

# Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

Ali Çağlar GÜLLÜCE

Atatürk Üniversitesi, SBE  
achaglar@atauni.edu.tr

Ömer Faruk İŞCAN

Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
oiscan@atauni.edu.tr

**Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki**

**Özet**

Bu çalışmanın temel amacı, mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkiden uygulamaya yönelik bir takım çıkarımlarda bulunmaktır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka değişkenlerine ilişkin teorik çerçeve çizilmiştir. Çalışmanın 68 işletmedeki 122 yönetici üzerinde yapılan uygulama sonuçları mesleki tükenmişlik ile duygusal zeka arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, mesleki tükenmişlik, duygusal zeka.

**The Relationship between Occupational Burnout and Emotional Intelligence**

**Abstract**

The purpose of this study is to draw applicable conclusions based upon the analysis of data informing an understanding of the relationship between the variables from the theory of emotional intelligence and the variables known from occupational or professional burnout. For this aim, first theoretical framework about occupational burnout and emotional intelligence is drawn. Results of the application, which was held on 122 managers of 68 organizations, showed that there exists a negative correlation between occupational burnout and emotional intelligence.

**Keywords:** Burnout, professional burnout, emotional intelligence.

## 1. Giriş

Mesleki tükenmişlik, bugün işletmelerin ve çalışanların karşı karşıya olduğu önemli sorunlardan biridir. Dijital çağda yaşanan köklü değişim ve dönüşümler, hem çalışanları hem de örgütleri hızla değişime zorlamakta bu da bir gerilim ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlardan beklentilerin artması, zaman baskısına ve strese yol açmakta bu da tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Daha çok işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen bir tür stres olan tükenmişlik, erken teş-

his edilip, mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığı takdirde, kişinin sosyal-psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendromdur. İnsanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştıran, verimliliğini düşüren ve en önemlisi hayattan aldığı zevki azaltan bu olgu, aynı zamanda örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir.

Modern yönetim anlayışı içerisinde akılcılık, örgütleri başarıya götüren temel faktör olarak görülmekteydi. Oysa dünyada hızla meydana gelen değişimler, insanların sadece akılcılık yaklaşımıyla başa çıkamayacakları bir örgütsel ortam yaratmıştır. Bu ortamda duygusal zeka, insanların ve örgütlerin başarısını etkileyen temel bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Rekabetin en üst seviyelere ulaştığı bir dönemde, işletmelerde duyguların rolü kalitede iyileşme ve gelişmenin temel koşulu olarak görülmeye başlanmıştır. Artık iş yerlerinde duyguların algılanması, değerlendirilmesi, anlaşılması ve duyguların yönetimi; işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka olgularının önemlerine atfen bu çalışmanın temel amacı, bu iki olgu arasındaki ilişkiyi teorik ve uygulamalı olarak incelemektir.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

### **2.1.Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik, "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974: 159). Bir başka deyişle, tükenmişlik, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olma halidir (Farber, 1984: 12, Cherniss, 1980: 17-18).

Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramlaştırılabilir (Jackson, Schwab ve Schulaer, 1986: 234). Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Kim, Shin ve Swanger, 2009: 97; Garden, 1991: 963). Özellikle sorunlu veya problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenme durumunda kronik duygusal gerginlik yaşanmakta ve tükenmişlik de bu duygusal gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Strese benzer belirti ve etkileri olması sebebiyle tükenmişlik, bir tür stres olarak kabul edilebilir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı aşırı bir stres durumu olmasıdır. Ayrıca belli seviyede olan stresin insanlar için olumlu olduğu ve kişiyi motive ettiği belirtilmiştir. Tükenmişlikte ise böyle bir durum söz konusu değildir.

Günümüzde tükenmişliğin en çok kullanılan ve kabul gören tanımını ortaya koyan Maslach (1982: 3) tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu"

şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi, kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir.

İkinci boyut olarak ifade edilen duyarsızlaşma ise çalışanların, hizmet verdikleri kişilere yönelik küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Bu tutumun altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Diğer insanlar hakkında sahip olduğu olumsuz düşünceler kişiyi kendisi hakkında da olumsuz düşünmeye iter. Kişi işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılar ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Seligman, 1990: 10).

## **2.2. Tükenmişliğin Sebepleri ve Sonuçları**

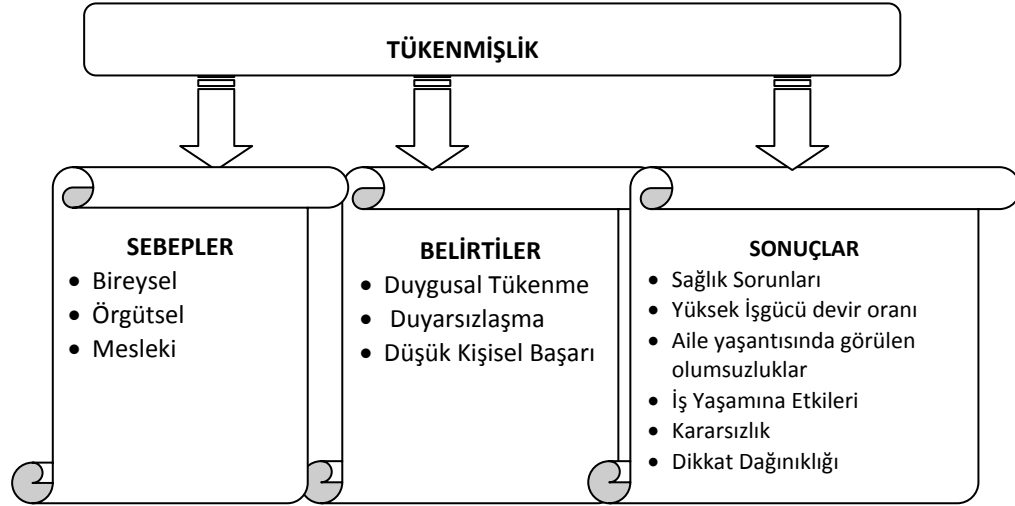
Tükenmişliğe ilişkin pek çok sebep bulunmakla birlikte bunlar en genel biçimde bireysel, örgütsel ve mesleki sebepler başlıkları altında toplanabilir. Bunlar dışında çevresel faktörler de tükenmişliğe sebep olabilir. Bu doğrultuda tükenmişliğin muhtemelen en genel sebebi teknolojik ilerleme ve gelişme ile bunun sonucunda ortaya çıkan yeni eğilimlerdir (Maslach ve Leiter, 1997: 21). Örneğin yaygın bir uygulama olarak görülen küçülme, çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum da tükenmişliğe önemli bir kaynak teşkil etmektedir (Quinlan, 2007: 386).

