



**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN STRESLE BAŞA ÇIKMA  
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS**

**Ash KUZU**

**BURSA – 2018**





**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN STRESLE BAŞA ÇIKMA  
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS**

**Aşlı KUZU**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ**


**BURSA – 2018**

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701520021 numaralı Aslı KUZU 'nun hazırladığı "DUYGUSAL ZEKÂNIN STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 04./07/ 2018 günü 15:00 - 17:00...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ...başarılı..... (başarılı / başarısız) olduğuna ...oybirliği..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)

Akademik Unvanı,  
Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ  
Uludağ Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. İzzet Soyular  
Uludağ Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
Yalova Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

04./07/ 2018



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 05/06/2018

Tez Başlığı / Konusu: Duygusal Zeka ve Stres Yönetimi: Beyaz Yaka Çalışanlar ve Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma / Duygusal Zeka ve Stres Yönetimi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 142 sayfalık kısmına ilişkin, 04/06/2018 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

05.06.2018

Adı Soyadı: Aslı KUZU

Öğrenci No: 701520021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve organizasyon

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAS

05.06.2018

Danışman

(Adı, Soyad, Tarih)

\* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.



## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**DUYGUSAL ZEKÂNIN STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

05.07.2018

*Ash Kuzu*

**Adı Soyadı:** Ash KUZU

**Öğrenci No:** 701520021

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim ve Organizasyon

**Statüsü:** Yüksek Lisans  Doktora

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Aslı KUZU  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : IX + 130  
Mezuniyet Tarihi : 05 / 07 / 2018  
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

### DUYGUSAL ZEKÂNIN STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, birey ve psikoloji konularının önem kazanması ile daha çok gündeme gelen, gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında etkili olan duygusal zekâ ve stres yönetimi kavramları ele alınmaktadır.

Araştırma kapsamında duygusal zekâ ile stres yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ve etkinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu temel iki sorunun değerlendirilebilmesi için Bursa ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 157 beyaz yaka personel ve yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde Duygusal zekâ anketi, Stresle Başa Çıkma Tarzları anketi ve katılımcılara çeşitli demografik soruların da yöneltildiği web tabanlı anket yöntemi kullanılarak araştırmaya yönelik veriler elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, duygusal zekâ ile stres yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Devam eden süreçte değişkenler arasındaki etkinin varlığını ve düzeyini belirlemek için Regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekânın stres yönetimi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Tüm bu sonuçlara dayanarak beyaz yaka çalışanlar ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeyi arttıkça stres yönetimini etkin ve verimli şekilde yürütmesi beklenmektedir. Başka bir ifade ile duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, düşük olan kişilere kıyasla stres yönetiminde daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Stres, Stres yönetimi, Stresle başa çıkma, Duygusal zekâ

## **ABSTRACT**

Name and Surname : Aslı KUZU  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Management  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : IX + 130  
Degree Date : 05 / 07 / 2018  
Supervisor (s) : Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A STUDY TO EXAMINE THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON COPING STYLES WITH STRESS**

**In this study, concepts of emotional intelligence and stress management which are more effective in social life and business life are discussed with emphasis on individual and psychological issues.**

**Within the scope of the research, a meaningful relationship between emotional intelligence and stress management and whether it is effective or not is examined. In order to evaluate these two basic problems, 157 white collar personnel and managers operating in various sectors in Bursa were reached. In the research process, emotional intelligence questionnaire, Stress Response Styles questionnaire, and web based questionnaire method in which various demographic questionnaires were directed to participants were obtained. Data from the participants were analyzed using the SPSS program.**

**Correlation analysis was performed to determine the relationship between the variables in the aim of the research. When the results of the analysis were evaluated, it was found that there was a meaningful relationship between emotional intelligence and stress management. In the ongoing process, regression analysis was conducted to determine the presence and level of effectiveness of the variables. According to the results of the analysis, emotional intelligence was found to be effective on stress management. Based on all these results, it is expected that white collar workers and managers will manage stress effectively and efficiently as their emotional intelligence skills increase. In other words, people with high emotional intelligence skills are more successful in managing stress than low-achievers.**

**Keywords:** Stress, Stress management, Coping with stress, Emotional intelligence



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRES VE STRES YÖNETİMİ

1.1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	3
1.2. OLUMLU VE OLUMSUZ STRES.....	6
1.3. STRESİN SORUN OLARAK ALGILANMASI.....	9
1.4. STRESİN BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	11
1.5. ÖRGÜTSEL STRES.....	14
1.6. ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ STRES KAYNAKLARI.....	15
1.6.1. Bireysel Stres Faktörleri.....	16
1.6.1.1. Kişilik.....	17
1.6.1.2. Ruhsal Yapı.....	20
1.6.1.3. Sosyal Yaşam.....	21
1.6.2. Çevresel Stres Faktörleri.....	21
1.6.3. Örgütsel Stres Faktörleri.....	23
1.6.3.1. Rol Belirsizliği.....	23
1.6.3.2. Rol Çatışması.....	24
1.6.3.3. İş Yükü.....	24
1.6.3.4. Ücret.....	25
1.6.3.5. Çalışma Koşulları.....	26
1.6.3.6. Örgüt Kültürü.....	26
1.6.3.7. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı.....	27
1.7. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI.....	28
1.7.1. Bireysel Açından Sonuçlar.....	29
1.7.2. Örgütsel Açından Sonuçlar.....	30
1.7.2.1. Performans ve Verimlilik Düzeyi.....	30

1.7.2.2.	İşe Devamsızlık .....	32
1.7.2.3.	İşgücü Devir Oranı .....	33
1.7.2.4.	İş Kazaları .....	33
1.7.2.5.	İşe Yabancılaşma .....	34
1.8.	STRES YÖNETİMİ VE STRESLE BAŞA ÇIKMA .....	34
1.8.1.	Bireysel Stres Yönetimi .....	35
1.8.1.1.	Bedensel Başa Çıkma Yolları .....	36
1.8.1.2.	Zihinsel Başa Çıkma Yolları .....	37
1.8.1.3.	Davranışsal Başa Çıkma Yolları .....	38
1.8.1.4.	Zaman Yönetimi .....	39
1.8.1.5.	Değiştir - Kabul Et - Boş Ver - Yaşam Tarzını Yönet (DKBY) .....	41
1.8.2.	Örgütsel Stres Yönetimi .....	42
1.8.2.1.	Olumlu Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Oluşturma .....	45
1.8.2.2.	İş Zenginleştirme ve İş Tasarımı .....	47
1.8.2.3.	Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rol Çatışmasının Azaltılması ...	47
1.8.2.4.	Eğitim ve Geliştirme Programları .....	48
1.8.2.5.	Etkili İletişim ve Sosyal Destek .....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

2.1.	DUYGU VE ZEKÂ KAVRAMLARI .....	51
2.2.	DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI .....	53
2.3.	DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ .....	55
2.4.	DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE ZEKÂ KATSAYISI (IQ) KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI .....	57
2.5.	DUYGUSAL ZEKÂ YI OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR .....	60
2.6.	DUYGUSAL ZEKÂNIN TEMEL BOYUTLARI .....	62
2.6.1.	Kendi Duygularının Farkında Olma .....	63
2.6.2.	Duygularını İfade Edebilme .....	63
2.6.3.	Başkalarının Duygularını Fark Edebilme .....	64
2.7.	DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ .....	65
2.7.1.	Mayer ve Salovey' in Duygusal Zekâ Modeli .....	66
2.7.2.	Goleman' ın Duygusal Zekâ Modeli .....	68

2.7.3. Bar-On' un Duygusal Zekâ Modeli .....	69
2.7.4. Cooper ve Sawaf' ın Duygusal Zekâ Modeli.....	70
2.8. DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ YAŞAMINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	73
2.9. DUYGUSAL ZEKÂ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	75
2.10. DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞTİRİLEBİLİR Mİ? .....	75

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	87
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri .....	87
3.1.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi.....	88
3.1.3. Kullanılan Ölçekler .....	89
3.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	92
3.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	93
3.4. BULGULAR .....	93
3.4.1. Demografik Özellikler .....	93
3.4.2. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin Bulgular.....	96
3.4.2.1. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin İstatistiksel Veriler.....	96
3.4.3. Duygusal Zekâyâ İlişkin Bulgular .....	98
3.4.3.1. Duygusal Zekâyâ İlişkin İstatistiksel Veriler.....	98
3.4.4. Duygusal Zekâ İle Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki .....	99
3.4.5. Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerindeki Etkisi.....	102
3.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	106
3.4.7. Araştırmanın Sonuçları .....	107
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	110
KAYNAKÇA .....	113
EKLER.....	128
EK-1 Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ).....	128
Ek-2 Duygusal Zekâ Ölçeği.....	129

## TABLolar

<i>Tablo 1. Stresin Psikolojik Ve Fizyolojik Sonuçları</i>	13
<i>Tablo 2. A ve B Tipi Kişilik Özelliklerine Ait Davranışlar</i>	20
<i>Tablo 3. Stres Yönetimi Yaklaşımları</i>	44
<i>Tablo 4. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi</i>	57
<i>Tablo 5. IQ ve EQ Kişilik Özellikleri</i>	59
<i>Tablo 6. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli</i>	68
<i>Tablo 7. Bar-On' un Duygusal Zekâ Modeli</i>	70
<i>Tablo 8. Duygusal Zekâ Modelleri ve Alt Boyutları</i>	72
<i>Tablo 9. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği Alt Boyutları</i>	91
<i>Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı</i>	94
<i>Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumu</i>	94
<i>Tablo 12. Katılımcıların İş Tecrübesi</i>	95
<i>Tablo 13. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları</i>	95
<i>Tablo 14. Araştırmaya Dahil Edilen Sektörler</i>	96
<i>Tablo 15. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin Veriler</i>	97
<i>Tablo 16. Duygusal Zekâyâ İlişkin Veriler</i>	98
<i>Tablo 17. Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları</i>	99
<i>Tablo 18. Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki Regresyon Değerleri</i>	102
<i>Tablo 19. Ruh Halinin Düzenlenmesi ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri</i>	103
<i>Tablo 20. Duyguların Kullanımı ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri</i>	104
<i>Tablo 21. Duyguların Değerlendirilmesi ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri</i>	104
<i>Tablo 22. Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları</i>	107

## ŞEKİLLER

<i>Şekil 1. Selye'nin Genel Uyum Sendromu</i>	10
<i>Şekil 2. İş Yükü Stres Ve Performans</i>	25
<i>Şekil 3. Stres ve Performans: Tersine U Eğrisi</i>	31
<i>Şekil 4. Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)</i>	42
<i>Şekil 5. Örgütsel Stres Yönetimi</i>	45
<i>Şekil 6. Duygusal Zekânın Temel Süreçleri</i>	62
<i>Şekil 7. Duygusal Zekâ Modelleri</i>	66
<i>Şekil 8. Değişkenlere Ait Korelasyon İlişkisini Gösteren Model</i>	101
<i>Şekil 9. Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarına Ait Regresyon Modeli</i>	105
<i>Şekil 10. Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Modeli</i>	106

## GİRİŞ

Uzunca bir dönem başarının anlamı olarak düşünölen kavram bilişsel zekâ idi. Kişinin başarısını ölçmek için her yaşta ve mecrada uygulanan sınavlar bilişsel zekânın tespitinde puanlamadan yüksek alan kişilerin başarı potansiyeline sahip olduğu düşünölmekteydi. Ancak bu durum, bilişsel zekâsı ve akademik başarısı oldukça yüksek olan bireylerin iş yaşamında beklenen başarıyı elde edememesi ile eski etkisini yitirmeye başlamıştı. Tam da bu noktada iş yaşamında başarıyı yakalaya bilmek için yalnızca bilişsel zekâ becerilerinin yeterli olmadığını, duygusal zekâ ile desteklenmesi gerektiği inancı yaygınlaştı. Bu görüşün yaygınlaşması ile hem kişiler hem de örgütler duygusal zekânın geliştirilmesi gerektiğine ve çeşitli konularla ilişkisine önem vermişlerdir.

Kişilerin iş yaşamında başarılı olma arzusu kişisel hedefleri belirlediği gibi bireylerden bağımsız olarak düşünölemeyecek örgütün genel başarı ve amaçlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma yaşamında başarının anahtarı olarak görölen ve pek çok araştırmaya konu olan duygusal zekâ, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve başarıya ulaşılmasında verimlilik, performans, liderlik gibi işletmenin geleceğine etki eden konularda önemli role sahip olduğu görölmektedir. Bununla beraber duygusal zekâ kavramı gibi sık sık kullanılan ve kişilerin hayatta pek çok alan da yüzleştiği stres kavramı kişisel ve örgütsel anlamda dikkate değer bir konu haline gelmiştir. Stres kişinin yaşamı boyunca kendisini baskı altında ve tehlikede hissettiği tüm olaylarda karşılaşılan bir duygudur. Bireyin hayatının büyük bir kısmını geçirdiği çalışma yaşamı boyunca pek çok zorluk, sıkıntı, baskı ve endişe dolu duruma maruz kaldığı açıktır. Kişinin stres anında hissedilen gerginlik ve baskı hissini kontrol altına alabilmesi, olumsuzluklara kapılmadan doğru noktaya odaklanabilmesi, karar ve davranışlarını yönetebilmesi, kişiye sosyal hayatta olduğu kadar iş hayatında da başarıya giden yolunda kolaylık sağlayacaktır.

