur. Bu modellere ait uyum değerleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 2.** Duygusal zeka modeli için uyum değerleri

$\chi^2$	101,98	İyi Uyum
$\chi^2/sd$	1,73	İyi Uyum
RMSEA	0,043	İyi Uyum
SRMR	0,037	İyi Uyum
NFI	0,97	İyi Uyum
NNFI	0,98	İyi Uyum
CFI	0,99	İyi Uyum
GFI	0,96	İyi Uyum
AGFI	0,94	İyi Uyum

**Tablo 3.** Tükenmişlik modeli için uyum değerleri

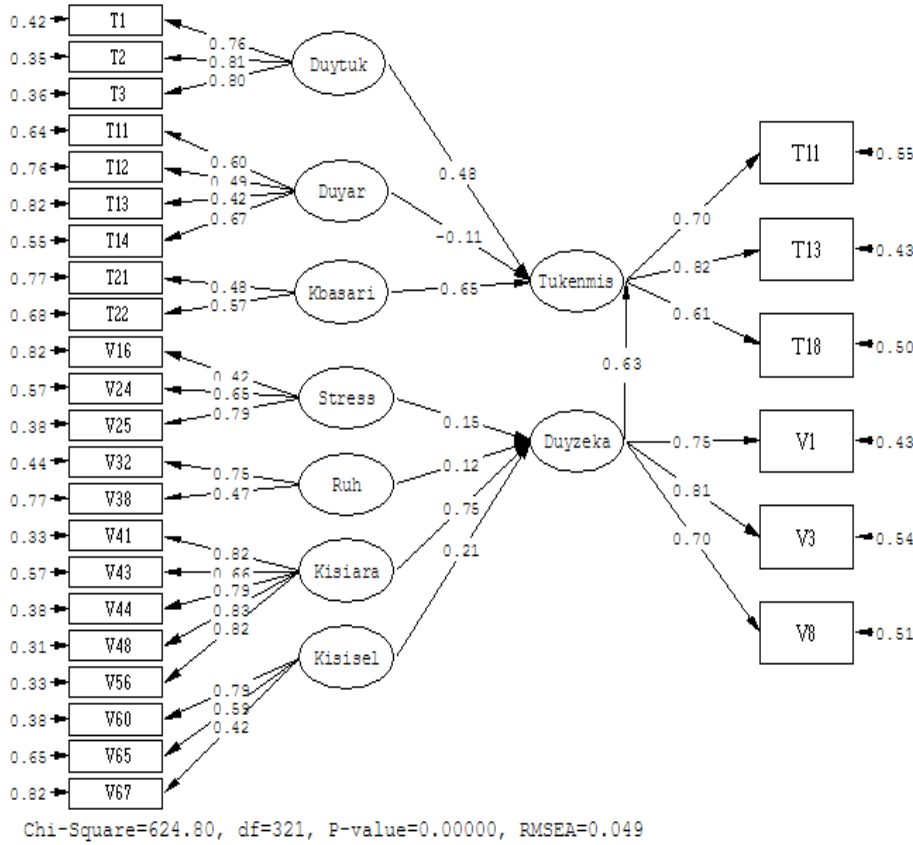
$\chi^2$	46,51	İyi Uyum
$\chi^2/sd$	1,94	İyi Uyum
RMSEA	0,048	İyi Uyum
SRMR	0,039	İyi Uyum
NFI	0,94	Kabul edilebilir Uyum
NNFI	0,96	Kabul edilebilir Uyum
CFI	0,97	İyi Uyum
GFI	0,97	İyi Uyum
AGFI	0,95	İyi Uyum

Bu sonuçlar modellerin istatistiksel olarak anlamlı, geçerli olduğunu göstermektedir.