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler ve algılamadaki farklılıklar, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stres, mesleki doyum, enformel destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlik ile ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir (Gardner, Fischer ve Hunt, 2009 ; Hyvönen, Feltd, Salmela-Aro, Kinnunen ve Makikangas, 2009; Kim v.d., 2009; Brummelhuis, Lippe, Kluwer ve Flap, 2008; Farber, 1991; McIntyre, 1984; Lazarus, 1982; Van Horn, Schaufeli ve Enzmann,1999).

İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, rol çatışması, yönetimle ilgili işlerde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyişteki aksaklıklar, adalet yokluğu, kontrol eksikliği, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, örgütün havası, örgüt ortamı gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu ol-

muştur (Brummelhuis v.d., 2008; Byrne,1999; Rahim ve Psenicka,1996; Maslach ve Schaufeli, 1993; Jayaratne ve Chess, 1984; Pines ve Kafry, 1978).

Tükenmişliğin sonuçlarına ilişkin olarak ise işi savaçlama, aksatma, hastalık nedeniyle işe gelmemede artış, işe geç gelmedeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, insan ilişkilerinde uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma şeklindeki sonuçlardan söz edildiği görülmüştür (Salmela-Aro, Tolvanen ve Nurmi, 2009; Kim v.d., 2009; Lewin ve Sager, 2007).



Kaynak: Maslach, C. (1982)

Şekil 1. Tükenmişliğin Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları

### 2.3. Duygusal Zeka

Duygusal Zeka; doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümenin geliştirilmesi için duyguları düzenleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 10). Duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır (Mayer ve Salovey, 1990:185). İnsan beyni üzerinde yapılan son araştırmalar, insan zekâsının gerçek ölçütünün yalnızca bilişsel zeka olmadığını, hayat başarısı konusunda asıl belirleyici olanın kişilerin sahip oldukları duygusal zeka olduğunu göstermektedir (Goleman, 1995: 25). Duygusal zeka, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerin ve iş yaşamındaki başarının belirleyicisi olmaktadır.

Duygusal zekanın kurumların etkinlik ve verimliliği üzerindeki etkileri dikkate alındığında önümüzdeki yıllarda organizasyonların başta insan kaynakları uygulamaları

olmak üzere çeşitli uygulamalarda duygusal zeka temelli yaklaşımlar geliştirmeleri kaçınılmazdır. Aksi halde yapılarını duygusal zeka ekseninde yenilemeyen firmaların küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi mümkün olmayacaktır. Araştırmacılar arasında halen duygusal zeka çalışmalarının geliştirilmeye ihtiyacı olduğu ve bu kavramın doğru olarak ölçülmesinin örgütlerinin lehine bir gelişme olacağı yönünde söz birliği vardır (Dulewicz ve Higgs, 2000: 92; George, 2000:1027). Duygusal zekanın artan önemi, girişimcilikle ve üstün performansla doğrudan ilişkisi işletmeleri, var olan çalışanlarının duygusal zekalarını artırmaya; yeni alacakları elamanları da duygusal zekası yüksek kişilerden seçmeye yöneltmektedir (Zampetakis, Beldekos ve Moustakis, 2009: 168). Buna göre işletmeler özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında duygusal zekaya dayalı uygulamalara ağırlık vermeye başlamaktadır. Eleman alımlarında duygusal yetkinlikleri ölçen envanterlerin ve kişinin duygusal yetkinliklerini değerlendirmeye yönelik mülakat tekniklerinin kullanılması; çalışanların istenen duygusal yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmesi amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi; ödüllendirme sisteminin duygusal yetkinlikleri temel olarak yapılandırılması bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir.

İşletmelerde duyguların rolü eski zamanlardan beri ihmal edilen bir araştırma alanıdır. Duygusal zekanın bileşenleri ve etkin yöneticilik kavramsal olarak alakalı unsurlardır. Yöneticiler, iyi plan yapmalı ve duygularının etkisi altında kalmadan rasyonel olarak düşünebilmelidirler (George, 2000: 1027). Araştırmalar; başarılı yöneticilerin, çalışanları motive etmek, örgütün hedef ve değerlerini benimsetmek için duygularını kullandığını göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Bass, 1998; Bass ve Avolio, 1994; Conger ve Kanungo, 1998; Shamir, House ve Arthur, 1993).

#### **2.4. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi**

Kendi duygularını ve çalışanlarının duygularını algılayabilen yöneticiler, işyerlerinde daha başarılı olurlar. Çalışanlarından daha çok saygı görürler. Bu da yöneticilerde, duygusal tükenme halini asgari seviyeye indirir (Barling, Slater ve Kelloway, 2000: 158; George, 2000: 1035). Özelde kişisel başarılarında, genelde de işletmenin başarısında ve verimliliğinde bir artış görülür (Shamir vd., 1993: 14). Kendi duygularını ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayabilen, değerlendirebilen ve ifade edebilen yöneticilerin daha başarılı oldukları ve çalışanları örgütsel misyona ve vizyona sahip çıkmalarını için daha iyi bir şekilde yönlendirip, motive ettikleri görülmüştür (George, 2000: 1025–1027; Wasielewski, 1985: 207). Duygularını çok iyi anlatan yöneticiler; çalışanlara inançlarını ve değerlerini daha doğru olarak ifade ederler. Duygusal zekalı insanlar, kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997: 33). Yüksek düzeyde öz-algılama düzeyine sahip yöneticiler, daha etkin ve verimli olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının duygularını doğru olarak algılar ve uygun tepkiler gösterirlerse, çalışanlarda göreve

bağlılık ve iyimserlik artar; çalışanlar, işbirliği ve ekip çalışmalarına daha yatkın hale gelirler. Bunun neticesinde de kişisel başarılarında artış olur ve daha az duygusal tükenmeye maruz kalırlar (George, 2000: 1030).

Duygularını doğru olarak ifade etme yetisine sahip bireyler, daha iyi ve anlamlı iletişim kurarlar (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000a: 396). Örgütsel vizyonun, teknikten ziyade daha duygusal olması, çalışanlara daha cazip gelir (Megerian ve Sosik, 1996: 31). Örgütün misyon ve vizyonuna çalışanları inandırmak isteyen yönetici, çalışanlarda duygusal tepkiyi uyarmaya çalışır (Bass, 1985: 14-21).

Çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olanlar ve onların duygularını doğru olarak okuyabilenler, çalışanlarının hangi alanlarda gelişime ihtiyaçlarını olduğunu anlarlar, bu suretle grubun ve örgütün verimliliğini artırır (George, 2000: 1011). Duygusal zekalı insanlar, kendi duygularının ve bu duyguların diğer insanlar üzerinde olan etkilerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997: 31). Yüksek öz-farkındalık ve yüksek düzeyde kişilerarası kontrole sahip yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarına karşı daha empatik davranışlar sergilerler (Mayer ve Geher, 1996: 89). Diğer insanların duygularını doğru olarak okuyabilen insanlar, iş arkadaşlarıyla olan kişilerarası etkileşimlerinde daha etkin olurlar (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000b: 68-71). Yöneticiler, üzgünlük gibi pasif duygu sergilemek yerine sinirlilik gibi aktif olumsuz duygu sergilediklerinde, çalışanlar da daha yüksek düzeyde sinirlilik ve düşük düzeylerde rahatlama olmakta, bu da çalışan tükenmişlik seviyesinin artmasına olumsuz katkıda bulunmaktadır (Lewis, 2000: 221).

Duygusal zekası yüksek olan yöneticiler, duygularını kullanmak suretiyle eleştirel düşünmeyi geliştirirler. Kişisel başarı hissinde artış olan yöneticilerin, depresyon ve tükenmişliğe yakalanma riskleri azalır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000c: 320). Duygularını kullanmada becerili yöneticiler, hem kendilerini geliştirmeye gayret ederler hem de çalışanların sürekli gelişim çabası içerisinde olmalarına çaba gösterirler. Bu sayede çalışanların göreve bağlı olmalarını sağlarlar (George, 2000: 1011).

Göreve bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlarda, değer çatışmaları asgari düzeyde olduğu için duygusal tükenme seviyeleri de düşük olur (Barling vd., 2000:160). Buna ilaveten, duygularını kullanarak dikkatlerini çalışanların üzerine yönlendiren yöneticiler, çözülmesi gereken sorunlara öncelik vererek, örgütün verimlilik artışına katkı sağlarlar. Kaynakları rasyonel bir şekilde dağıtma çabasında olan duygusal zekalı yönetici, çalışanlar arasındaki dengeyi korumaya gayret eder. Bunu, aşırı iş yükünü en uygun seviyelere çekerek, çalışanların tükenme seviyelerini en alt seviyelerde tutarak başarmak için çaba gösterir (Bass ve Avolio, 1994: 235).

Duygusal zekanın psikolojik sağlık üzerinde özellikle mesleki tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu çoğu araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Ciarrochi v.d., 2001:

541). Araştırmalar; duygusal zekanın insanları tükendişlikten koruduğunu ve daha iyi bir adaptasyon sağladığını göstermiştir. Araştırmacılar; duyguları yönetme becerisinin, tükendişliği önleme ile çok yakından alakalı olduğunu ileri sürmektedirler. Yine, duygusal ve sosyal zeka ve psikolojik sağlık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Bar-On, 2003:5). Duygusal ve sosyal zeka yetkinliklerinin, psikolojik zeka üzerindeki etkileri, a) duyguyu yönetme becerisi ve tükendişlikle baş etme b) kişinin iç potansiyelini gerçekleştirmek ve daha manalı bir hayat için kişisel hedefleri gerçekleştirme güdüsü c) hisleri ve düşünceyi doğrulama becerisi olarak bildirilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88).

### 3. Yöntem

Bu çalışma ile işletme yöneticilerinin yaşadıkları tükendişlik ile duygusal zeka olgusu arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, tükendişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki bazı demografik değişkenler açısından da incelenmiştir.



şekil 2. Araştırma Değişkenleri

Araştırmamızda temel veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği ve Maslach Tükendişlik Ölçeği (MBI)'nden yararlanılmıştır. MBI, tükendişlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılan ve en geniş kabul gören bir ölçek formudur. Bir diğer özelliği de tükendişlik düzeyini tespit etmeye yönelik ilk ölçek olmasıdır. Maslach tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması sırasında, özgün formunda yedi basamaklı olan ce-

vap seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş, basamak sayısı beşe indirilmiş ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Çam, 1991: 157; Ergin, 1993: 143-154). Maslach Tükenmişlik Envanteri Likert tipi bir ölçektir ve 22 maddeden oluşmaktadır. Bu envanter, Duygusal Tükenme (9 madde), Duyarsızlaşma (5 madde) ve Kişisel Başarı (8 madde) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden yüksek, kişisel başarı alt ölçeğinden ise düşük puanlar tükenmişliği göstermektedir.

Bar-On' un Duygusal Katsayı Envanteri geçerliği ve güvenilirliği altı ülkede (Kanada, ABD, Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç (1985–1997) boyunca denenmiş karma bir duygusal zeka envanteridir. Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On Duygusal Zeka ölçeği, şimdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır. Çalışmamızda, bu ölçeğin Acar'ın daha önce doktora çalışmasında kullanmış olduğu, kısaltılmış ve dönüştürülmüş hali esas alınmıştır (Acar, 2001: 98). Acar, çalışmasında 5 temel, 15 alt boyut ve toplam 87 ifadeden oluşan bir ölçek kullanmıştır. Çalışmamızda ise bu ölçek kullanılarak, öncelikle 20 kişilik bir uzman grubu ile pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İyi açıklanmayan, tartışmalı ya da benzer ifadeleri belirlemek ve oldukça uzun olan ölçeği kısaltmak amacıyla gerçekleştirilen bu pilot çalışma sonucunda yapılan analizlerle uzmanlarca birbirine fazlasıyla benzer bulunan ya da faktörler içerisindeki güvenilirlik katsayıları düşük ifadeler anketten çıkarılmış ve nihai ölçekte 5 temel, 15 alt boyuta ilişkin toplam 39 ifadeye yer verilmiştir.

Araştırmada ayrıca örnekleme oluşturan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan ve cinsiyet, yaş, medeni durum v.b. soruları içeren "Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Bu çalışmada İş-Kur'un ve Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre, sigortalı işgören sayısının 10 kişiden fazla olduğu, Erzurum'da faaliyet gösteren 309 özel işletme ana kütle olarak kullanılmıştır. Bu ana kütlede örnek büyüklüğü % 95 güven sınırlarında ve % 5 hata payı ile 68 işletme ve bu 68 işletmede çalışan 139 yönetici olarak belirlenmiştir (İdil, 1980: 132, Kurtuluş, 1998: 235). Dağıtılan toplam 139 anketten 129'u geri dönmüş, 7 anket de eksik ya da hatalı doldurulduğundan analize dahil edilmemiştir (geri dönüş oranı %87,8).

Ölçeğimizde yer alan değişkenlerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayıları göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Tablo 1'de tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Buna ilaveten duygusal zeka ölçeğinin temel boyutlarının altında yer alan 15 boyuta ilişkin güvenilirlik katsayılarının tamamı da 0,65'den yüksektir.



**Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Duygusal Tükenme	0,84
Duyarsızlaşma	0,81
Kişisel Başarı	0,79
Tükenmişlik (Genel)	0,89
Kişisel Yetenekler	0,84
Kişilerarası Yetenekler	0,78
Uyumluluk	0,66
Stresle Başa Çıkma	0,73
Genel Ruh Durumu	0,75
Duygusal Zeka (Genel)	0,92

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza katılan yöneticilerin 111'i (%91) erkek, 11'i (%9) kadındır. Erkek ve kadın katılımcı sayısındaki orantısızlık hem uygulama yapılan işletmelerdeki kadın yönetici sayısının yetersiz olduğunu göstermekte hem de cinsiyete ilişkin bulguları değerlendirme açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmamıza katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de özetlenmektedir.

**Tablo 2. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular**

<i>Değişkenler</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>Değişkenler</i>	<i>F</i>	<i>%</i>		
Cinsiyet	Kadın	111	91	Örgütsel Düzey	Alt	18	15
	Erkek	11	9		Orta	66	54
Medeni Durum	Evli	98	80,3	Örgütsel Kıdem	Üst	38	31
	Bekar	24	19,7		1-5yıl	41	34
Eğitim	İlköğretim	19	15,6	6-10 yıl	51	41	
	Lise	45	36,9	11-20 yıl	19	16	
	Üniversite	58	47,5	20-+	11	9	
Yaş	-30	19	15,6	Mesleki Kıdem	1-5yıl	17	14
	31-40	49	40,1		6-10 yıl	43	35
	41-50	41	33,6		11-20 yıl	43	35
	51-+	13	10,7		20-+	19	16

Deneklerin 98'i (%80,3) evli, 24'ü (%19,7) ise bekaardır. Katılımcıların 19'u (%15,6) ortaokul, 45'i (%36,9) lise, 58'i (%47,5) ise üniversite mezunudur. Araştırmamızda yer alan yöneticilerin 19'u (15,6) 30 yaşın altında, 49'u (%40,2) 31-40, 41'i (% 33,6) 41-50, 13'ü (%10,7) ise 51 ve üzeri yaş grupları arasındadır. Yöneticilerin 18'i (%15) alt, 66'sı (%54) orta, 38'i (%31) ise üst düzey yönetici konumundadır. Toplam çalışma süresi açısından 17 yönetici (%14) 5 yıl daha az, 43 yönetici (%35) 6-10 yıl arası, yine 43 yönetici (%35) 11-20 yıl arası ve 19 yönetici de (%16) 20 yıldan daha fazla süredir çalışma hayatı içerisinde bulunmaktadır. Mevcut işletmedeki kıdem açısından ise 41 yönetici (%34) 5 yıl ya da daha az süredir, 51 yönetici (%41) 6-10 yıl arası, 19 yönetici (%16) 11-20 yıl arası ve 11 yönetici de (%9) 20 yıldan daha fazla süredir aynı işletmede görev yapmaktadır.

#### 4.2. Değişkenler Arasındaki İlişki

Duygusal zeka ve tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, bu analizin sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz, Tükenmişlik ölçeğinin "Duygusal tükenmişlik" boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, "Mutluluk", "Esneklik", "Gerçekçilik", "Problem çözme", "Sosyal Sorumluluk", "Empati", "Bağımsızlık" ve "Kendini gerçekleştirme" boyutları arasındaki ilişkilerin ters yönde ve anlamlı olduğu sonucunu vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda, yöneticilerin "Mutluluk", "Esneklik", "Gerçekçilik", "Problem çözme", "Sosyal Sorumluluk", "Empati", "Bağımsızlık" ve "Kendini gerçekleştirme" durumlarındaki artış/azalışın yöneticilerin duygusal tükenmişliğini azaltıp/artırdığı söylenebilir. İlişkinin gücü açısından olgu değerlendirildiğinde ise en yüksek ters yönlü ilişkinin problem çözme ( $r=-,458$ ) ve sosyal sorumluluk ( $r=-,330$ ) boyutunda olduğu gözlenmektedir. Bu durumda, problem çözme becerisine sahip olmayan ve sosyal sorumluluğu düşük yöneticilerin yüksek ölçüde duyarsızlaşma yaşadığı söylenebilir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise duygusal zeka ile tükenmişlik arasında ters yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $r= -,274$ ). Bu ise yöneticilerin duygusal zeka seviyelerindeki artışın yaşadıkları tükenmişliği azalttığı, duygusal zeka seviyesindeki azalışın ise yaşadıkları tükenmişliği artırdığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 3. Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ile İlgili Bulgular**

<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	<b>Tükenmişlik</b>		
	<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Kişisel Başarısızlık</b>
İyimserlik	,075	,085	,127
Mutluluk	<b>-,255*</b>	<b>-,324*</b>	<b>-,503*</b>
Dürtü kontrolü	-,109	-,082	<b>-,180*</b>
Strese dayanıklılık	,177	,140	,119
Esneklik	<b>-,264*</b>	<b>-,200*</b>	-,011
Gerçekçilik	<b>-,200*</b>	<b>-,317*</b>	,112
Problem çözme	<b>-,458*</b>	<b>-,504*</b>	<b>-,352*</b>
Sosyal sorumluluk	<b>-,330*</b>	<b>-,352*</b>	,038
Kişilerarası ilişkiler	,050	,050	<b>-,209*</b>
Empati	<b>-,250*</b>	<b>-,319</b>	,072
Bağımsızlık	<b>,278*</b>	<b>,294*</b>	,173
Kendini gerçekleştirme	<b>-,201*</b>	-,088	,122
Kendine saygı	,138	<b>-,280*</b>	,011
Kararlılık	-,171	-,086	,118
Duygusal benlik bilinci	,074	<b>-,214*</b>	,095
<b>Genel Duygusal Zeka</b>		<b>-,274*</b>	

\*  $p < 0.05$

Tükenmişlik ölçeğinin “Duyarsızlaşma” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, “Duyarsızlaşma” ile “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık”, “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları arasındaki ilişkiler ters yönde ve  $p < 0.005$  önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Empati”, “Bağımsızlık” ve “Kendine saygı” ve “Duygusal benlik bilinci” durumlarındaki artış/azalışın onların duyarsızlaşma durumlarını azaltıp/artırdığını göstermektedir. İlişkinin gücü dikkate alınarak olgu değerlendirildiğinde ise duyarsızlaşma ile en güçlü negatif ilişkinin problem çözme ( $r = -,504$ ), sosyal sorumluluk ( $r = -,352$ ) ve mutluluk ( $r = -,324$ ) boyutları arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise problem çözme yetisi, sosyal sorumluluk durumu ve mutluluk algısı düşük yöneticilerin daha yüksek ölçüde duyarsızlaşma yaşadığı anlamına gelmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları ayrıca tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutu ile Duygusal zeka ölçeğinin, “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” boyutları arasındaki ilişkilerin ters yönde ve  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu ise, yöneticilerin “Mutluluk”, “Dürtü kontrolü” ve “Kişilerarası ilişkiler” durumundaki artış/azalışın kişisel başarısızlık algılarını azaltıp/artırdığını ortaya koymaktadır. İlişkinin gücü dikkate alındığında ise “kişisel başarısızlık” ile en güçlü ters yönlü ilişkiye mutluluk ( $r = -,503$ ) ve problem çözme ( $r = -,352$ ) boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle,

mutluluk algısı ve problem çözme yetisi düşük yöneticilerin kişisel başarısızlık algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 4.3. Demografik Değişkenler Açısından Duygusal Zeka ve Tükenmişlik