Anlaşıldığı gibi çalışmaya konu olan iki kavram da iş yaşamı ve başarı ile ilişkilendirilmektedir. Farklı alanlarda ve farklı konularla birlikte incelenen duygusal zekâ ve stres yönetimi birbirleri ile ilişki ve etki içerisinde olan iki kavramdır. İş yaşamında fark yaratabilmenin ve başarıya duygusunun bu kadar önemli göröldüğu günümüz koşullarında, yönetilemediğinde kişiyi olumsuz etkileyen stres unsurunun, öğrenilerek geliştirilebilen ve kişinin doğru kararlar almasına yardımcı olan duygusal



zekâ ile yönetilebileceği, çeşitli araştırmalarda da ortaya konmuştur. Örgütlerde orta ve üst kademedede çalışan kişilerin iř sürecinde pek çok stres unsuru ile karşılaştığı dūřınılduđuđunde, kişisel ve örgütsel hedeflerin başarı ile gerçekleştirilebilmesi ve stresin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması için duygusal zekânın olumlu etkileri kullanarak süreç daha etkin ve doğru şekilde yönetilebilir.

Yürütölen çalışmada ilgili yazında duygusal zekâ ve stres yönetimi konusunda pek çok farklı grup üzerinde araştırmalar yürütölmüş olmasına rağmen örgütlerde çalışan beyaz yaka personel ve yöneticiler üzerinde bir araştırmanın yürütölmediği fark edilmiştir. Fark edilen bu boşluğun doldurulabilmesi adına orta ve üst kademe çalışanların duygusal zekâları ile stres yönetimi arasındaki ilişki ve etkiyi incelemek için bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tezin ilk bölümde kavramsal ereve doğrultusunda stres, örgütsel stres ve stres yönetimi konuları ele alınmıştır. Stres kavramının çok kapsamlı bir yapısı olduğundan ve farklı alanlarda da araştırmalara konu olduğundan çalışmanın içeriğinde, stresin alanla ilişkili ve anlaşılır olabilmesi için kişisel boyutuna da değinilmekle birlikte örgütsel boyutuna ağırlık verilmektedir. Tezin ikinci bölümünde ise duygusal zekâ kavramının anlam ve sınırları, geliştirilen modeller, örgütsel açıdan önemi, performans ile ilişkisi ve gelişimi ile ilgili konular incelenmiştir. Tezin son bölümünde de ele alınan kavramlara ait bir araştırmaya yer verilmiştir. Bölümün içeriğinde yapılan araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi, kullanılan ölçekler ve güvenilirliği, bulgular, ilgili analizler ile araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRES VE ÖRGÜTSEL STRES

### 1.1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

Stres kavramı çok eski dönemlerden beri gözlenen bir kavram olmasına rağmen günümüzdeki kadar incelenen bir kavram değildi. Zamanla insan psikolojisinin yaşamdaki önemi anlaşılıp ayrıntılı şekilde ele alınması ile stres kavramı daha fazla gündeme gelmiş ve bu sözcüğe pek çok anlamlar yüklenmiştir. Soyut bir kavram olması nedeniyle hisler, algılar ve duygular ile yakından bağlantılıdır. Bu yüzden stres kavramı çok çeşitli tanımlamalara sahiptir. Kavramın doğru anlaşılabilmesi ve kapsadığı anlamın bilenebilmesi için yapılan çeşitli tanımlar incelenecektir.

Stres sözcüğü, Latince "estricia" kelimesinden dilimize geçmiştir. Stres kelime olarak bunalım, gerilim, şiddet, gerginlik, zorlamak, baskı yapmak, bastırmak, germek, baskı, basınç, güç, kuvvet, zor, zarar gibi anlamlar içermektedir. (Morgan, 1993: 16: Özmütaf, 2006: 75)

Türk dil kurumunda belirtilen tanıma göre stres kavramının tam karşılığı “ ruhsal gerilim. Ameliyat şoku, soğuk, coşku vb. etkenlerin organizmada oluşturduğu bozuklukların tümü.” olarak belirtilmiştir. (Türk Dil Kurumu)

Fizik, tıp, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok alanlarda incelenen stres kavramı, farklı bakış açılarıyla ve farklı tanımlamalarla incelenmiştir. Bu nedenle tek yönlü bir anlam içermeyip farklı pek çok alanla iç içe bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiziki anlamda stres dışsal bir güç veya baskı sonucundan ortaya çıkan basıncı ifade etmektedir. Stres kavramını ilk inceleyenler arasında yer alan Cannon, 1932 yılında yaptığı çalışmalarda; stresi bireyin meydana okuyucu olarak nitelendirdiği bir olay karşısında bu tehditle baş etmek için gösterdiği tepki olarak açıklamaktadır. Aynı zamanda stres anında bireyin çevresinde meydana gelen durum karşısında savunma veya kaçma tepkilerinden birini gösterdiğini de ifade etmektedir. Tehlikeli ve sorunlu olarak gördüğü bir ortamda bulunan birey kendisini stres altında hissedecektir. Bu şartlar altında bireyin iki farklı tepkiden birisini vermesi belenir. Ya elinden gelen en hızlı şekilde stresle

mücadele eder ya da stres oluşturan durumdan uzaklaşmaya çalışır. Stresle karşılaşan insanda fizyolojik olarak verilen tepki, kan, adrenalin ve sempatik sinirler arasındaki etkileşimi sağlayan noradrenalin hormonu salgılanır ve buna bağlı olarak kan şekeri, tansiyon ve kalp atışları yükselmeye başlar ve solunum hızlanır. Ağız kurur ve tükürük salgısı dururken avuç içlerinde terleme, kaslarda gerilme meydana gelir. Stresin sürekli olarak tekrarlanması durumunda bireyin metabolizma dengesi bozulacak ve bu durum da kişinin fiziksel hastalıklara karşı daha hassas hale gelmesi beklenecektir. ( Cannon, 1932: 332; Usha, 2002: 18)

17. Yüzyılda Stres kavramı genellikle bela, dert, keder, felaket, elem gibi olumsuz anlamlara karşılık olarak kullanılmaktaydı. Devam eden yüzyıllarda ise, stres kavramının anlamı değişerek objeler, kişiler, organlar ve ruhsal yapı açısından değerlendirilmiş ve baskı, zor, güç gibi anlamlarda kullanılmıştır. Bu doğrultuda stres, nesne ve kişinin tehdit sayılan güçlerin etkisi ile bozulma, çarpıtılma tehlikesine karşı gösterilen bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır. Kişinin herhangi bir değişim gücü karşısında verdiği direnç tepkisi olarak kullanılmıştır. ( Güçlü, 2001: 92)

Stresi psikolojik olarak ilk kez kullanan kişi olan Selye (1977) kavramı “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkiler” biçiminde tanımlanmıştır. Selye'nin çalışmaları ile stres kavramının kapsamı daha iyi algılanmış ve endüstri toplumunun insan üzerinde yarattığı etkiler neticesinde bu konu ilgi odağı haline gelmeye başlamıştır. ( Selye, 1977, Soysal, 2009: 19; Keser, 2012: 50)

Stres, bireylerin davranışlarını ve diğer kişilerle olan ilişkileri üzerinde etki yaratır ve stres, hiç bir şey yokken kendiliğinden meydana gelmez. Stresin oluşması için bireyin yaşadığı çevrede bir değişiklik olduğunu fark etmesi ve bu durumdan etkilenmesi gerekir. Oluşan değişimin her birey için farklı etkileri söz konusudur. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, kimisi daha çok veya daha hızlı etkilenirken kimisi de daha az ya da daha yavaş etkilenir. (Pehlivan Aydın, 1995: 7)

Bir durum karşısında ne düşündüğümüz, o olayı nasıl nitelendirdiğimiz davranışlarımıza yön verir. İnsan vücudu gerçek olay ile zihinsel yanılmayı veya öngörüü ayırt edemeyebilir Örneğin geleceğe dair kaygımız fazla ise ileriye yönelik adım atarken bu kaygının etkisiyle cesaretli ya da kararlı olamayabiliriz. ( Davis Jann, 1984: 364)

Stres, insanın yaşadığı ortamı değiştirmesi veya çevrede oluşan değişimin kişi üzerinde belli etkiler oluşturması ile ilişkilidir. Çevresel değişiklikten dolayı bireyde oluşan etkilerin şiddeti kişilik özelliklerine göre şekillenir. Stresin söz konusu olabilmesi için bireyin ortamdaki etkilenmesiyle vücudunda çeşitli faaliyetlerin meydana gelmesi gerekmektedir. (Pehlivan Aydın, 1995: 8)

“Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur.” Kişinin istek ve sahip olduğuna inandığı potansiyeli ile çevresinin kendisinden beklentileri arasında önemli bir fark olduğunu düşünmesi stres yaşamaya sebep olur. Kişinin istekleri ile çevresinin bireyden beklentisi arasında farklılık olduğunda stresten söz edilebilir. (Baltaş, 2002: 6) Kişinin istekleri ile çevresinin ondan beklentisi örtüşmediğinde bireyin vücudunda bazı biyo-kimyasal salgılar oluşmaya başlamaktadır. Bireyin beklentiler sonucunda oluşan duruma uyum sağlaması için vücudunda bedensel ve düşünsel hareketlenme meydana gelir ve bu stres ortaya çıkarır. (Eren, 2000: 276)

Stres, farklı sebepler sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin kişinin hayal kırıklığı yaşamayı, üstüne düşen vazifenin ne olduğu ve ya ne kadarının kendisinden beklendiğini bilmemesi gibi durumlar kişide stres yaratmaktadır. Bireyin kendisinden beklenen görevleri tamamlayamaması, bazı pişmanlıklar yaşamayı da stres oluşturabilir. Stres kavramının ortak tanımı ve temel özellikleri hakkında görüş birliği sağlanamamıştır. Çünkü bu kavram kişiden kişiye değişmektedir. Keskin sınırları ya da açık bir tanımlanmadığından bir kişi için meydana okuyucu görünen unsur diğeri için herhangi bir endişeye sebep olmayabilir. Bireylerin değerlendirmesi ve algılaması ile ilgili olduğu için koşulları ve miktarları farklı olabilir. Stres bireyin bir olayı, kendi yeteneklerini veya kaynaklarını zorlayan bir durum olarak görüldüğünde ortaya çıkar ve bu noktadan düşünüldüğünde stres bir algıdır. (Cunningham, 2000: 12)

Tarih boyunca farklı uygarlıklar stresi tanımlamıştır; Çin Uygarlığında, stres kelimesi “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin sembolik karşılığının bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Stres, üstesinden gelinmesi gereken zorluklar olduğu kadar bu zorlukları yenince kazanılabilecek yeni fırsatlar ve başarılar olarak görülmelidir. Bir zorluğun aşılması için verilen mücadele sonrasında elde edilecek olan kazançların bir ön ödemesi olarak görülebilir. (Baltaş ve Baltaş, 2006: 66; Gökdeniz, 2003: 174)

Kişilerin davranışlarını, performanslarını, diğer kişilerle ilişkilerini olumsuz şekilde etkileyen unsurların tümü stres kavramı içinde değerlendirilmektedir. Bireyin kendisini tehdit edici olarak gördüğü bir durum karşısında zihinsel, davranışsal ve fiziksel açıdan rahatsızlık duymasına ve gerginlik hissetmesine neden olan durumlar da stres kapsamında ele alınmaktadır. ( Gök, 2009: 431; Ünsal, 2009: 345)

Stres tehditlerinin bireyi her zaman olumsuz yönde etkilemediği ve kişinin fiziki ve ruhsal olarak karşı koyduğu durumlarda stresin azaltıldığı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. ( Erdoğan, 1996: 271)

Stresi, kişinin yaşananlar karşısında verdiği fiziki bir cevap ve bireyin hayatındaki en önemli direnç faktörü olduğunu düşünen araştırmacılar da vardır. Bu açıdan stres, kişinin yaşadığı ani bir sorun karşısında, anlık karar vermesi gerektiğini fark etmesi ve bu sebeple üzerinde baskı hissetmesidir. ( Werther ve Davis, 1995: 420)

## **1.2. OLUMLU VE OLUMSUZ STRES**

Stres kavramının sahip olduğu pek çok farklı tanımdan yola çıkarak stresin iki farklı türünün olduğu görülmektedir. Stres kavramının akla ilk gelen anlamları bireyi negatif yönde etkileyecek olan endişe, kaygı, pişmanlık, gerginlik ve baskı gibi duygulardır. Genel olarak olumsuz anlam yüklenmesine rağmen bireyi harekete geçiren bir unsur olarak nitelendirildiğinde, olumlu bir anlama da sahip olabileceği araştırmacılar tarafından belirtilmiştir.