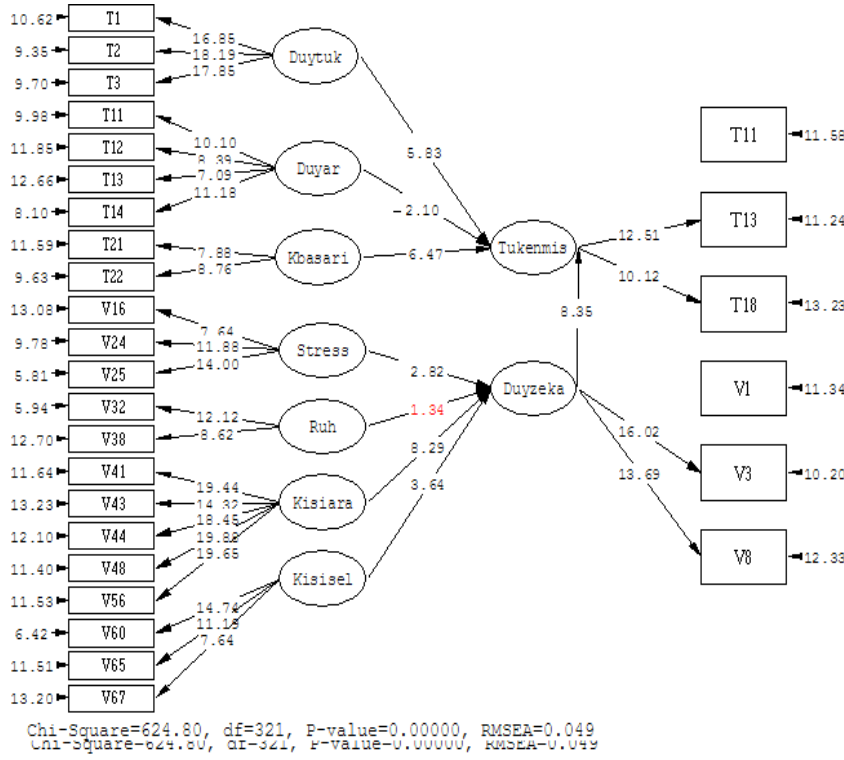


### 6.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 22 gözlenen değişken ve 9 gizil faktörden oluşan teorik bir model önerilmiştir. Bu modelde tanımlanan gizil faktörler sırasıyla duygusal tükenme (Duytuk), duyarsızlaşma (Duyar), kişisel başarı (Kbasari), stresle başa çıkma (Stress), genel ruh hali (Ruh), kişilerarası beceriler (Kisiara), kişisel beceriler (Kisisel), tükenmişlik (Tukenmis) ve duygusal zekadır (Duyzeka). Duygusal tükenme gizil faktörü altında üç gözlenen değişken (T1, T2, T3); duyarsızlaşma gizil faktörü altında dört gözlenen değişken (T11, T12, T13, T14) ve kişisel başarı gizil faktörü altında iki gözlenen değişken (T21, T22); stresle başa çıkma gizil faktörü altında üç gözlenen değişken (V16, V24, V25); genel ruh hali gizil faktörü altında iki gözlenen değişken (V32, V38); kişilerarası beceriler gizil faktörü altında beş gözlenen değişken (V41, V43, V44, V48, V56); kişisel beceriler gizil faktörü altında üç gözlenen değişken (V60, V65, V67) bulunmaktadır.

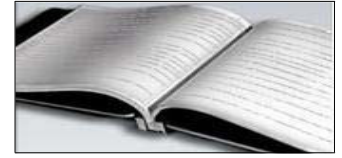


**Şekil 4.** Duygusal zeka ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yordayan yapısal model (standart katsayılar)



Şekil 5. Duygusal Zeka ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yordayan yapısal model (t-değerleri)

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde, duygusal zeka ile tükenmişlik arasındaki katsayının 0,63; duygusal tükenme ile tükenmişlik arasındaki katsayının 0,48; duyarsızlaşma ile tükenmişlik arasındaki katsayının -0,11; kişisel başarı ile tükenmişlik arasındaki katsayının 0,65 olduğu görülmektedir. Stresle başa çıkma ile duygusal zeka arasındaki katsayının 0,15; ruh ile duygusal zeka arasındaki katsayının 0,12; kişilerarası beceriler ile duygusal zeka arasındaki katsayının 0,75; kişisel beceriler ile duygusal zeka arasındaki katsayının 0,21 olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme, kişisel başarı ve değişkenlerinin tükenmişlik değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > 2$ ) söylenebilir. Duyarsızlaşma değişkeninin tükenmişlik üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > -2$ ) görülmektedir. Duygusal zeka değişkeninin tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > 2$ ) belirlenmiştir. Stresle başa çıkma, kişisel beceriler ve kişilerarası beceriler değişkenlerinin duygusal zeka değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > 2$ ) gözlenmiştir. Ruh değişkeninin ise duygusal zeka üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $t < 2$ ) belirlenmiştir.



**Tablo 4.** Yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

$\chi^2$	624,80	İyi Uyum
$\chi^2/sd$	1,95	İyi Uyum
RMSEA	0,049	İyi Uyum
SRMR	0,049	İyi Uyum
NFI	0,93	Kabul edilebilir Uyum
NNFI	0,96	Kabul edilebilir Uyum
CFI	0,96	Kabul edilebilir Uyum
GFI	0,90	Kabul edilebilir Uyum
AGFI	0,87	Kabul edilebilir Uyum

Bu sonuçlar örneklem büyüklüğünün kavramsal model için yeterli olduğunu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı, geçerli olduğunu göstermektedir.