Yöneticilerin demografik faktörleri ile duygusal zeka ve tükenmişlik olguları arasında anlamlı ilişki bulunup bulunmadığını açıklığa kavuşturmak amacıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için t testi, diğer değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Yapılan t testi sonuçları, yöneticilerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka ölçeğinin "Kişilerarası ilişkiler", "Bağımsızlık", "Kendini gerçekleştirme", "Kararlılık" ve "Duygusal benlik bilinci" boyutları açısından bayan ve erkek yöneticiler arasında  $p < 0.005$  önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de özetlenen bulgular bu olgular açısından bayan yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermektedir. Gençdoğan ve Uzun (2003) Çevik Kuvvet polisleri üzerinde yaptıkları çalışmada ve Gökçakan ve Özer (1999) rehber öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. Duygusal zekanın tabloda yer almayan diğer 10 alt boyutu ve tükenmişlik ölçeği boyutlarına ilişkin olarak ise cinsler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi araştırmamıza katılan erkek ve bayan yönetici sayısı arasındaki orantısızlık araştırma açısından bir kısıt teşkil etmektedir.

Tablo 4. Cinsiyete İlişkin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	t
Kişilerarası ilişkiler	Bayan	11	<b>12,73</b>	1,90	<b>2,895*</b>
	Erkek	111	<b>11,36</b>	1,45	
Bağımsızlık	Bayan	11	<b>9,64</b>	,67	<b>2,099*</b>
	Erkek	111	<b>8,99</b>	1,00	
Kendini gerçekleştirme	Bayan	11	<b>12,82</b>	1,47	<b>4,426*</b>
	Erkek	111	<b>11,01</b>	1,28	
Kararlılık	Bayan	11	<b>4,36</b>	,92	<b>3,958*</b>
	Erkek	111	<b>3,00</b>	1,10	
Duygusal benlik bilinci	Bayan	11	<b>16,36</b>	1,50	<b>2,160*</b>
	Erkek	111	<b>15,33</b>	1,51	

\* $p < 0,05$

Yöneticilerin medeni durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmişlik olgusu açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen t testi sonuçlarından anlamlı bulunanlar, Tablo 5'de özetlenmektedir. Buna göre duygusal zeka boyutları açısından evli yöneticilerin bekar yöneticilere kıyasla sosyal sorumluluğunun daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bekar yöneticiler ise evlilere kıyasla daha esnek, kendini gerçekleştirme ve kararlı-

lıkları daha yüksektir. İlaveten evli yöneticilerin hem duygusal tükenmişlik hem de duyarsızlaşma ortalamaları bekar yöneticilere kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksektir. Bu durumun evlilik kurumunun getirdiği bireysel ve sosyal yüklerin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutunda evli ve bekar yöneticilere ilişkin farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

**Tablo 5. Medeni Duruma İlişkin T Testi Sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S.S.</i>	<i>t</i>
Esneklik	Evli	98	<b>6,26</b>	1,60	<b>2,313*</b>
	Bekar	24	<b>7,04</b>	,91	
Sosyal sorumluluk	Evli	98	<b>13,79</b>	1,03	<b>3,122*</b>
	Bekar	24	<b>13,00</b>	1,38	
Kendini gerçekleştirme	Evli	98	<b>11,00</b>	1,32	<b>2,846*</b>
	Bekar	24	<b>11,88</b>	1,48	
Kararlılık	Evli	98	<b>3,01</b>	1,11	<b>2,215*</b>
	Bekar	24	<b>3,58</b>	1,25	
Duygusal tükenmişlik	Evli	98	<b>33,13</b>	4,73	<b>3,417*</b>
	Bekar	24	<b>29,13</b>	6,64	
Duyarsızlaşma	Evli	98	<b>19,87</b>	3,50	<b>2,538*</b>
	Bekar	24	<b>17,58</b>	5,46	

\* $p<0,05$

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre duygusal zeka ve tükenmişlik durumları arasındaki farklılığı ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi, duygusal zeka ölçeğinin “İyimserlik”, “Esneklik”, “Kişilerarası ilişkiler” ve “Kararlılık” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutu açısından gruplar arasındaki farklılığın  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlı ilişki gösteren bulguları Tablo 6’da yer alan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin öğrenim durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin diğer alt boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları açısından farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamsızdır. Anlamlı bulunan farkların hangi öğrenim seviyesindeki yöneticilerden kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre tüm boyutlar açısından en büyük ortalama farklılığı ortaokul mezunu yöneticilerle üniversite mezunu yöneticiler arasındadır (İyimserlik için I-J=0,86, Esneklik için I-J=1,74, Kişiler arası ilişkiler için I-J= 1,37, Kararlılık için I-J= 0,78 ve kişisel başarısızlık için I-J=1,87). Bu ise öğrenim seviyesi arttıkça “İyimserlik”, “Esneklik”, “Kişilerarası ilişkiler” ve “Kararlılık” durumunun arttığını göstermektedir. Bununla birlikte öğrenim durumu arttıkça kişisel başarısızlık algısının arttığı da ilginç bir bulgu olarak gözlenmektedir. Bu durum kısmen öğrenim seviyesi düşük yöneticilerin daha düşük başarı beklentilerine sahip olmaları ile açıklanabilir.

nabilir. Bunun sonucunda kişisel başarısızlık algısının bu yöneticilerde daha düşük olması normal karşılanabilir.