Günlük hayatta kişinin davranışlarına duyguları yön vermektedir. Duygular genel anlamda; olumlu duygular, olumsuz duygular ve ayrımsız duygular olarak üç grupta ele alınabilir. Birincisi olumlu duygular; en genel tanımı 'sevgi' sözcüğü ile yapılabilir. Saygı, güven, dostluk, inanç gibi pozitif duygular bu grupta sayılabilir. Olumsuz duygular; nefret, kin, küçük görme, kıskançlık, güvensizlik gibi negatif duygular bu grupta yer alır. Ayrımsız duygular ise; kişiye yarar sağlamayan duyguları ifade eder. Bireyin hissettiği bu duygular psikolojik yapısını ve davranışlarını belirler. Kişi olayı algılar, değerlendirir ve sonuçta karşılaşılan olaya bir duygu yükler. Yüklenen bu duyguya göre de olumlu ya da olumsuz stres oluşmaktadır. Olumlu duygu beraberinde kişinin olumlu tavrı getirecektir. Bu olumlu tavır kişinin yaratıcılığını arttırmasına fayda sağlayacaktır. Stres



ayrimsız duyular arasında sayılabilir. Çünkü kişinin hissettiği strese ne anlam yüklediği davranış ve kararlarını doğrudan etkileyecektir. ( Baltaş ve Baltaş, 2016: 23-24)

Stresi oluşturan uyarıcılar “stres vericiler ya da stresörler” olarak tanımlanmaktadır. Stres kavramının tanımlanmasında, yapıcı stres anlamında (eustress) “olumlu stres” ve yıkıcı stres anlamında ise, (distress) “olumsuz stres” kavramları kullanılmaktadır. Olumlu stres, zevk hissi veren, sağlıklı, istenilen ve geliştiren strestir. Bu stres türü, bireyi harekete geçirip daha iyi bir performans sergilemesine yardımcı olabilir. Olumsuz stres ise, endişe, hastalık, fiziki ve psikolojik durumunda yıpranmaya sebep olan bireyin istemediği strestir. Hissedilen gerilimin etkisiyle kişi endişe, korku gibi duyguları kontrol altında tutamaz. ( Selye, 1956; Davis, 1984: 365; Çukur, 2001: 7-10)

Stres modern yaşamın olumsuz bir sonucu olarak nitelendirilmekte ve insanların aşırı çalışmadan, iş güvencesizliğinden, aşırı bilgi yüklenmesinden ve yaşam hızının artmasından dolayı strese kapıldıkları düşünülmektedir. Bu gibi sıkıntılı olaylar olumsuz stresi meydana getirirken bireyin normal ve sağlıklı yaşayış döngüsünde fiziksel, zihinsel ve davranışsal olarak sapma ve bozulmaya neden olur. Ayrıca, stresin olumlu yönleri de yaşanan strese karşı oluşan tepkilerin sağlıklı, pozitif ve yapıcı sonuçlarıdır. Yapılan araştırmaların ciddi bir bölümü örgütler açısından önemli bir sorun olması nedeniyle olumsuz stres üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Mc Shane ve Von Glinow, 2008: 200)

Stresin iyi etkileri doğru şekilde kullanıldığında, kötü etkisini ortadan kaldırır. Korku, kaygı, huzursuzluk, yorgunluk yaratmayan iyi stres güdüleyicidir. Yoğun ruhsal etkileri nedeniyle yorulmaya ve yıpranmaya sebep olan kötü stres yaşlanmayı hızlandırır ve ömrü kısaltır. Yaratıcılığa, üretkenliğe, mutluluğa, umuda, sevgiye, yardıma, merhamete, uzlaşma ve işbirliğine yönlendiren olumlu streslerin, ömrü uzatıcı, bağışıklık sistemini güçlendirici olduğu kabul edilmektedir. ( Altıntaş, 2003: 1-29)

Çalışma yaşamı içerisinde strese genellikle olumsuz anlam yüklenmektedir. Ancak literatürde hem negatif etkilerinin hem de pozitif etkilerinin var olduğu görülmektedir. Belli bir seviyeye kadar normal, yararlı ve gerekli olarak görülen stres, bireye enerji veren, tetikleyici bir unsur olarak ele alınmaktadır. Doğru düzeydeki stres, bireylerin amaçlarına ulaşmasında itici güç veren motivasyon unsuru olarak görülmektedir. Bireyin performansını arttırarak başarılı olmasında önemli rol oynar. Burada önemli olan nokta kişinin en verimli olduğu optimum stres düzeyini yakalaması ve bu noktada stresi kontrol

altına alarak performansını arttırabilmesidir. ( Gökdeniz, 2003: 173; Şahin, 2005: 3; Gök, 2009: 432)

Ne stresle ne de stressiz yaşanmaz. Stres bizi zorlayacak kadar çok ve uzun süreli olduğunda örgütün veya takımın zarar görmemesi için stres yönetilmesi gerekmektedir. Stresin iyi ya da kötü olup olmadığı onun durumuna bağlıdır. Örneğin, beyin fırtınası ve yeni fikirleri tetiklediğinde iyi bir şey iken, çözülmesi zor karmaşık ya da derin dikkat gerektiren bir problem karşısında enerjimizi tüketerek yıkıcı bir sonuç doğurabilir. ( Balzac, 2014: 218.)

Stresi üzerinde bir tehdit olarak gören çalışanların zihinleri, kaygı ve endişe ile sürekli meşgul olur ve belli zaman sonra günlük işlerini de aksatmaya başlarlar. Aynı zamanda hissedilen baskı ile stresten kurtulmanın yollarını aramak için çaba sarf ederler. Bu çaba kişiyi ya harekete geçirir ya da olumsuz etkiler altına alır. Stresi itici güç olarak kullanamayan çalışanlar büyüme, gelişme ve başarılı olma şanslarını yitirmektedirler. Örgüt açısından düşünüldüğünde olumsuz stres, insan kaynakları verimliliğini, üretim ve hizmet kalitesini azaltacak bir unsur olarak ele alınmaktadır. ( Baltaş, 2015: 10; Gökdeniz, 2003: 173)

Keenan' a göre, iyi stresin kötü strese dönüşmesi kişinin direnciyle ve stres şartlarıyla doğrudan ilişkilidir. Strese maruz kalan kişinin strese karşı direncinin düşük olması, kötü stresin yaşanan olay anında aniden atağa geçmesine sebep olabilir. Ancak kötü stres ve etkileri pek çok insanda zamanla ve belli bir birikim sonucunda ortaya çıkar. Bu durumda stresin belirtileri çabuk fark edilmeli ve stresle başa çıkabilmek için bir şeyler yapılması gereklidir. Stresin erken fark edilememesi halinde stresi kontrol edebilmek zorlaşacak ve mümkün olmayacak, buna bağlı olarak da kişinin iş yapma becerisi ve verimi giderek düşecektir. ( Keenan, 1999: 6-7)

Stresin bireyi harekete geçiren olumlu etkilerinin olduğuna değinilse de, çalışma yaşamında karşılaşılan sorunların bireyde hissettirdiği stres negatif bir anlam taşımaktadır.

Bu çalışmada bahsi geçen örgütsel stres kavramı; birey üzerinde olumsuz etkiler oluşturan ve bireyin başa çıkması gereken negatif bir kavram olarak ele alınmaktadır.

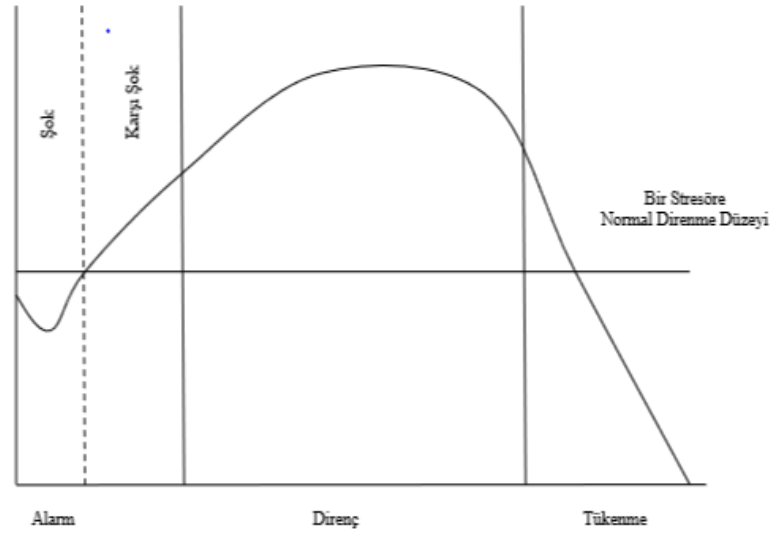
### 1.3. STRESİN SORUN OLARAK ALGILANMASI

Hayatın her kısmında üzerimizde stres oluşturan pek çok olay yaşanmaktadır. Bundan kaçmak mümkün olmadığı için birey stresi algıladığı andan itibaren stresin etkisini azaltmak için mücadele etmelidir. Stres sırasında, bireyin karşı karşıya kaldığı bir olayı fark ederek, bu olayın kendisi için bir sorun olup olmadığını değerlendirmesi ve bunun sonucunda da olaya karşı nasıl bir tutum sergileyeceğine karar vermesi gerekmektedir. Tüm bu süreçte birey psikolojik olarak yıpranmakta ve sağlığı olumsuz etkilenmektedir.

Eski bir görüşe göre, eğer bir kurbağayı kaynayan suyun içine atarsanız sıcaklığın etkisini hissettiği anda hızlıca sudan dışarıya zıplayacaktır. Ancak soğuk suyun içine bırakır ve ısıyı yavaş yavaş arttırırsanız, kurbağa pişinceye kadar suyun içinde kalacaktır. Bu düşünceyle paralel olarak kişi stresin etkisini hissettiği anda onunla savaşmak için harekete geçmeli ve çözüm yolu aramalıdır. Stresin varlığı fark edilmez ve bu süreç devamlı hale gelirse kişi stresin olumsuz etkilerini göremeyecek ve stres karşısında savunmasız kalacaktır. ( Balzac, 2014: 213.)

Stres karşısında verilen tepki, “canlının canlılığını sürdürmek” için sergilenir. İnsan gerçek bir tehlike olarak gördüğü durumla karşı karşıya iken, vücut adrenalin salgılar ve diğer hormonlar faaliyete geçer. Bu sayede kana gönderilen yağ ve şeker, kendini koruma altına almak için mücadele eden kişinin harekete geçmesine yardımcı olur. ( Baltaş ve Baltaş, 2005: 23-26)

Selye (1956), bedenin stres durumunda verdiği tepkiye "Genel Uyum Sendromu" demiştir. Vücudun uyum tepisini gösteren ve strese karşı savunma mekanizması ortaya koyan bu sistem 3 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Alarm Belirtisi, Direnme Belirtisi ve Tükenme Belirtisidir. Stresin bir sorun olarak algılanmasındaki aşamalara aşağıdaki gibi gelişmektedir; ( Johnstone, 1986:4; Baltaş ve Baltaş, 2015: 26-27; Balcı, 2000: 21-23)



**Şekil 1. Selye'nin Genel Uyum Sendromu**

**Kaynak:** Rout, Usha R., Stress Management for Primary Health Care Professionals, Hingham, MA, USA: Kluwer Academic Publishers, s. 20. 2002.

- **Alarm Aşaması:** Birey herhangi bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sinir sisteminin etkin hale gelmesiyle beden 'savaş ya da kaç tepkisi' gösterir. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler kişiyi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale getirir. Bu değişimler kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması şeklinde ilerler.
- **Direnç Aşaması:** Alarm aşamasından sonra "uyum ya da direnme aşaması" gelir. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için mücadele eder ve belli bir süre stresli bir insanın davranışlarını gösterir. Birey mücadele için harcadığı enerji yeniden kazanmaya ve bedensel yıpranmalarını onarmaya çalışılır. Stresle başa çıkıldığında kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girmeye ve kas gerilimi azalmaya başlar. Stres kaynağına uyum sağlanabilirse vücut normal yapısına döner.
- **Tükenme Aşaması:** Stres kaynaklarıyla mücadele aşamasında herhangi bir azalma olmaz ya da aksine strese artma meydana gelirse bireyin direnci kırılır ve davranışlarında değişimler gözlemlenir. Stres kaynağı ile başa çıkılmaz ve uyum sağlanamaz ise kişinin hayal kırıklıkları yaşandığı bir evreye girilir. Kişi tükenmişlik

hisseder ama hala stres ile karşı karşıyadır. Bu nedenle kişi stres kaynakları ile mücadele edemez ve diğer stres kaynaklarına karşı da hassas hale gelir.

Sinir ve hormon sistemleri stres anında direncin sürdürülebilmesi için önemli bir rol oynar. Bu sistemler vücudun yapı ve fonksiyonlarını sabit ve düzenli tutmasına yardımcı olur. Stresin yıkıcı etkisinin kontrol altına alınmasına destek sağlar. Bu aşamaların her birinde bireyin belirli oranda direnişi söz konusudur. ( Selye, 1956; Baltaş, 20015: 27)

Bu direniş anında birey baskı altında kalmakta ve direnci düşmektedir. Stresin birey tarafından anlaşılması ile birlikte fiziki ve psikolojik bir savaş başlamış demektir. Az veya çok her kişi stres anında üzerinde baskı ve gerginlik hissedecektir. Karşı karşıya kaldığı bu durumla ya mücadele eder ya da kabullenir. Her iki durumda da bazı olumsuz etkiler hissedilecektir. Mücadele etmeyi seçerse, hissettiği stres kişiyi harekete geçirir ve bulunduğu durum için çözüm arayışı başlar. Kabullenmeyi seçerse, hissettiği stresin olumsuz etkilerine kapılarak durumu değiştirmemeyi tercih eder. Bu durumda da stresin oluşturduğu baskı, endişe, kaygı gibi negatif duygular bireyin bedensel ve zihinsel yapısını yıkıcı şekilde etkiler. Az ya da çok kişi stresin olumsuz etkileri ile yüzleşecektir. Ancak bu etkilerin azaltılması ya da en aza indirilebilmesi için stresin kontrol altına alınması ve daha sonra da bu olumsuzluğun üstesinden gelinmesi gerekmektedir. ( Balcı, 2000: 23)

#### **1.4. STRESİN BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Stres algısal bir kavram olduğundan her kişi için değişkenlik göstermektedir. Bazıları için stres yaratan bir olay bazısı için stres oluşturmayabilir. Her hangi bir durum karşısında kendisini yoğun bir baskı, endişe ve kaygı içinde hisseden birey, aynı durum karşısında az bir kaygı hisseden bireye göre daha fazla stres yaşamış olacaktır. Bunun sonucunda da stresin oluşturduğu olumsuz etkiler stresi yoğun olarak hisseden kişide daha fazla görülecektir. Bu olumsuz etkiler birleştiğinde de sağlıklı beden ve zihne sahip olamayan bireyin sosyal hayatında da sorunlar ortaya çıkmaktadır. Stresin negatif ve çok yönlü etkisinin bireyin karar ve davranışlarına da olumsuz olarak etki ettiği görülmektedir.