## 7. SONUÇ

Araştırmada, kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, gerek çalıştıkları yerdeki iş arkadaşları, gerekse hizmet verdikleri kişiler ile aralarındaki ilişki düzeylerinin tükenmişliklerine bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Yalnızca, kamu çalışanlarının harcadıkları yüksek gayretin karşılığı alınmadıklarını düşünmeleri ve bununda çalışanların iş yaşamında başarısız ve yetersiz kalması hissine kapılmasına neden olması tükenmişliklerini büyük oranda etkilediği ortaya koyulmuştur.

Kamu çalışanlarının, duygusal zeka düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış ve bu ilişkinin düzeyi incelendiğinde oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarının tükenmişlik düzeylerine olan etki düzeyleri incelendiğinde, başkalarının duygularının farkında olmalarının, kişilerarası ilişkileri samimiyet ve karşılıklı sevgiyi içeren başarılı bir ilişki kurmaları ve devam ettirebilmeleri ve sosyal grubun içinde kendini yapıcı, paylaşımcı, işbirlikçi gösterebilmelerinin çalışanların kendi tükenmişlik düzeylerinde oldukça yüksek ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kendi duygularını, bu duyguların nedenlerini ve bunlar arasındaki farklılıkları anlayabilmelerinin, duygularını, inançlarını ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebilme ve haklarını yapıcı şekilde savunabilmelerinin, kendini kabul etmek, pozitif ve negatif tarafları kadar limitlerini ve kapasitesini kabul etmek, bireyin kişisel kapasitesinin farkında olması ve son olarak çalışanın planlama ve önemli kararlar almada kendini yönlendirmesinin tükenmişlik düzeylerini yüksek bir oranda olmasa da pozitif yönde bir etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların stresli ve üzücü durumlarla başa çıkabilmeleri, dürtülere karşı direnç gösterebilme veya dürtüleri erteleyebilme ve onları kontrol edebilmelerinin, tükenmişliklerine yine pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Fakat çalışanların gelecek dair bir düşüncelere sahip olmamalarının ve kendi hayatlarından tatmin olmamalarının, sonradan geliştirildiğine inanılan duygusal zekalarını ve çalışma ile doğrudan



etkisinin olduğu belirlenen tükenmişlik düzeylerine olumlu veya olumsuz bir etkinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışmada dikkati çeken bir diğer kısım ise, kamu çalışanlarının işyerlerinde yöneticilerinin kendilerine karşı olumsuz tavırları ve bu vasıta ile yöneticilerine karşı olumsuz düşünceleri tükenmişliklerini artırıcı bir neden olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere, kamu yöneticilerinin çalışanlarına karşı olumsuz tavırlarında, iş yerindeki verimliliği düşüreceklerini anlamaları gerekmektedir. Bu da kamu dairelerinin verimliliğinin artırılması çalışmalarına faydalı bir sonuç olarak görülebilir ve bu konuda daha sonra yapılacak olan çalışmalara bir yön verebilir.

Ek olarak yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri olumsuz tavırlar karşısında, çalışanların duygularını bastırmaları yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları, tükenmişlik ve kanser gibi çok ciddi sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Grandey, 2000; 109)

Çalışmadan genel bir sonuç çıkartılmak istenirse, kamu çalışanlarının nasıl stresle başa çıkabileceklerini, kişisel becerilerini artırabilmek için neler yapmaları gerektiğini ve yöneticilerine çalışanlarına karşı tutumlarının nasıl olması gerektiği anlatılırsa Türkiye şartlarında kamu dairelerinde zaten gelir düzeyleri ve çalışma koşulları iyi olmayan çalışanların tükenmişlikleri düşürülür ve çalışma performansları artırılabilir. Eğer bu yapılmaz ise, tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak, kamu çalışanının, kural ve normlara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgi yetersizliği, diğer çalışanlara karşı kuşkucu olma ve onlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıncı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği ile karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır (Lieter ve Maslach, 1988:306; Maslach ve Schaufeli,1993:8, Lee ve Ashforth,1993:11;Weisberg, 1994:4; Gmelch ve Gates,1998:154; Fogarty ve diğ.:2000:59-60; Hakanen ve diğ.2006; Lambie,2007:83).

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002), “Duygusal zeka ve liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, H. R. (1995), “Emotion in the Workplace: A Reappraisal”, *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W., (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management.*, 43: 83-104.
- Bar-On, R. (1997), *Bar-On emotional quotient inventory user’s manual*, MHS Inc., Toronto, A.B.D.
- Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000), “Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study,” *The Leadership And Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, A.B.D.
- Chen, S.,(1997). “A new method for tool steel materials selection under fuzzy environment”., *Fuzzy Set and System* 92: 265-274.
- Cherniss, C. (1988), “Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education,” *Exceptional Children*, 54(5), 449-454.