**Tablo 6. Öğrenim Durumuna Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

<i>Değişkenler</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>			<i>F</i>
	<i>Ortaokul</i>	<i>Lise</i>	<i>Üniv.</i>	
İyimserlik	11,00	11,22	11,86	<b>4,265*</b>
Esneklik	5,16	6,31	6,90	<b>11,104*</b>
Kişilerarası ilişkiler	10,42	11,53	11,79	<b>6,222*</b>
Kararlılık	2,58	3,04	3,36	<b>3,609*</b>
Kişisel Başarısızlık	30,63	30,93	32,50	<b>4,077*</b>

\* $p<0,05$

Yaş faktörünün duygusal zeka ve tükenmişlik açısından gruplar arasında farklılık ortaya koyup koymadığını gerçekleştirmek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi, duygusal zeka ölçeğinin “Mutluluk”, “Esneklik”, “Problem çözme”, “Sosyal Sorumluluk”, “Bağımsızlık” ve “Kararlılık” ile tükenmişlik ölçeğinin her üç boyutunda da  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı fark olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 5’te özetlenen sonuçlara göre yaş artışı ile birlikte yöneticilerin mutluluk, problem çözme, sosyal sorumluluk, bağımsızlık, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık algılarında anlamlı ölçüde bir artış vardır. Duygusal zeka ölçeğinin esneklik ve kararlılık boyutlarında ise ileri yaşlarda anlamlı ölçüde bir azalma gözlenmektedir. Anlamlı bulunan farkların hangi yaş gruplarındaki yöneticiler arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD sonuçlarına göre farklılık hemen tüm boyutlarda 30 yaş ve altı grubu ile 51 yaş ve üzeri grubundan kaynaklanmaktadır. Örneğin mutluluk boyutu açısından 30 yaş ve altı grubu ile 51 yaş ve üzeri grubu arasındaki ortalama farkı  $I-J= -1,20$ ’dir. En yüksek ortalama farkı ise yine bu iki grup arasında duygusal tükenmişlik boyutunda gözlenmektedir ( $I-J= -8,69$ ). Tüm bu veriler, yaşla birlikte genel olarak duygusal zeka faktörlerinde bir artış ortaya çıktığını, ancak duygusal zeka ölçeğinin esneklik ve kararlılık boyutlarını buna dahil edilemeyeceğini göstermektedir. Bir başka deyişle ileri yaşlardaki yöneticiler esneklik ve kararlılık kaybına uğramaktadır. Tükenmişlik açısından ise yaşla birlikte tüm boyutlardaki tükenmişlik algılamasında bir artış olduğu şüphesizdir.

**Tablo 7. Yaşa Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

<i>Değişkenler</i>	<i>Yaş</i>				<i>F</i>
	<i>30 /-</i>	<i>31-40</i>	<i>41-50</i>	<i>51/+</i>	
Mutluluk	11,21	12,10	12,41	12,00	<b>3,227*</b>
Esneklik	7,58	6,82	5,95	4,62	<b>17,058*</b>
Problem çözme	12,26	12,78	13,34	13,77	<b>3,602*</b>
Sosyal sorumluluk	12,89	13,65	13,83	14,00	<b>3,726*</b>
Bağımsızlık	8,47	8,96	9,22	9,69	<b>4,992*</b>
Kararlılık	3,32	3,55	2,85	2,08	<b>7,875*</b>
Duygusal tükenmişlik	28,00	31,31	34,22	36,69	<b>11,716*</b>
Duyarsızlaşma	16,37	19,12	20,63	21,15	<b>6,524*</b>
Kişisel Başarısızlık	29,68	31,59	32,39	32,23	<b>3,237*</b>

\* $p<0,05$

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde görev yaptıkları basamak durumlarına göre duygusal zeka ölçeğinin “İyimserlik”, “Mutluluk”, “Esneklik”, “Gerçekçilik”, “Problem çözme”, “Empati” ve “Bağımsızlık” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel başarısızlık” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetimsel kademe açısından duygusal zeka ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutları açısından farklar  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Tablo 8’de özetlenen verilere göre, örgütsel kademede yukarı doğru çıkıldıkça, esneklik dışındaki tüm duygusal zeka boyutlarında bir artış gözlenmektedir. Anlamlı bulunan farkların hangi basamaklardaki yöneticiler arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi, ortalamalar arasında farklılığın alt ve üst düzey yöneticiler olduğunu göstermektedir. Alt ve üst düzey yöneticiler arasında en büyük ortalama farkının bulunduğu boyutlar ise iyimserlik (I-J= -1,63) , problem çözme (I-J=-1,59) ve mutluluk (I-J=-1,42) boyutlarıdır. Tüm bu bulgular, üst düzey yöneticilerin duygusal zekalarının daha yüksek olduğu anlamını taşımaktadır. Tükenmişlik açısından ise anlamlı tek farklılığın gözlemlendiği boyut olan kişisel başarısızlık algısında kademe açısından yukarı doğru ilerlendikçe bir artış gözlenmektedir. LSD testi sonuçlarına göre alt düzey yöneticilerin, hem orta düzey yöneticilerle (I-J=-1,94) hem de üst düzey yöneticilerle (I-J=-2,75) anlamlı ölçüde ortalama farklılığı mevcuttur. Bu bulgu, üst düzey yöneticilerin daha yüksek bir kişisel başarısızlık algısına sahip olduğunu göstermektedir. İlginç bir bulgu olan bu durum kısmen, üst düzey yöneticilerin başarı standartlarının daha yüksek olması ile açıklanabilir. Alt

düzyer yöneticiler başarıyı daha düşük standartta tanımladıklarından, daha düşük seviyede bir kişisel başarısızlık algılıyor olabilirler.

**Tablo 8. Kademeye Göre Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel Kademe</i>			<i>F</i>
	<i>Alt</i>	<i>Orta</i>	<i>Üst</i>	
İyimserlik	10,56	11,35	12,18	<b>10,458*</b>
Mutluluk	11,00	12,14	12,42	<b>6,759*</b>
Esneklik	7,06	6,47	6,00	<b>3,167*</b>
Gerçekçilik	7,78	7,79	8,45	<b>5,702*</b>
Problem çözme	11,83	13,06	13,42	<b>6,948*</b>
Empati	8,11	7,71	8,24	<b>3,286*</b>
Bağımsızlık	8,33	9,02	9,45	<b>8,907*</b>
Kişisel başarısızlık	29,72	31,67	32,47	<b>4,490*</b>

\* $p < 0,05$

Yöneticilerin çalışma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ölçeğinin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Bağımsızlık” ve “Kendine saygı” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” ve “Duyarsızlaşma” boyutları açısından arasındaki farklar  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin çalışma hayatı toplam süresine göre duygusal zeka ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutu açısından farklar  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Tablo 7’de özetlenen bulgulara göre, çalışma süresi arttıkça duygusal zekada esneklik boyutu dışında bir artış gözlenmektedir. Anlamlı bulunan farkların çalışma hayatı süresi açısından hangi yöneticilerden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi farklılığın çoğu kez 5 yıl ya da daha az çalışan yöneticilerle 20 yıldan daha fazla süredir çalışan yöneticiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgular çalışma hayatı ilerledikçe duygusal zeka yetilerinde de genel anlamda bir artış olduğu anlamını taşımaktadır. Esneklik boyutu açısından ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bir başka deyişle çalışma hayatı ilerledikçe yöneticiler esneklik kaybına uğramaktadır. Olgü tükenmişlik açısından değerlendirildiğinde ise çalışma hayatının duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı artırdığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki LSD testi sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik boyutu açısından 5 yıldan daha az çalışan yöneticilerle 20 yıldan daha fazla süredir çalışan yöneticiler arasındaki ortalama farkının I-J= -6,60 olduğunu göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutu açısından ise bu farklılık yine anlamlıdır (I-J= -4,25). Bir başka deyişle, çalışma hayatı içerisinde ilerledikçe tükenmişlik algısının da önemli ölçüde arttığı söylenebilir.