Stresin anında gözlemlenen bazı belirtiler şunlardır. Stres altındaki kişilerde; sürekli endişe duyma, yüksek miktarda alkol ve sigara kullanımı, gerginlik, uykusuzluk,



işbirliğinden kaçma, yetersizlik, duygusal anlamda dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyon olarak sıralanabilir. ( Davis, 1995: 45)

Stres kişi üzerinde pek çok etki oluşturmaktadır. Kişinin stres durumunda gözlemlenen belirtilerini dört grupta toplayabiliriz.

- 1. Fiziksel Belirtiler:** Bireyin yaşadığı rahatsızlıklar, metabolizmasının olumsuz reaksiyonlar vermesi ve tıbbi destek alma durumunda kalması, bireyin stresten fiziksel anlamda etkilendiğini göstermektedir. Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahsızlık, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış gibi pek çok negatif sonuçlar gözlemlenir. ( Braham, 1998: 52)
- 2. Duygusal Belirtiler:** Stresin etkisi ile duygusal anlamda hassaslaşan ya da saldırganlaşan bireyin strese karşı daha savunmasız hale geldiği gözlemlenir. Bu durum bireyin sosyal hayatına doğrudan etki etmese de kendi içerisinde ciddi bir mücadele vermesine ve yıpranmasına yol açmaktadır. (Güçlü, 2001: 95) Kaygı, endişe, depresyon, çabuk ağlama, ani ruhsal durum değişiklikleri, asabılık, gerginlik, özgüven azalması, güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet, öfke patlamaları, saldırganlık, duygusal olarak tükenme hissi gibi pek çok duygusal olumsuzluklar meydana gelebilir. (Braham, 1998: 53)
- 3. Zihinsel Belirtiler:** Bireyin yaşadığı belirtiler sonucu hissettiği stresin etkisiyle davranışlarında da sert, zarar verici ve saldırgan olduğu görülmektedir. Duygusal anlamdaki hassasiyet bu etkilerin içerisinde ele alınabilir. (Güçlü, 2001: 95) Konsantrasyon eksikliği, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, çok fazla hayal kurma, tek bir fikir ile meşgul olma, mizah anlayışını kaybetme, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama gibi belirtiler gözlemlenir.
- 4. Sosyal Belirtiler:** Stres sonucunda bireyin daha fazla çevresel sorun yaşadığı ve sosyal hayattan uzaklaştığı fark edilmektedir. Çünkü birey, stresin olumsuz etkisi altındayken olumlu yönde düşünememekte ve bu nedenle de olumlu tutum ve davranışlar sergileyememektedir. İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanları suçlamak ve rencide etmek, aşırı ölçüde savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak gibi belirtiler söz konusudur. ( Braham, 1998: 53-54; Güçlü, 2001: 95)

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık olarak görülüyorsa bireyin yoğun stres hissettiği belirtilir. Stresi kontrol etmek için birinci adım, stresin farkında olmaktır. Farkına varabilmek için de bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi bilmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bireyin stresle en iyi şekilde başa çıkabilmesi için normalin dışındaki belirtileri fark etmesi ve bunu önlemek için mücadele etmesi gerekir. ( Braham, 1998: 54)

**Tablo 1. Stresin Psikolojik Ve Fizyolojik Sonuçları**

	<b>Olumlu Stres</b>	<b>Olumsuz Stres</b>	<b>Şiddetli Olumsuz Stres</b>
<b>Psikolojik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korku/Heyecan</li> <li>• Uyarılma düzeyinde artış ve zihinsel duyarlılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedirginlik</li> <li>• Endişe</li> <li>• Hüzün</li> <li>• Depresyon</li> <li>• Karamsarlık</li> <li>• Umursamazlık</li> <li>• Öz saygı eksikliği</li> <li>• Olumsuz davranışlar</li> <li>• Çabuk sinirlenme</li> <li>• Bitkinlik</li> <li>• Az uyuma</li> <li>• Sigara ve alkol tüketiminde artış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tükenme diğer bir ifadeyle; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Duygusal tükenmişlik</li> <li>○ Kişilik dışı eylemde bulunma ve çözülme</li> <li>○ Düşük kişisel başarı</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fizyolojik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otonom uyarılma <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atardamar kan basıncında yükselme</li> <li>○ Kalp atış hızında yükselme</li> <li>○ Daha hızlı reaksiyon zamanları</li> </ul> </li> <li>• Metabolik hormonların özellikle kortizonun serbest kalması <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Metabolizmanın hızlanması</li> <li>○ Glikoz, yağ asiti, amino asit akışkanlığı</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atardamar kan basıncında sürekli yükselme</li> <li>• Sindirim güçlüğü</li> <li>• Kabızlık ve ishal</li> <li>• Kilo alma veya verme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinik yüksek tansiyon</li> <li>• Koroner kalp rahatsızlığı</li> <li>• Mide rahatsızlıkları</li> <li>• Kadınlarda regl problemleri</li> <li>• Sıtma ataklarının artması</li> </ul>
<b>Birey Üzerindeki Etkisi</b>	<p><i>Uyarlamalı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha fazla tetikte olma</li> <li>• Dikkati mevcut durum üzerinde odaklanma</li> <li>• Değişime bireysel olarak daha fazla duyarlılık</li> <li>• Korku, savunma ve kaçma eylemine hazırlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler arasında değişken fakat genellikle son derece uyumsuz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler arasında değişken fakat genellikle son derece uyumsuz muhtemelen yaşamı tehdit edici</li> </ul>

**Kaynak:** McVicar Andrew (2003); "Workplace Stress In Nursing: A Literature Review", Journal of Advanced Nursing, 44(6), s. 634.

## 1.5. ÖRGÜTSEL STRES

Geçmiş dönemlerde de var olmasına rağmen günümüz şartlarındaki kadar çok dikkat çekmeyen bu konu çalışma yaşamının ağır ve yoğun temposunun etkisi ile dikkate almaya değer bir unsur olarak görülmeye başlamıştır. İş yaşamındaki yoğun çalışma saatleri, üst üste ilişkileri, sorumluluk ve rekabet ortamı stresin oluşumuna neden olmaktadır. Bu koşullarda stresin birey üzerinde oluşturduğu etkiler çok daha sık olarak gözlemlenmeye başlamıştır. Hayatımızın büyük bir çoğunluğu çalışma ortamında geçmektedir. Günümüz koşullarında bireylerin başarı ve saygınlık isteğinin fazla olması nedeniyle, iş yapma sürecinde karşılaşılan büyük ya da küçük sorunlar bireyin kendisini stres altında hissetmesine sebep olacaktır.

Stres, modern çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çalışanların örgüt kapsamında karşılaştıkları, bireyi fizyolojik, psikolojik ve zihinsel olarak etkileyen, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi aşamasında olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuran duruma iş stresi adı verilmektedir. Çalışan ve çevre arasındaki uyum düzeyinin düşük olması kişinin hissettiği stres seviyesini arttıracaktır. Bu nedenle örgütlerin hem örgüt hedeflerine hem de çalışanların bireysel hedeflerine ulaşabilmesi için iş ortamında oluşan stres kontrol altında tutması ve dahası stres düzeyini en aza indirmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işyerinde karşılaştıkları aynı stres kaynaklarına verdikleri farklı tepkileri anlamak çalışan ile örgüt uyumunu da anlamayı sağlayacaktır. ( Kwok, 2006:1; Aktaş, 2001: 26)

Klarreich ve Steers (1994), stresle alakalı bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Stres, aslında bireyle çevre arasındaki uyumun yetersizliğinden doğmaktadır. İnsanların stresle en çok karşılaştıkları yer çalışma yaşamıdır. Stres, ses, ışık, ısı, sorumluluk yükünün ve denetimin hem çok fazla hem de çok az olması sonucunda oluşur. Fakat aynı ortamdaki kişiler, stresli bir duruma karşı farklı tepkiler gösterebilirler. İşte başarılı olma isteği yüksek olan bir birey için katlanılabilir olarak algılanan düzeydeki stres motive ediciyken, aynı durum başka bir bireyin saldırgan olmasına ya da işi yapmaktan kaçınması neden olabilir. Stres, her zaman olumsuz bir etken olarak görülmemeli, iş yaşamında bireyin iş yeteneklerine yardımcı olan itici bir güç ve bir enerji kaynağı olarak görülebilir. Bazı araştırmacılar, uygun oranda stres yaşayan çalışanın daha yüksek performans sergilediğini ileri sürmektedir. Böyle bireyler, deneyimler ve yeni kazanımlar

için bir miktar stresin kendileri için gerekli ve motive edici bir unsur olduğunu düşünmektedirler. ( Klarreich, 1994: 14-34; Steers, 1994: 546 akt. Çelik, 2011: 284.)

Örgütsel stres, çalışanların iş sorumluluğundan başlayıp karar alma sürecine katılımlarına, ücret miktarına, örgüt disiplinine kadar uzanan bir süreçte karşılaşılabilecekleri sorunları kapsar. Bunun yanında örgüt ile bireyin, birey ve çalışanların kendi arasında gerçekleşen iletişim sorunlarının oluşturduğu olumsuzluklar da örgütsel stresin kapsamında yer almaktadır. ( Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64)

Örgütsel stres, sadece iş yaşamında karşılaşılan sorunları değil aynı zamanda bireyin sosyal hayatına dair stres kaynaklarını da içinde bulunduran bir bütün olarak ele alınmalıdır. ( Beehr, 1998:7) Örneğin; kişinin uykusuzluk sorunu yaşaması, dalgınlığa sebep olur buda kişiyi işini yapmamaya veya aksatmaya sevk eder. Dolayısıyla çalışanın iş yerindeki olumsuz tutumları örgütsel stresten olabileceği gibi özel hayatında meydana gelen stres verici olaylardan da kaynaklanıyor olabilir. ( Ağma, 2007:4; Lee, 1999: 588)

## **1.6. ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ STRES KAYNAKLARI**

Bireyi stres altında hissettirecek pek çok farklı unsurun söz konusu olduğunu incelemeler sonucunda gözlemledik. Stres kaynakları ya da stresör olarak adlandırılan bu faktörler oldukça kapsamlıdır.

İş, insanın yaşam şartlarını, statüsünü, ailesine sağladığı imkanlar, hayat doyumunu, saygınlık isteğini ve maddi gücünü en çok etkileyen unsurdur. Her aile çalışan bireylerden oluştuğuna göre iş stresi doğrudan ya da dolaylı olarak herkesi etkilemektedir. Hayatı güzelleştirmek ve sağlıklı olmak bireysel çaba ile olsa da, iş hayatından kaynaklanan stresler çok kapsamlı olduğundan bu stresleri kontrol altında tutmak ve sağlığı tehdit etmeyecek düzeye indirmek örgütsel çabaları da gerektirmektedir. Stres olarak bilinen problemlerin, çalışanlar üzerinde uzun süreli baskı ve zorlanma yaratması bireyin sağlıkla ilgili ciddi sorunlar yaşamasına zemin hazırlayabilir. ( Baltaş ve Baltaş, 2015: 75-76)

İş ortamında çalışanı etkileyen çok farklı stres kaynakları olduğu bilinmektedir. Bu kaynaklardan en çok rastlanan örgütsel stres kaynakları; işten atılma, rütbe düşüşü, yönetici ile ilgili sorunlar, terfi edememe, uzun ve yoğun çalışma saatleri, iş talepleri, rutin/durağan işler, yükselme, başarı, başarısızlık korkusu, iş belirsizliği, rol çatışması,

değişim, yeni teknoloji, aşırı/yetersiz iş yükü, katı kurallar ve düzenlemeler, karara katılım yetersizliği, kişilerarası ilişki sorunu, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol ve denetim eksikliği, ücret adaletsizliği, örgüt kültüründeki eksiklikler, ortak olmayan hedefler, inanç eksikliği ve diğer farklılıklar şeklinde sayılabilir. ( Perrew ve Victory, 1988: 84-85; DeFrank ve Ivancevish, 1998: 55-66)

Pek çok araştırmacı tarafında ele alınan stres faktörlerin çeşitli şekilde sınıflandırıldığı gözlenmektedir. Bireyin stres altında hissetmesinin pek çok farklı nedeni olabileceği yukarıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır. Çalışma ortamının fiziki koşulları, örgütsel yapı, çalışanların sosyal ilişkileri, örgütün yönetim tarzı, çalışma şartları, ücret, bireyin aile ve sosyal yaşamı hatta kişilik özellikleri gibi çeşitli pek çok unsur stres oluşturabilecek faktörler arasında sayılmaktadır.