- Ciarrochi, J. Chan, A. & Bajgar, J. (2001). “Measuring Emotional Intelligence in Adolescents”. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997), *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cote, S. and Miners, C.T.H. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance", *Administrative Science Quarterly*, 51(1), pp1-28
- Çapri, B & Çelikkaleli, Ö.,(2005), “İlköğretim Birinci Kademedeki (7-11 Yaş Grubu) Çocukların Korunum Gelişim Düzeylerinin Cinsiyet ve Sınıf Değişkeni Açısından İncelenmesi”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2005, ss. 48-65
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*, Pegem Akademi, Ankara.
- Dweiri, F. T. ve Kablan, M. M. (2006), “Using fuzzy decision making for the evaluation of the project management internal efficiency”, *Decision Support Systems*, 42(2), 712-726.
- Edelwich, J and Brodsky, A. (1980)., *Burnout: stages of disillusionment in the helping profession*. Nueva York:Human Sciences Press.
- Elfenbein, H.A., Foo, M. D., White, J.B., Tan, H, H and Aik, V, C.(2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.
- Faber, M.D. (1981). Culture and Consciousness - The Social Meaning of Altered Awareness. Chapter 9. "Evolution, psychoanalysis, and the problem of perception." (pp.240-252). New York: Human Sciences Press.
- Fogarty, T. J, Singh. J , Rhoads, G. K. and Ronald, K.M., (2000). “Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12, 32-67.
- Freudenberger, N. J. (1974), “Staff Burnout,” *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- George, J. (2000), “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence,” *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gmelch, W.H. & Gates, G. (1998) The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout, *Journal of Educational Administration*, 36(2), pp.146-159
- Goleman, D. (2006), *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Grandey, A. (2000). “Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Güllüce, A. Ç. (2006), *Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Hakanen, J. J, Bakker, B.B and Schaufeli, W, B., (2006). “Burnout and work engagement among teachers” *Journal of School Psychology*, Vol. 43, 495-513.
- Hock, R. R. (1988), “Professional burnout among public school teachers,” *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Huy, Q. N. (2002), “Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The Contribution of middle managers”, *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Kalaycı, Ş. (2008), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.



- Kovach, K. A. (1987). “What motivates employees? Workers and supervisors give different answers”. *Business Horizons*, 30, 58-65.
- Lambie, G. W. (2007), “The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling”, *Journal of Counseling & Development*, Vol.85, Winter, 82-88.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. & Maslach, C., (1988). “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.
- Lewis, K.M. (2000), “When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders,” *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lewis, K.M. (2000), “When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders,” *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981), “The measurement of experienced burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach C, Leiter M.P. (1997). “*The truth about burnout*”. San Francisco (CA): Jossey-Bass; 1997.
- Meier, S. (1983), “Toward a theory of burnout,” *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- Mayer, J. D. (1999), *A field guide to emotional intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge, A.B.D..
- Örmen, U. (1993), *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1983). The Community Health Care Administrator Project: *Characteristics and Problems of Rural Administrators. Journal of Mental Health Administration*, 10(1), 15-18.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988), *Career burnout, causes & cures*, The Free Press, A Division of Macmillan, New York, A.B.D.
- Poon, S.C., (2004) Organization of central pathways mediating the Hering-Breuer reflex and carotid chemoreflex. *Adv Exp Med Biol* 551, 95-100.
- Rourke, F. E., (1992). “Responsiveness and Neutral Competence in American Bureaucracy”. *Public Administration Review* 52(6): 539–46.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.
- Siegall, M. ve McDonald, T. (2004), “Person-organisation value congruence, burnout and diversion of resources,” *Personnel Review*, 33(3).
- Sılığ, A. (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 461-473
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*, Ekinoks, Ankara.



## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 34 Ocak – Şubat 2013

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Swindel & Kelly (2003). “The Case For The Inexperienced User Rethinking Filter Questions in Citizen Satisfaction Surveys” *The American Review of Public Administration*, Vol.33, No:1, 91-108. Doi:10.1177/0275074002250256
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Van Ryzin, Gregg G., Muzzio, D, Immerwahr, S, Gulick, L and Martinez, E., (2004). Drivers and Consequences of Citizens Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City. *Public Administration Review* 64(3): 331–41.
- Van Ryzin, Gregg G., (2007). “Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, And Trust”. *Public Performance and Management Review* 30(4): 521–35.
- Weisberg, J.(1994), “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.1, 4-14.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.