**Tablo 9. Toplam Çalışma Hayatı İle Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

<i>Değişkenler</i>	<i>Toplam çalışma süresi</i>				<i>F</i>
	<i>5/-</i>	<i>6-10</i>	<i>11-20</i>	<i>21/+</i>	
Esneklik	7,35	6,67	6,21	5,42	<b>6,271*</b>
Sosyal sorumluluk	12,76	13,70	13,77	13,95	<b>4,313*</b>
Bağımsızlık	8,24	9,12	9,12	9,47	<b>5,776*</b>
Kendine saygı	15,24	16,00	15,93	16,74	<b>2,757*</b>
Duygusal tükenmişlik	28,76	31,84	32,93	35,37	<b>5,341*</b>
Duyarsızlaşma	16,65	19,63	19,65	20,89	<b>3,856*</b>

\*  $p < 0,05$

Yöneticilerin şu anda çalıştıkları işyerlerindeki çalışma sürelerine göre duygusal zeka ölçeğinin “Esneklik”, “Sosyal Sorumluluk”, “Bağımsızlık”, “Kararlılık” ve “Duygusal benlik bilinci” boyutları ve tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal tükenmişlik” boyutu açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Duygusal zeka ve tükenmişlik ölçeğinin diğer alt boyutu açısından farklar  $p > 0.005$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Tablo 10’da verilen bulgulara göre, mevcut işyerindeki çalışma süresi arttıkça duygusal zeka ölçeğinin sosyal sorumluluk ve bağımsızlık boyutları açısından bir artış, esneklik, kararlılık ve duygusal benlik bilinci açısından ise bir azalma söz konusudur. LSD testi sonuçlarına göre ortalama farklılığını kaynağı 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 20 yıldan daha fazla çalışanlar gruplarıdır. Bu iki grup arasında ortalama farklılığının en yüksek olduğu boyutlar ise esneklik ( $I-J = -2,98$ ) ve duygusal benlik ( $I-J = -1,42$ ) boyutlarıdır. Bu durum, aynı işyerinde uzun süre çalışmanın yöneticilerde esneklik kaybına ve duygusal benlik algısında bir azalmaya yol açtığını göstermektedir. Tükenmişlik ölçeği açısından ise gruplar arasında yalnızca duygusal tükenmişlik boyutu açısından anlamlı farklılık gözlenmektedir. LSD testi sonuçlarına göre aynı işyerinde 5 yıl ve daha az çalışan yöneticilerle 20 yıldan daha fazla süredir çalışanlar arasındaki ortalama farkı  $I-J = -5,63$ ’tür. Bu durum işyerinde çalışma süresindeki artışın beraberinde duygusal tükenmişliği getirdiği anlamını taşımaktadır.

**Tablo 10. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi İle Duygusal Zeka ve Tükenmişlik**

Değişkenler	Mevcut işyerindeki çalışma süresi				F
	5/-	6-10	11-20	21/+	
Esneklik	7,34	6,14	6,32	4,36	<b>17,365*</b>
Sosyal sorumluluk	13,27	13,90	13,37	14,18	<b>3,749*</b>
Bağımsızlık	8,54	9,29	9,21	9,55	<b>6,656*</b>
Kararlılık	3,46	2,98	3,37	2,09	<b>5,148*</b>
Duygusal Benlik Bilinci	15,51	15,61	15,53	14,09	<b>3,271*</b>
Duygusal tükenmişlik	30,37	32,92	32,95	36,00	<b>4,125*</b>

\* $p < 0,05$

## 5. Sonuç

Tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma duygusal zeka ortalaması yüksek yöneticilerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları özellikle problem çözme yetisi ve sosyal sorumluluğu düşük yöneticilerin tükenmişliğin bir boyutu olan duyarsızlaşmayı fazlasıyla yaşadığını, mutluluk algısı ve problem çözme yetisi düşük yöneticilerin ise kişisel başarısızlık algısının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Duygusal zeka ve tükenmişlik değişkenleri cinsiyet farklılığı açısından değerlendirildiğinde duygusal zeka ölçeğinin kişilerarası ilişkiler, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık ve duygusal benlik bilinci boyutları açısından kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu dolayısıyla duygusal zekalarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Tükenmişlik açısından ise cinsiyet farklılığının önemli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmamızda ele alınan duygusal zeka ve tükenmişlik, medeni durum kontrol değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise duygusal zeka boyutları açısından evli yöneticilerin bekar yöneticilere kıyasla sosyal sorumluluğunun daha yüksek olduğu, bekar yöneticilerin ise evlilere kıyasla daha esnek, kendini gerçekleştirme olguları ve kararlılıklarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca evli yöneticilerin hem duygusal tükenmişlik hem de duyarsızlaşma ortalamaları bekar yöneticilere kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksektir. Bu da evlilik kurumunun, muhtemelen beraberinde getirdiği bir takım önemli sorumluluklar nedeniyle tükenmişliği artırdığı anlamını taşımaktadır. Öğrenim seviyesi açısından ise öğrenim seviyesi

yüksek yöneticilerin daha yüksek duygusal zeka ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Duygusal zeka ve tükenmişlik açısından yaş, örgütsel kademe, toplam çalışma süresi ve örgütteki çalışma süresi değişkenleri için ise benzer sonuçlar bulunmuştur. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa bu değişkenlerdeki bir artışın hem duygusal zekayı hem de yaşanan tükenmişliği artırdığı söylenebilir. Duygusal zekanın kararlılık ve esneklik boyutları açısından ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bir başka ifade ile bu değişkenlerdeki artışın yöneticilerde kararlılık ve esneklik kaybına yol açtığı anlaşılmaktadır.

Tüm bu bulgular insanın duygusal yetilerinin farkına varması ve bunları iş ortamında kullanabilmesi olarak tanımlanan duygusal zekanın, insanın verimliliğini ve iş yaşam kalitesini düşüren, hayattan aldığı zevki azaltan bir olgu olan tükenmişlikle mücadelede önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler başarılı olabilmek için öncelikle kendi duygularını okuyabilme, anlayabilme ve duygularının başarımlarına ve ilişkilerine etkilerini tanımlayabilmekle işe başlamalı, daha sonra da başkalarının duygularını hissedebilme, onların bakış açısı ile düşünebilme yeteneklerini geliştirmeli ve bu yolla hem kendileri hem de diğer çalışanlar açısından yaşanan tükenmişliği asgariye indirmeye çalışmalıdırlar.