"İnsanlarda stres yaratan stres faktörleri başlıca üç grupta incelenebilir" ( Erol, 2004:65)

- ❖ Bireysel Stres Faktörleri
- ❖ Çevresel Stres Faktörleri
- ❖ Örgütsel Stres faktörleri

### **1.6.1. Bireysel Stres Faktörleri**

İnsan için psikolojik sebepler önemli stres kaynakları arasında yer almaktadır. Ölüm, ayrılık, heyecan ve çalışma hayatındaki başarısızlık psikolojik stres yaratan kaynaklar içerisindedir. Stresin etkisi, sıklığı ve strese uyum sağlama gücü, bireyin alarm tepkileri stres düzeyini etkilemektedir. İnsanlar stresi beynin kabuğu ile algıladığında oluşan birçok etki bedensel işleyişin olağan düzenini değiştirerek bozabilir. Bu mekanizma stresin insan vücuduna verdiği zararlı etkinin bir özelliğidir. ( Lazarus, 1966: 245)

Bireysel farklılıklar strese olan tepkileri değiştirebilir ve stres düzeyi çalışanın stres yaratan durum karşısındaki tepkisine bağlıdır. Örneğin, bir çalışan yeni tasarlanmış iş sürecine uyum sağlayabilir ve çok az ya da hiç strese uğramayabilir. Ancak başka bir çalışan aynı durumda değişim karşısında kuvvetli bir stres baskısı yaşayabilir. Kişisel farklılıklar ve algılanan stresin düzeyi ve şiddeti, kişinin sahip olduğu tecrübesine, bakış açısına, beklentisine, amaçlarına ve diğer faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterir. ( Newstrom ve Davis, 2002: 396)

Algılamadaki farklılıklar, deneyim ve tecrübeler, ailesel sorunlar, aile içi ilişkiler, hayattaki bitmeyen ihtiyaçlar, satın alma gücünün yetersizliği, boşanma ve ölüm gibi nedenler bireysel olarak stres oluşturan unsurlar arasında sayılabilir. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 277) İşinde deneyimli kişilerin daha az stres hissetmesinin iki farklı sebebi olduğu varsayılabilir. İlki işte uzun süre çalışanların strese karşı daha dayanıklı olma özelliği yeni olanlara göre daha muhtemeldir. İkincisi kişi yıllar boyu elde ettiği tecrübe sayesinde sorunların üstesinden gelme ve karar alma yetisini geliştirmektedir. (Garipoğlu, 2007: 17)

Çevresel faktörler bireye baskı veya endişe hissettirebilir ancak kişinin düşünce şekli, karşılaşılan durumu olumlu mu yoksa olumsuz mu algıladığı asıl önemli olan noktadır. Eğer yaşanan olay birey açısından normal ya da geçici olarak görülüyorsa bu durumda kişi üzerinde yoğun bir stres hissetmeyecek ve davranışlarını kaygı hissetmeden belirleyecektir. Bunun tam tersi bir durumda birey karşılaştığı sorunu çözülmez ya da baş edilemez olarak algırsa, kişi yoğun stres altında çaresizlik ve güvensizlik hissine kapılacaktır. Bunun sonucunda da karşı karşıya kaldığı sorunla ilgili karar verirken kaygı, baskı ve endişe gibi olumsuz hislerin etkisinde bir davranışlar sergileyecektir. Anlaşılması açıktır ki yoğun stres hissedilmeden verilen karar ve sergilenen davranışların, yoğun stres altında alınan karar ve sergilenen davranışlara göre daha sağlıklı ve verimli olması beklenmektedir. ( Can, 2005: 368; Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277)

Bireysel stres kaynakları şu beş başlık altında sayılabilir;

- Kişilik özellikleri,
- Yaşam ve kariyer değişikliği,
- Engellenme,
- Bireylerin fiziksel durumu ve
- Bireylerin demografik özellikleri olarak sıralanabilir.

### **1.6.1.1. Kişilik**

Bireyi diğerlerinden ayıran, çevresi ile ilişkisini belirleyen, kararlı, istikrarlı ve belirlenmiş özellikleri kişiliği ifade eder. Bireyin iç ve dış çevreyle uyum sağlamasında

etkili olan tüm özelliklerini kapsamaktadır. Bireyin yetenekleri, görüşleri, düşünceleri, inançları bu özellikler arasında yer almaktadır. ( Cüceloğlu, 2002: 404; Güler, Başpınar, Gürbüz, 2001: 7)

Kişinin stresten etkilenme durumu olayları nasıl algıladığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bir olayın birey için stres oluşturan bir durum olarak algılanması, kişinin kendisini tehdit ya da baskı altında hissetmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsan psikolojik bir varlık olduğundan karşı karşıya kaldığı durumlara farklı zaman ve koşullarda farklı tepkiler verebilir. Bu durum tamamen kişinin olayı algılama şekline bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, en önemli stres kaynaklarından biridir. Kişilik özellikleri ile stres arasında ilişki olduğunu savunan ilk yaklaşım 1974 yılında Rosenman ve Friedman tarafından ortaya atılmıştır. Onlara göre stres üzerinde etkili olan A ve B olmak üzere iki kişilik tipi bulunmaktadır. ( Friedman ve Rosenman, 1974: 276; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 238)

**A Tipi Kişilik Özellikleri;** Başarı çabaları çok yüksektir, aktif olmak ve hedeflerine ulaşmak için çok fazla çalışırlar, sabırsızdırlar, yavaş olmaya karşıdırlar, zaman kısıtlılığı algısına sahiptirler, coşkulu, jest ve mimik kullanarak konuşurlar, başkalarını dinlemekten hoşlanmazlar. Bildiklerini okurlar ve kafalarının dikine giderler, bir konuyu başkalarına danışmaktan hoşlanmazlar, her konuda ayrıntılı düşünüp işlerini eksiksiz yerine getirmek isterler, kimi zaman ana konudan sapıp ayrıntılara takılarak boş yere çaba ve zaman harcarlar, her zaman zamanın yetersiz olduğunu düşünürler. Yaptıkları her işte hatta eğlenmek gezmek gibi yan işlerde bile başkalarıyla yarış içindedirler ve onları geçme isteği duyarlar, başarılarını somut sayısal kazançlarla değerlendirirler. ( Ünsal, 2009: 360)

A tipi kişilik özelliği olan insanlar zamanla boğuşan, kısa sürede birçok şeyi başarmaya çalışan, rekabetçi, saldırgan, aşırı duyarlı, sabırsız, birden çok işi aynı anda yapmaya çalışan, telaşlı, hızlı konuşan kişilerdir. Zamana karşı savaşırlar ve az sürede çok ağır işler başarabilmeyi isterler. Yaptıkları basit bir iş bile olsa bu işi önemserler ve iş süresince boşa vakit geçirmezler. Herhangi bir iş koyulduklarında bu işin bitiş zamanını planlarlar ve o zamanda işi bitirmeyi isterler. “A” tipi davranışı gösteren bireyler, akan zamanın farkındadırlar ve zamana birçok şeyi sığdırmak için kendilerini sürekli baskı

altında tutarlar. Belirledikleri hedeflere ulaşamadıklarında mutsuz olurlar ve yoğun stres yaşarlar. Devamlı rekabet halindedirler bu yüzden de kendilerini gerçekçi olmayan ölçütlere göre değerlendirirler. İş yaşamında sınırlandırıldıklarını düşünürler, astlarının işlerini beğenmez ve kızar, üstlerinin onları anlamadıklarını düşünürler. ( Friedman ve Rosenman, 1974: 238-239; Sutherland ve Cooper, 1990; Kaya, 2006: 19)

**B tipi Kişilik Özellikleri;** A tipi bireylerin sahip oldukları özelliklerin tersine sahip olan bireylerin davranışsal özellikleri B tipi olarak adlandırılmıştır. B tipi insanların katı kuralları yoktur kurallar konusunda esnekler, zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildir, zor sinirlenirler ve tedirginlik yaşamazlar, bir iş yaparken ondan zevk alacak yönler bulabilirler. Hissettikleri rahatlık onları suçluluk duygusundan uzaklaştırdığından sakin ve düzenlidir. B tipi kişiliğe sahip bireylerin özellikleri; rekabetçi olmayan, yumuşak huylu, duyarlı ve sabırlı, karar verirken sakin, sosyal ve iş yaşamı arasındaki ayrımı koruyabilen, dinlenmeyi sevme ve suçluluk hissetmeyen, günlük kaygılardan kolayca uzaklaşabilen kişilerdir. ( Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 277; Can, 2005: 369-370; Örnek ve Aydın, 2006: 160-162)

B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranışlar sergilese de bu duruma pek sık rastlanmaz. B tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar hayatı yüzeysel yaşayan oldukça açık ve rahat kişilerdir. Başarı onlar için ciddi anlamlar içermediğinden başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları daha rahat ve sakin bir tempodadır ve bu kişiler, kendisinden ve çevresinden emin kişilerdir. ( Friedman ve Rosenman, 1974: 239-240; Sutherland ve Cooper, 1990)

A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler arasındaki temel fark, stres oluşturan durumlar karşısında gösterdikleri tepkilerde görülmektedir. Bu iki tip arasındaki fark kişinin hangi tipin özelliklerini daha sık ve yoğun olarak yaşadığı ile ilgilidir. Yani sadece A tipinin ya da sadece B tipinin özelliklerini taşıyan bir birey yoktur. Her birey bu kişilik özelliklerinden bazılarını sahiptir. Bu nedenle bir kişinin hangi tip kişiliğe sahip olduğunu belirlerken, hangisinin özelliklerini daha çok taşıdığına bakılmalıdır. ( Friedman ve Rosenman, 1974: 240; Sutherland ve Cooper, 1990; Sabuncuoğlu - Tüz, 2003: 238; Morgan, 1993: 29)

Yapılan araştırmalarda A tipi kişiliğe sahip kişilerin B tipi ne göre daha çok stres hissettiği ve kalp hastalarının büyük çoğunluğunun A tipi özelliklerine sahip kişilerde



görüldüğü ortaya konmuştur. A tipi özellikler taşıyan kişiler strese karşı daha savunmasız iken, B tipi özelliklere sahip olanların strese karşı direncinin daha yüksek olduğu görülmektedir. ( Can, 2005: 370; Friedman ve Rosenman, 1974: 239-240; Sutherland ve Cooper, 1990)

**Tablo 2. A ve B Tipi Kişilik Özelliklerine Ait Davranışlar**

A tipi kişilik	B tipi kişilik
*Sürekli hareket halindedir	*Sabırlıdır
*Hızlı yürür ve hızlı yemek yer	*Oyun ve spor esnasında eğlenir
*Hızlı konuşur ve başkalarından da bunu ister	*Kendini övmekten hoşlanmaz
*Boş zamanı pek olmaz	*Karar verirken acele etmez
*Çevresindekilere karşı ilgisi düşüktür	*Zamanla yarışmaz ve baskı hissetmez
*Konuşurken jest ve mimik kullanır	*Dinlenirken içi rahattır
*Basit oyunları bile kazanma isteği duyar	*Oyunu yarış olarak değil eğlence olarak görür
*Konuşurken sinirli davranışlar sergiler	*Gösteriş meraklısı değildir
*Rekabetçidir	*Başarılarını gösterme ihtiyacı duymaz
*Sürekli zamana karşı yarışır	
*Aynı anda birden fazla şey ile ilgilenir	
*Her işi kendi yapmaya çalışır	
*Karşısındakinin yaptığı işi daha iyi ve daha hızlı yapacağına inanır ve sabırsızlanır	
*Dakiktir	
*Boş durmaktan hoşlanmaz	
*Sabırsızdır. Bekletildiğinde ya da yavaş hareket edildiğinde çok öfkelenir	
*Agresiftir	
*Başarı ve başarısızlığı sayılarla ölçümler	

**Kaynak:** Luthans, Fred, Organisational Behavior, 7. B. Literatür Yay., İstanbul, 1995.

### 1.6.1.2. Ruhsal Yapı

Bireyin duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yaşam kalitesi, kendi ile ilgili düşünceler, alışkanlıkları, hayal kırıklığı hissi gibi bireyi doğrudan ruhsal olarak olumsuz etkileyen her bir öge, bireyin çalışma hayatında, örgütteki işlerini ve sorumluluklarını olumsuz yönde etkileyebilecek etkiye sahiptir (Eren, 2000: 277)

Örgütsel stres, her çalışan üzerinde farklı etkiler oluşturabilmekte bireylerin farklı kişilik özellikleri ve ruhsal durumları, strese karşı verecekleri tepkiyi değiştirmektedir.

Stres düzeyi, çalışanın stres oluşturan durum karşısında verdiği tepki ile aynı doğrultuda hareket etmektedir. (Newstrom ve Davis, 2002, s. 369).

### **1.6.1.3. Sosyal Yaşam**

Birey sosyal bir varlık olduğuna göre çalışma hayatının en önemli parçası olan bu üretim faktörünün sosyal hayatın etkilerinden tamamen soyutlanmasını beklemek çok doğru olmayacaktır. Bir örgütte yönetici durumunda bulunan birey sosyal hayatında hem bir eş hem bir baba hem de arkadaştır. Çalışma yaşamının özel yaşamdan ayrılması gerektiği savunulsa da psikolojik açıdan bunu yapabilmek çok da mümkün olmamaktadır.

Yıkıcı stresin bir diğer çeşidi de iş yaşamı ile sosyal yaşam arasındaki çatışmadır ki bu stres herkesin ortak sorunudur. Çalışanlar için en büyük hayal kırıklığı kaynaklarından birisi iş ve sosyal yaşamın ayrımı konusundaki yanılmadır. İnsanları örgüt içinde aileleri ve işleri arasında bir tercih yapmaya zorladığımızda onları çok yoğun strese sokmuş oluruz. Bu durumda kendilerini iki rol oynamaya zorlar ya da iki çok önemli rolden birini seçerler. Zihinsel olarak kişiyi zorladığımızda bir iş yaparken aklından pek çok başka şeyde geçmektedir. Buda durumu kötü yerlere götürecektir sadece performansı düşmekle kalmayacak aynı zamanda iş tatminini de engelleyecektir. Azalan iş tatmini örgütsel bağlılığında azalmasına neden olur. Buda beraberinde verimlilik olarak bilinen amaçların başarıma oranını da önemli ölçüde engeller. Bireylerin örgüt dışındaki hayatlarına saygı gösterildiğinde ve seçime zorlanmadığında, kişinin örgüte olan sadakat ve bağlılığını kazanmak için güçlü araç elde edilmiş olur. ( Balzac, 2014: 222)

Bireyin iş hayatında stres yaşamasa bile, çalışan bireyin sosyal yaşamındaki sorunlar iş yaşamında da onun örgütsel strese karşı direncini düşürmektedir. Bireyin iş dışındaki hayatında (arkadaş çevresi, aile hayatı gibi.) yaşadığı sorunlar kendisini stres altında hissetmesine ve diğer stres kaynaklarına da duyarlı hale gelmesine neden olur. Sosyal hayatta yaşanan stres, örgütsel stresin oluşmasına da sebep olur. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s. 22).

### **1.6.2. Çevresel Stres Faktörleri**

Bireysel ve örgütsel stres faktörlerine ek olarak örgüt dışında yer alan çevresel faktörlerde bireyin stres durumunu etkilenmektedir. Çalışanlar dış çevrede oluşan

değişikliklere bağlı olarak kişisel amaç ve hedeflerini değiştirmek ya da yenilemek zorunda kaldığında kişi üzerinde baskı hissederek gerilecek ve kendisini stres altında hissedecektir. Çalışanların yüzleşmek zorunda olduğu toplumsal, teknolojik değişimler, ekonomik koşullar, kent sorunları, politik gelişmeler ve doğal felaketler çevreden kaynaklanan stres unsurlarıdır. (Erdoğan, 1996:288)

Bireyi etkileyen ortamdaki değişim ve gelişmeler sonucunda uyum sağlayamama endişesi birey üzerinde stres oluşturmaktadır. Bireyin genel çevresinde meydana gelen stres faktörleri ülke ve dünya ekonomisinin durumu, politik durum, imkânların yetersizliği, teknolojik yenilikler sonucunda yaşam tarzında oluşan değişim ve kuşaklararası anlaşmazlıklar olarak sayılabilir. Ekonomik ve politik belirsizlikler nedeniyle ülke yatırımları ve satın alma gücü düşmekte, işsizlik artmaktadır. Bu olumsuz şartlar karşısında gelecek kaygısı taşıyan bireylerin çalışma pozisyonları ne olursa olsun üzerinde büyük baskı ve stres hissetmesi kaçınılmaz bir gerçektir. (Ataman, 2002:491).

Bireyin çalışma ortamındaki çevresel koşullar hem bedensel hem zihinsel anlamda bireyi etkilemektedir. Bu unsurlar şunlardır; ( Sabuncuoğlu, 2003:235)

- Gürültü ve Titreşim
- Isınma ve Havalanma
- Aydınlatma

**Gürültü;** insanlar için ideal düzeyin 50 desibel olduğu dikkate alındığında çalışanın bu miktardan daha yüksek bir sese maruz kalması çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilir. Baş ağrısı, duyma kaybı, ülser gibi hastalıklara sebep olmasının yanında kişinin konsantrasyon kaybı ve dikkat eksikliği yaşamasına neden olabilir.

**Isınma ve havalanma;** çalışan sağlığı açısından iş yerinin ısıtılması ve havalandırılması önemli bir durumdur. Uygun seviyede olmayan bir sıcaklık kişide sinirlilik, yorgunluk ve verimlilik düşüşüne neden olabilir.

**Aydınlatma;** çalışma ortamındaki ışıklandırma seviyesinin yeterli olması da işin daha sağlıklı ve verimli şekilde yapılması için gerekli koşullardandır. Tüm bu fiziki çevre koşullarının çalışan için uygun düzeyde olmaması kişinin endişelenmesine ve stres hissetmesine sebep olacaktır. İş kazaları, verimliliğin azalması ve iş devamsızlığı gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkması söz konusudur. ( Sabuncuoğlu, 2003:236)

### 1.6.3. Örgütsel Stres Faktörleri

Rekabetin çok yoğun olduğu bugünün işletmeleri için stres önemli problemler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki işletme performansı, iş doyumu, verimlilik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi pek çok süreçte en etkili faktörlerden birisi strestir.

Örgüt yapısı ve politikaları sonucunda bireyin örgüt ya da iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda örgütsel stres meydana gelmektedir. Ortaya çıkan stresin kaynağı iş ve iş ortamı ile alakalıdır. Örgütsel stres; ücret, işe uyum sağlayama, görev belirsizliği, rol çatışması, ast-üst anlaşmazlığı, yönetim tarzı gibi daha pek çok unsurdan kaynaklanabilir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 405)

#### 1.6.3.1. Rol Belirsizliği

Rol, bireyin bulunduğu pozisyonda neyi yapıp neyi yapamayacağı hakkında belirlenen davranış sınırlarıdır. Çalışan kişi için aşırı sorumluluk ve iş yükü, işin tanımı, işletme kuralları, iş sağlığı ve iş güvenliği gibi önemli konularda açık bir bilgilendirme olmaması sonucunda rol belirsizliği doğar. (Paksoy, 1986, s.103; Erdoğan, 1994: 89).

Çalışanların iş beklentileri hakkında yetersiz bilgiye sahip olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişi ne yapması gerektiğini tam olarak anlamadığı durumdur. İşin gerekleri, çalışandan beklentiler, sorumluluklar çalışan tarafından yeteri kadar bilinmiyor ise rol belirsizliği oluşur. Çelişkili ve ya açık olmayan ifadeler, ani değişen beklentilerden kaynaklanabilir. (Frew, 2000: 27) Yapılan işin tüm örgüt işleyiş sürecinde tam olarak ne anlama geldiği ya da ne derece önem arz ettiği çalışan tarafından bilinmediğinde bu durum çalışanın isteksiz ve kaygılı olmasına neden olmaktadır. ( Baltaş ve Baltaş, 2015: 89.)

Örgüt performansının yüksek olması hem çalışanların iş beklentisi hem de örgüt içinde çalışandan beklentiler net ve anlaşılır olması gerektirmektedir. Görevlerini tam olarak bilmeyen kişilerde, zamanla güvensizlik ve örgüte faydalı olamadığı düşüncesi oluşmaya başlar. Bunun sonucunda birey gerginlik ve stresle yüzleşecektir. (Ekinci ve Ekici, 2003: 97).

### 1.6.3.2. Rol Çatışması

Bireyin üstlendiği rol ile kişisel beklentilerinin aynı doğrultuda olmaması durumunda oluşur. Kişi birbiri ile uyumlu olmayan iki farklı role sahipse stresle karşı karşıya gelir. Bu durumda da roller arasında çatışma söz konusu olmaktadır. (McShane ve Von Glinow, 2008:205)

Bireyin kendisi hangi rolü üstlenmesi gerektiğine karar veremediğinde, aynı anda farklı iki işin olması halinde, kişiyi farklı yöneticilerin görevlendirmesi durumunda ve kişinin sahip olduğu değerler ile rol uyumsuzluğunun görüldüğü şartlarda ortaya rol çatışması çıkmaktadır. (Artan, 1986: 78)

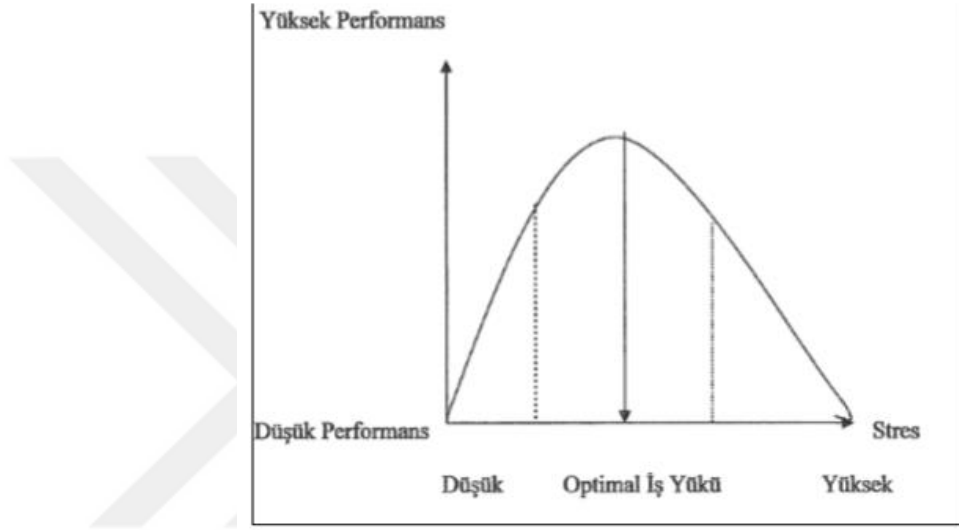
Daha çok ara kademe de çalışanların karşılaştığı rol çatışması, üst yöneticiden gelen emirlerin en alt kademeye kadar görevlendirilmesi gerektiği durumlarda, kişinin sorumlulukları ve sahip olduğu yetki dengesizliği sonucunda kişiler arası anlaşmazlık ve gerginlik meydana gelmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde rol çatışması içinde olan bireyin stres hissetmesi de kaçınılmaz hale gelmektedir. ( Baltaş ve Baltaş, 2015: 88.)

### 1.6.3.3. İş Yükü

Örgüt içinde bireyin yapmakla sorumlu olduğu işlerin tamamına iş yükü denmektedir. Aşırı ve düşük iş yükü iki şekilde incelenmektedir. Kantitatif olarak ele alındığında aşırı iş yükü; belirli bir sürede yapılması gereken işlerin çok fazla olmasını ifade ederken, düşük iş yükü ise; belirli bir sürede yapılması gereken işlerin çok az olması anlamına gelmektedir. Öte yandan nitelendirici aşırı iş yükü, çalışanın yapması gereken işlerin vasıflarının çok üzerinde olmasını ifade ederken, kalitatif düşük iş yükü ise çalışanın yapması gereken işlerin vasıflarının çok daha altında olması durumunu ifade etmektedir. (Usha, 2002: 27)

Bireyin sahip olduğu iş yapma kapasitesi ile yapması gereken işlerin yükü dengeli olmalıdır. Aksi durumda kişinin kişi kendisini ya işe yaramaz hisseder ya da işlere yetemediğini ve altından kalkamadığını düşür. Hem aşırı iş yükü hem de düşük iş yükü birey üzerinde stres yaratan unsurlar arasında görülmektedir. Düşük iş yükü kişinin sahip olduğu yeteneklerin altında çalışmasına neden olduğundan dolayı bireyin işte monotonluk hissetmesine, hayat güvenliğinin düşük olmasına ve hayal kırıklığı gibi

olumsuz etkiler yaşamasına sebep olmaktadır. Diğer yandan aşırı iş yükü çalışanı sahip olduğu yeteneklerin üstünde bir performans sergilemeye zorlar ki buda bireyin uykusuz, yorgun, sinirli ve tereddütlü olmasına neden olur. Araştırmalar doğrultusunda bireyin yetenek ve yapması gereken iş düzeyinin aynı olması yani çalışan iş yükünün optimal seviyede olması stresin de optimal (en uygun) düzeyde olmasına ve kişinin olumsuz duygulardan en etkin şekilde uzaklaşmasına sebep olur. (Şimşek ve diğerleri, 2005: 261)



**Şekil 2. İş Yükü Stres Ve Performans**

**Kaynak:** Cam Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c.1, s.1, ss.2-3. 2004.

#### 1.6.3.4. Ücret

Ekonomik anlamda ücret, fiziksel veya zihinsel emeğin karşılığında kişiye verilen değer olarak tanımlanır. İşletme anlamında düşünüldüğünde ücret, bir maliyet kalemidir. (Sabuncuoğlu, 1987: 243) Ücret, çalışan birey için yaşam güvencesi ve kalitesi sağlayan önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Öte yandan çalışan aldığı ücreti bir performans göstergesi ve işe katkısı olarak değerlendirmektedir. Çalışanlara verilen ücretin dengeli, statü ile orantılı ve nesnel olması gerekmektedir. Çalışan bu şartların aksi bir ücret dağılımının olduğunu düşündüğünde önemli bir stres kaynağı söz konusu olacaktır. (Yılmaz ve Ekici, 2006: 45)

Çalışanların kendileri ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan geliri elde etmek için çalıştığını düşündüğümüzde bu ihtiyaçları karşılamaya yeterli olmayan düzeydeki gelir kişinin stres yaşamasına sebep olur. (Çukur, 2001:8)

#### **1.6.3.5. Çalışma Koşullar**

Kötü çalışma ortamı stres kaynakları arasında ifade edilebilir. Çevresel faktörler arasında incelediğimiz bireyin çalışma ortamındaki fiziki koşullar strese neden olan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ross ve Altmair örgütsel stresi gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik yapı ve hava kirli çalışanın fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenmesine ve stres yaşamasına neden olur. (Ross ve Altmair, 1994: 57; Cam, 2004: 3)

Çağdaş seri üretim sistemleri çalışanların kendisini süreçteki bir makinenin parçası gibi hissetmesine, gelişen teknolojik koşullar sonucunda işe yabancılaşma gibi sorunlar oluşmuştur. İşler birey için anlam ifade etmeyecek kadar küçük bölümlere ayrılmıştır ve bu durum da kişinin umursamaz, çaresiz ve önemsiz hissetmesini aynı zamanda da olumsuz davranışlara yönelmesine yol açmaktadır. (Çukur, 2001:9)

Sanayileşmiş ülkelerde çalışanların yaklaşık %20'si vardiyalı olarak çalışmaktadır. (Ross ve Altmair, 1994: 43). Vardiyalı düzen çalışanlarda uyku sorununa bağlı olarak bedensel ve zihinsel problemlere yol açmaktadır. Vardiyalı çalışan bireyin metabolizması, kan şekeri ve motivasyonu olumsuz etkilenmektedir. (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36)

#### **1.6.3.6. Örgüt Kültürü**

Örgütsel kültür, örgütte paylaşılan ortak değer ve inanışlar olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu ve sahiplik kazandırır. Bireyin kendisinden daha büyük olan bir örgüte bağlı olduğunu ve onun bir parçası olduğunu düşündürür. Aynı zamanda davranışları şekillendiren ve yönlendiren, sosyal dengeyi güçlendiren bir unsurdur. (Smircich, 1983:345).