Bu araştırmanın bulguları taşıdığı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırmanın bulguları yalnızca seçilen örnekle sınırlı olduğundan, sonuçların genellenebilmesi ancak aynı konuda, farklı ve daha büyük örnekler üzerinde yapılacak araştırmalarla mümkün olacaktır. Bu kısıt göz önüne alınarak işletmeler ve yöneticiler için ise çeşitli öneriler sunulabilir. Öncelikle yöneticilerin kendi duygularını okuyabilme, anlayabilme, kendi öz değerlendirmelerini yapma yetilerini geliştirerek başkalarının duygularını hissetmeye, onların bakış açısı ile düşünebilme ve ilgi göstermeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişlikle başa çıkabilmek için örgütsel anlamda çeşitli programlar düzenlenerek çalışanların farkındalık bilinçlerinin geliştirilmesi, etkili iletişim, zaman yönetimi, çatışma yönetimi ve stresle başa çıkma gibi konularda personelin eğitilmesi faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy Of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Barling, J., F. Slater ve E. K. Kelloway (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Bar-On, R (2003), "How Important is It to Educate People to Be Emotionally and Socially Intelligent, and Can It Be Done?", *Perspectives in Education*, 21(4), 3-13.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. ve B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brummelhuis, L. L., T. Lippe, E.S. Kluwer ve H. Flap (2008), "Positive and Negative Effects of Family Involvement on Work-Related Burnout", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 387-396.
- Byrne, B. (1999), *The Nomological Network of Teacher Burnout: A Literature Review and Empirically Validated Model*, Ed. R. Vandenberghe ve A. M. Huberman, *Understanding and Preventing Teacher Burnout*, New York: Cambridge University Press, 15-37.
- Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in Human Service Organizations*, New York: Praeger.
- Ciarrochi, J., A. Chan, J. Bajgar (2001), "Measuring Emotional Intelligence in Adolescents", *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çam, O. (1991), *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Dulewicz, V. ve M. Higgs (2000), *Making Sense of Emotional Intelligence*, London: Ase.

- Ergin, C. (1993), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", Ed. R. Bayraktar ve İ. Dağ, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Farber, B. (1984), "Teacher Burnout: Assumptions, Myths, and Issues", Teachers College Record, 86(2), 321-338.
- Farber, B. (1991), Crisis in Education: Stres and Burnout in The American Teacher, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burn-out", Journal of Social Issues, 30(I),159-165.
- Garden, M. (1991), "Relationship Between Burnout and Performance", Psychological Reports, 68, 963-977.
- Gardner, W. L., D. Fischer ve J.G. Hunt (2009), "Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity, The Leadership Quarterly, 20, 466-482.
- George, J. (2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", Human Relations, 53, 1027-1055.
- Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, New York: Bantam.
- Hyvönen, K., T. Feldt, K. Salmela-Aro, U. Kinnunen ve A. Makikangas (2009), "Young Managers' Drive to Thrive: A Personal Work Goal Approach to Burnout and Work Engagement", Journal of Vocational Behavior, 75, 183-196.
- İdil, O. (1980), Örneklem Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Jackson, S., R. Schwab, ve R. Schulaer (1986), "Toward an Understanding of The Burnout Phenomenon", Journal of Applied Psychology, 71(4), 630-640.
- Jayarathne, S. ve W. A. Chess, (1984), "The Effects of Emotional Support on Perceived Stress and Strain", The Journal of Applied Behavioral Science, 20, 141-153.
- Kim, H.J., K.H. Shin ve N. Swanger (2009), "Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions", International Journal of Hospitality Management, 28, 96-104.
- Kurtuluş, K. (1998), Pazarlama Araştırmaları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Lazarus, R. (1982), "Thoughts on The Relations Between Emotion and Cognition", American Psychologist, 37, 1019-1024.
- Lewin, J. E. ve J. K. Sager (2007), "A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts", Journal of Business Research, 60, 1216-1224.

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.

McIntyre, T. C. (1984), "The Relationship Between Locus of Control and Teacher Burnout", *British Journal of Educational Psychology*, 54, 235-238.

Maslach, C. (1982), *The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Maslach C. ve M. P. Leiter, (1997), *The Truth About Burnout*, California: Jossey-Bass.

Maslach, C. ve W. Schaufeli (1993), "Historical and Conceptual Development of Burnout", Ed. W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Washington D.C.: Taylor & Francis, 1-16.

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

Mayer, P. ve J. D. Salovey (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Mayer, P. ve J. D. Salovey (1997), "What is Emotional Intelligence?", Ed. P. Salovey ve D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educations*, New York: Basic Books, 3-31.

Mayer, J., P. Salovey ve D. Caruso (2000a), *Test Manuel for MSCEIT v.2.*, Multi-Health Systems, Canada.

Mayer, J., P. Salovey ve D. Caruso (2000b), "Models of Emotional Intelligence", Ed. R. J. Sternberg, *Handbook of Intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press, 396-420.

Mayer, J., P. Salovey ve D. Caruso (2000c), "Selecting A Measure of Emotional Intelligence: The Case For Ability Scales", Ed. R. Bar-On and J. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, California: Jossey-Bass, 320-342.

Megerian, L. E. ve J. Sosik (1996), "An Affair of The Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership", *Journal of Leadership Studies*, 3 (4):31-48.

Pines, A. ve D. Kafry (1978), "Occupational Tedium in Social Service Professionals", *Social Work*, 23(6), 499-507.

Quinlan, M. (2007), "Organisational Restructuring/Downsizing, OHS Regulation and Worker Health and Well-being", *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 385-399.

Rahim, A. M. ve C. Psenicka (1996), "A Structural Equations Model of Stress, Locus of Control, Social Support, Psychiatric Symptoms, and Propensity to Leave A Job", *The Journal of Social Psychology*, 136 (1), 69-84.

Salmela-Aro, K., A. Tolvanen ve J. E. Nurmi (2009), "Achievement Strategies During University Studies Predict Early Career Burnout and Engagement", *Journal of Vocational Behavior*, 75, ss.162-175.

Seligman, M. (1990), *Learned Optimism*, New York: Simon LE Schuster.

Shamir, B., R. House, M. Arthur (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organizational Science*, 4, 1-17.

Van Horn, J., W. Schaufeli ve D. Enzmann (1999), "Teacher Burnout and Lack of Reciprocity", *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1),91-108.

Wasielewski, P. L. (1985), "The Emotional Basis of Charisma" *Symbolic Interaction*, 8, 207-222.

Zampetakis, L. A., P. Beldekos ve V. S. Moustakis, (2009), "Day-today Entrepreneurship Within Organizations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support", *European Management Journal*, 27, 165-175.