Çalışanların örgütteki ortak amaç ve değerler doğrultusunda hareket etmesi ve kendisini bütünün bir parçası olarak görmesi, kendisini örgüt kültürü ile uyumlu hissetmesi olumlu etkiler oluşturmasının yanı sıra kişisel değerler ve örgütsel değerlerin

örtüşmemesi halinde birey çalıştığı ortamda stres altında hissedecektir. Örgütün faaliyet sürecinin tamamında çalışanların örgüt ile ilgili algıları önemli rol oynamaktadır. Çalıştığı kurumun değer ve amaçlarını benimsemeyen ya da kabullenmeyen bir kişinin örgüt içinde mutlu, başarılı ve istekli olması da beklenemez. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin dikkat etmesi gereken konuların başında da örgüt kültürünün çalışanlara doğru ve açık şekilde yansıtılması bu kültürel değerlere uygun şekilde yönetimin yürütülmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar kendilerini belirsizlik ve güvensizlik içinde hissederek stres yaşayacaklardır. Bu durum da uzun vadede örgüt için verim düşüşü, işi bırakma oranlarında artma, performans düşüşü ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır.

### **1.6.3.7. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı**

Örgütsel stres kaynakları arasında örgütün hantal ve çok aşamalı yapısı önemli stresörler arasında sayılabilir. Örgüt yapısının; \* Merkeziyetçi, \*Karara katılmada yetersiz, \*Gelişme veya ilerleme fırsatı az, \*Aşırı biçimsel, \*İş bölünmesi çok ve aşırı uzmanlaşma, \*Örgüt birimlerin bağımlı olması gibi durumlarda örgütsel stresin var olacağı görülmektedir. (Schafer, 1987. Akt. Pehlivan, 1995; Ertekin, 1993)

Genellikle işletmelerin yönetim anlayışı ve yapılanma şekli kişilerin çalışma isteklerini ve örgütsel bağlılıklarını şekillendirmektedir. Merkeziyetçi bir anlayışa sahip olan ve çalışanların yönetim sürecine dâhil edilmediği örgüt yapılarında örgütsel strese oldukça sık rastlanmaktadır. (Genç, 2005: 270).

Bireylere örgütlerdeki işleyiş ilgili kararların alınmasında söz hakkı verilmemesi strese sebep olabilmektedir. Çalışanların karara katılımı sağlanmadığında oluşan stres etkileri çalışan verimliliğini düşürmektedir. Özellikle çalışanı doğrudan ilgilendiren işlerin karar aşamasında kişinin fikri alınmadan sadece sonuçların bildirilmesi bireyin örgütsel güvenini sarsmaktadır. (Çukur, 2001: 11)

Kimse karar almak konusunda istekli davranmaz çünkü alınan karar sonrasında yeni kararlar alması gerektiğinden ve sorumluluk almaktan korkar. Hiç bir şey yapmama kararı en güvenli yol olarak düşünülür. Çalışanların patronlarından veya yöneticilerinden korkup çekinmesi örgütsel amaçlara odaklanamamalarına neden olur. İşletmenin temel amaçlarından çok patronlarının veya yöneticilerinin öfkesinden kaçınmaya odaklanırlar.



Bu durumda çalışanların kontrol algısı onları problemi çözmeye çalışmaya ve amaçlara ulaşmaya yönlendirmek yerine yöneticisini kontrol etmeye zorlar. Temel amaçlarından sapmış bir çalışan kişisel hedeflerinin yanında işbirliği, yaratıcılık, problem çözme ve yüksek performans döngüsünde de kötüleşmeye başlayacaktır. ( Balzac, 2014:219-220)

Hiyerarşik örgüt yapıları ast-üst ilişkilerindeki formel yapı nedeniyle ciddi bir stres kaynağıdır. Bu tür yapıya sahip örgütlerde ciddi iletişim engelleri söz konusudur. Çok sayıda üstün olduğu bu yapıda birey her bir yöneticiyi memnun etme isteği duyduğunda üzerinde büyük bir baskı hissetmektedir. Hiyerarşik yapıların özelliklerinden olan resmiyet ve kişiler arasında mesafeli ilişkilerin varlığı örgütsel iklimin soğuk ve samimiysiz olmasına neden olmaktadır. Böyle elverişsiz örgüt ikliminde, çalışanlar stres altında hissedecek ve iş tatminlerinde düşüş söz konusu olacaktır. ( Katz, 1997: 29-30)

## **1.7. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI**

Çalışma ortamında karşılaşılan stres bireyin zihinsel, bedensel ve duygusal açıdan etkilenmesine neden olur. Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde önemli rol oynayan bireyin stresin etkisi ile sergilediği tutum ve davranışlar hem kendisini hem de içinde bulunduğu örgütün önemli faktörlerini etkilemektedir. Yaşanan stresin bireyi belli bir seviyeye kadar harekete geçirdiğini, bu seviyenin üzerinde bir stresin ise bireyi yıpratıldığını ve olumsuz etkilediğini dikkate aldığımızda oluşacak sonuçlarında hem pozitif hem de negatif yönünün olacağı dikkate alınmalıdır.

Örgütsel stresin hem bireysel hem örgütsel pek çok sonuca neden olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel sonuçları; iş kalitesinde ve verimlilikte düşüş, işe katılımın azlığı, iş gücü devri ve performans düşüklüğü, örgüt içindeki bireyler arasında çatışmaların oluşması, çalışanların işe yabancılaşması ve başka iş arayışlarına yönelmesi şeklinde sayılabilir. Bireysel sonuçları ise; işten uzaklaşma ve işe gecikme, örgütsel bağlılığın azalması, örgüt kültürü ile uyumsuzluk, tükenmişlik duygusu, bedensel ve zihinsel yorgunluk, iş sorumluluğundan kaçınma gibi pek çok sonuç ortaya çıkmaktadır. (Soysal, 2009: 28-30)

### 1.7.1. Bireysel Açıdan Sonuçlar

Stres altındaki kişiler genelde çabuk sinirlenir ve onemsiz sayılabilecek olaylarda dahi sert ve büyük tepkiler gösterebilirler. Bu kişilerin uykusu düzensiz, iki ve sigara kullanımı yüksek, devamlı yorgun ve huzursuz hissederler. Diğer kişilere göre hayattan daha az zevk alır kendilerini yetersiz görerek daha az gülerler. Sürekli şüphe duyar, hem kendi hem de başkalarının işlerini kontrol ederler. Gerginlikleri nedeniyle hafızaları zayıflar ve dikkat eksikliği görülür. (Norfolk, 1989: 29).

Bireyin uzun süreli olarak yoğun stres altında olması fiziki ve psikolojik pek çok soruna yol atığı görülmektedir. Özellikle de strese maruz kalan bireylerin metabolizmasında oluşan zararlar ciddi sağlık sorunlarını beraberinde getirmektedir. Stres sonucunda en sık grlen sağlık sorunları şunlardır;

- Kalp atışının hızlanması
- Solunum artması ve kan şekerinin yükselmesi,
- Kas gerginliğinin çoğalması, kasılma ve eklem ağrıları,
- Ağızda ve boğazda kuruluk,
- Bitkinlik, iştahsızlık, zayıflama,
- Çok yemek yeme,
- Baş ağrısı, baş dönmesi,
- Dengesizlik, sallanma,
- Ellerde ayaklarda terleme,
- Uyku sorunları
- Uykuda diş sıkma, konuşma,
- Korkarak uyanma,
- Sindirim bozukluğu,
- Bulantı, kusma, ishal,
- Konuşma güçlüğü,
- Gürültü ve sese duyarlılık ( Koknel, 1996: 60; Steers, 1994:546; Grove, 1997: 135-137)

Lazarus ve Folkman (1984) stresi, bireyin mevcut durumunu tehdit altında hissettiği ve zorlandığı koşullarda çevresi ile kendisi arasında oluşan ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu süreci oluşturan dört faktör ele almışlardır. İlki stresin oluşmasına neden olan i veya diş etken, İkincisi oluşan bu etkenin kişi tarafından tehlikeli veya zararlı olarak değerlendirilesidir. ncs strese sebep olan durum için mücadele yollarının belirlenmesi ve dördüncüsü de stres karşısında verilen zihinsel ve bedensel etkilerin tamamıdır. (Lazarus ve Folkman, 1984; Lazarus, 1993:1-21)

## 1.7.2. Örgütsel Açıdan Sonuçlar

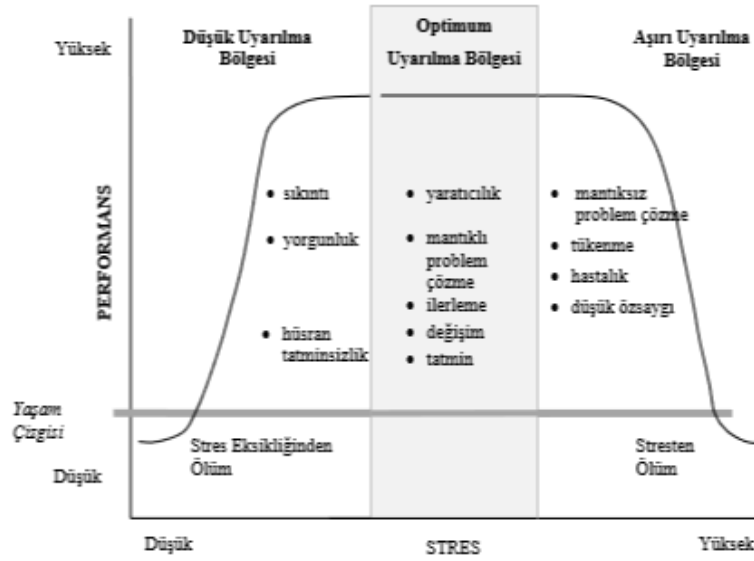
Stres bireyi sözlerle ve fiziki olarak başkalarına karşı olumsuz davranışlar sergilemeye itmektedir. Stres hisseden bir kişi, bu sıkıntılı ruh halini işine ve aile çevresine negatif bir şekilde yansıtmaktadır. (Pehlivan, 2000:109)

Yüksek düzeydeki stres, insanları hem bedensel, zihinsel ve davranışsal olarak etkiler hem de örgütsel açıdan ciddi olumsuzluklara da yol açabilir. Bunlar; performans düşüklüğü, iş kazalarının artması, çalışan devir hızının yükselmesi, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel içerisinde kendini bir bütünün parçası olarak görememekten oluşan yabancılaşma durumu şeklinde sıralanabilir. (Tutar, 2000:254)

### 1.7.2.1. Performans ve Verimlilik Düzeyi

Stres ve performans ilişkisini inceleyen Yerkes ve Dadson' a göre belirli bir stres düzeyine kadar doğrusal seyreden stres, performansı artırırken, normalden yüksek bir seviyeye çıkan stres bireyi olumsuz etkileyerek performansını düşürmektedir. Performans düşüklüğüne sebep olan aşırı stres kişilerin dikkatini dağıtarak karar verme aşamasında hata yapmasına sebep olmaktadır. Aşırı streste olduğu gibi düşük düzeydeki stres de performansı olumsuz etkilemektedir. Düşük stresin sebebi, bireyin koyduğu hedefleri çaba göstermeye ve mücadele etmeye değer bulamaması olabilir. (İlgar, 2001: 41)

Stres ve verimlilik ilişkisi, stres düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, işi başarmak için çaba sarf edilmemekte buna bağlı olarak da kişisel ve örgütsel performans azalmaktadır. Stres hissedilmeye başlandığında, kişinin mücadele duygusu oluşmakta buna bağlı olarak iş performansı ve verimliliği de artmaktadır. Normal seviyelerdeki stres, çalışanları mücadele etmeye teşvik eden yararlı ve sağlıklı bir etkidir. Ancak stres yüksek seviyelere tırmandığında kişi yıpranır, iş performansı ve verimliliği düşer. Stresin yüksek seviyelerde olduğunda kişi karar vermekte zorlanmaya ve tutarsız davranışlar sergilemeye başlar. Çok fazla stres, kişinin sinirlerinin yıpranmasına, işten uzaklaşmasına hatta işten ayrılma kararı almasına neden olarak iş verimliliğini ve performansını en düşük seviyelere indirir. (Davis, 1987: 445)



**Şekil 3. Stres ve Performans: Tersine U Eğrisi**

**Kaynak:** Cunningham, J. Barton, Stress Management, Sourcebook, McGraw-Hill Professional Released, s. 22, 2000.

Ters U eğrisinden hareketle psikologlar ve atletler bizim odaklanma ve performansımızın uyarılmamızı takip ettiğini bulmuştur. Uyarılma basitçe nasıl harekete geçtiğimizi ya da enerji sağladığımızı gösteren bir andır. Tersine U eğrisinin birinci kısmında stresin etkisi arttıkça doğru orantılı olarak performansın da arttığı görülmektedir. Bu aşamada artan stresle oluşan uyarılmanın avantajlarından birisi önemli olan noktalara daha iyi odaklanabilmemizi sağlarken, önemli olmayan hususlar hakkında çok düşünmeden göz ardı edebilmemizi sağlamaktadır. Kısaca stres çok yoğun olmadığında olayların önem derecesine doğru şekilde odaklanıp öncelikli olan noktaların hangileri olduğuna karar verebiliriz. Stresin oluşturduğu uyarılma, yapılması gereken işe odaklanmayı ve harekete geçmeyi sağlayacak ve buda performansımızın artmasına neden olacaktır. ( Balzac, 2014: 223-224)

Şeklin ikinci kısmı optimal uyarılma bölgesini ifade eder ve bu aşamada pek çok olumlu etki faaliyete geçmektedir. Bu aşamada görülen en önemli avantaj odaklanma duygusunun çaba sarf etmeden kolayca gerçekleşmesidir. En uygun stres düzeyinin olduğu aşamada, konuyla ilgili olan ve dikkat etmemiz gereken bilgiye odaklanarak, dikkat gerektirmeyen noktaları göz ardı edebilme yeteneği kendiliğinden işlemektedir. Verimlilik ve performans optimal stres noktasında en üst seviyededir.

Eğrinin üçüncü kısmında stresin artması ile birlikte performansta düşüş gözlenmektedir. (Cunningham, 2000: 22-23; Balzac, 2014: 224-225)

Baş edebileceğimizden daha fazla stres faktörünün var olması sonucunda negatif unsurlar, işe odaklanmamızı zorlaştırarak dikkatimizi esas noktadan saptırmaktadır. Örneğin; çalışma ortamındaki aşırı ses ve gürültünün varlığı yapmamız gereken işe odaklanamamamıza ve performansımızın düşmesine neden olur. Yapılması gereken işin çokluğu, dikkat toplama zorluğu gibi nedenlerle en uygun seviyenin üzerinde stres oluşmaya başlar ve bunun sonucunda da performans eğrisi aşağıya doğru bir eğim gösterir. Stresin artmasıyla birlikte hissedilen baskı, endişe ve kaygı artacak ve buna bağlı olarak kişi huzursuzluk, kızgınlık ve mutsuzluk hissine kapılacaktır. Kişinin telaş hissetmesi yapması gereken iş için harekete geçmesine neden olabileceği gibi işin yapılması sürecinde meydana gelecek herhangi bir sorun kişinin telaşını daha da arttıracak ve panik anında yanlış kararlar vermesine sebep olacaktır. Zihinsel olarak yaşanan bu olumsuz duygular kişinin önemli olan noktalara odaklanmasını zorlaştıracak ve performansının da düşmesine neden olacaktır. (Cunningham, 2000: 22-23; Balzac, 2014: 224-225)

### **1.7.2.2. İşe Devamsızlık**

Çalışanların, çalışmaları gereken saatler içerisinde geçerli görülecek herhangi bir mazereti olmaksızın işe gelmemesi ve bu durumu sürekli bir alışkanlık haline getirmesi işe devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlık çalışanın işinde mutlu olmadığını, doyum sağlayamadığını, çeşitli olumsuzluklar hissettiğini gösteren negatif bir durumu ifade etmektedir. Çeşitli birçok sebebe dayanmaktadır. Bunlardan bazıları düşük ücret, iş monotonluğu, aşırı veya düşük iş yükü, çalışanlar arasındaki iletişim bozuklukları gibi pek çok stres faktörünün bir araya gelmesi ile işe devamsızlık durumu meydana gelmektedir. ( Keskin, 1997:150)

Örgütsel ortamda stres hissedilen çalışanlar işe olana bağlılıklarını kaybetmekte ve işe devam sıkıntısı yaşamaktadır. Kişinin kendisini iyi hissetmedi bir ortamda verimli çalışmadığı ve bu koşullar altında da işten kaçma eğiliminde olacağı görülmektedir. İş yapma sürecinde kendini yeterli görmeyen ve stres altında olan kişi çalıştığı işi sevmez ve işe gelmemek için çeşitli bahanelere sığınabilir. Stresin oluşturduğu negatif düşünceler

kişinin işten uzaklaşmasını, işe geç gitmesini ve beraberinde de işte devamsızlık yapmasına neden olmaktadır.

### **1.7.2.3. İşgücü Devir Oranı**

Birey stresi dayanılabileceği seviyenin üstünde algıladığında, iş devamsızlığı yapmaya başlar ve durum giderek daha ileri boyutlara ulaşabilir. Birey işe devamsızlıklarının artmasından daha da fazlasını düşünerek bulunduğu işten daha iyi bir iş fırsatı olarak değerlendirdiği farklı bir örgütle çalışmak isteyebilir ve bu doğrultuda işten ayrılma kararı alabilir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanın örgütsel bağlılığında azalma söz konusu olacaktır. Bu gibi durumlar karşısında örgüt işgücü kaybına uğrayacak ve maliyet artışı gibi olumsuz sonuçlar doğuracaktır. (Ergeneli, 2006:255)

Örgütte var olan stres kaynakları tespit edilerek bu kaynakların iyileştirilmesi için çeşitli düzenlemeler yapılmadığı takdirde çalışanların işten uzaklaşma ve işi bırakma eğilimlerinde önemli bir artış söz konusu olacaktır. Stresin olumsuz sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılığın azalması sonucunda da kişi örgütteki görevini bırakarak farklı örgütlere yönelmesi oldukça muhtemeldir. İş bırakma oranlarının artış göstermesi bir örgüt için negatif etkiler meydana getirecektir. Bunların arasında en önemlilerinden birisi sürekli çalışan derişikliği olması sonucunda tecrübeli ve uzman personel eksikliği söz konusu olacaktır.

### **1.7.2.4. İş Kazaları**

Son yıllarda üzerinde ciddiyetle durulan konulardan birisi olan iş sağlığı ve güvenliği kapsamında iş yerinde meydana gelebilecek iş kazalarının önlenmesi konusunda hem bireysel hem de örgütsel uygulamalar söz konusudur. Örgütsel stresin iş kazaları ile güçlü bir ilişki içinde olduğu araştırmacılarca ortaya konmuştur. İş kazalarının önemli bir oranı stres yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. (Yılmaz ve Ekici, 2003:9)

Stresin algısal bir boyutunun da olduğuna değinildiği üzere kişinin stres olarak algıladığı bir durum karşısında gerginlik hissetmesi ve zihinsel yorgunluk nedeniyle dikkatinin dağılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Özellikle riskli işlerde dikkat ve odaklanmanın hayati öneme sahiptir. Bu nedenle kişinin stres altındayken karar ve

davranışlarının çok sağlıklı olamayabileceği hatta dikkat eksikliği nedeniyle ciddi iş kazalarının meydana gelebileceği unutulmamalı önlemek için gerekli tedbirler alınmalıdır.

#### **1.7.2.5. İşe Yabancılaşma**

Örgütler herhangi bir strateji ve ya karar değişiminde çalışanları belli aralılarla durum hakkında bilgilendirerek değişimin oluşturacağı baskı ve stresin önüne geçebilirler. Çalışanların neler yapması gerektiğini, hangi sürelerde nelerin gerçekleşeceğini açıklayan bir plan oluşturularak çalışanların bilgilendirilmesi stresin oluşturacağı olumsuz etkiyi ortadan kaldıracak ve sürecin verimli şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. (Balzac, 2014: 219)

İşe olan bağlılığını günden güne kaybeden çalışanın işten uzaklaşması ve yaptığı iş ile aradinsa uyum kuramaması sonucunda meydana gelen işe yabancılaşma performans ve verimliliğin düşmesinin nedenlerinden biri olarak görülmektedir. İşe yabancılaşan çalışanın sonraki aşamada işi bırakma istediği doğacaktır. Kendini ait hissetmediği bir örgütte sevmediği bir işi yapan kişinin stres düzeyi yükselecek motivasyonu düşecek ve verimli şekilde çalışması da beklenemeyecektir.

### **1.8. STRES YÖNETİMİ VE STRESLE BAŞA ÇIKMA**

Stres yönetimi bireyin, stresin oluşturduğu olumsuz etkileri en aza indirebilmek ve karşılaştığı stres unsurlarını kontrol altında tutabilmek için çaba harcadığı bir süreçtir. (Raitano ve Kleiner, 2005: 34) Stres bireyin çevresi ile sağladığı uyum ile ters orantılı olduğundan, stresin olumsuz sonuçlarının önlenmesi kişinin çevreyi kontrol edebilme becerisi ile yakından ilişkilidir. Bireyin çevresinde meydana gelen değişimleri sürekli olarak gözlemlemesi ve bilinçli şekilde değerlendirmesi sürecine stres yönetimi denir. (Aydın, 2004: 58) Hızlı bir şekilde kaçarken, zaman olduğundan daha hızlı geçiyormuş gibi hissederiz ve bu zamana ayak uydurmak için hızımızı daha da arttırma ihtiyacı duyarız. Savaş/ kaç mekanizması ile hız arttırdıkça, yanılma ihtimalimizde artar. Stres oluşturan ve kontrol altına almamız ve denetlememiz gereken noktaya odaklanmak yerine önemli önemsiz her unsurla ilgilenmeyi deneriz buda stresi daha da fazla hissettirir. ( Balzac, 2014: 219). Olumsuz stresi önlemenin sırrı, kontrol altında tutulması gereken

unsurları fark etmek ve gerekli bilgiyi edindikten sonra endişeyi sona erdirmeye çalışmaktır. ( Davis, 1984: 365) Bu açıdan değerlendirildiğinde bireyin stres faktörü olarak algıladığı her türlü kaynağın oluşumunun gözlemlenmesi, oluşan faktörün kontrol altında tutulması, stresin olumsuz etkilerinin meydana gelmesini önleyecek şekilde davranması ve hatta oluşan stresin negatif etkileri ile başa çıkarak stresi tetikleyici düzeye getirmekte dirençli olması stres yönetiminin amaçlarıdır.

Stresin doğru seviyede bulunduğu anlarda daha etkili ve doğru seçimler gerçekleştirilir. Stresin olmadığı durumlarda da insanı tetikleyici bazı faktörler eksik kalmaktadır. Bu nedenle doğru seviyedeki stres kişiyi olumlu yönde etkilemektedir. Günümüz dünyasında bireyler çeşitli pek çok alanda stresle karşı karşıya kalmaktadır. İster günlük yaşamda isterse iş yaşamındaki kritik karar anlarında oluşan stresin, doğru şekilde yönetilmesi ve kontrol altında tutulması ile doğru kararın alınmasında kişiyi tetikleyici bir faktöre dönüştürülmesi sağlanabilir. ( Balzac, 2014: 214)

Stres yönetimi üzülmemek, öfkelenmemek, korkmamak demek değil, oluşan korku, öfke ve üzüntüye kulak vermek ve bu duyguları yönetebilmektir. Hissettiğimiz bu olumsuz duygulara ne anlam yüklediğimizi, bize ne ifade ettiğini, yanlış olma ihtimalinin olup olmadığını, nasıl giderileceğini, önem derecesini sorgulayarak duruma farkındalık katabiliriz. Bu sayede de hislerimizi kontrol altında tutarak stresimizi yönetebilir mantıklı davranışlar sergileyebiliriz. (Şahin, 2015:246-247)

Stres yönetimi, hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynadığından gerek bireylerin gerekse örgütlerin gelecekteki başarılarına ulaşabilmesi için, stres oluşturan kaynaklar bilinmeli ve bu stres unsurlarını önleyebilmek için bireysel ve örgütsel stres yönetim tekniklerini uygulanmalıdır. (Bayrak, 1998: 394)

### **1.8.1. Bireysel Stres Yönetimi**

Bireyler kendi sosyal yaşamlarında ve iş yaşamlarında stresle çok sık karşılaşmaktadırlar. Kişisel hedeflerine ve istedikleri başarıya ulaşabilmek için karşı karşıya kaldıkları stres faktörlerini kontrol altında tutmak zorundadırlar. Çevresinde stres unsuru olarak algıladığı durum karşısında bilinçli bir şekilde davranışlarını denetleyen bir birey stresin oluşturduğu olumsuz etkilerle başa çıkarak stres yönetimini başarılı bir



şekilde gerçekleştirmiş olur. Stresin doğru seviyede bulunduğu anlarda daha etkili ve doğru seçimler gerçekleştirilir. Stresin olmadığı durumlarda da insanı tetikleyici bazı faktörler eksik kalmaktadır. Bu nedenle stres seviyesini optimum seviyede kontrol altında tutmak kişiyi olumlu yönde etkilemektedir.

Stres ile karşılaşan bireyin kendisini korumak için vereceği tepkiler, stresten kaçma, içine atarak stresi bastırma, strese müdahale etme, suçu başkasına mal etme, inkâr ederek stresi yok sayma, stres karşısında yılma ve geri çekilme, sürekli stresi düşünme, kendini soyutlayarak yalnızlık hissine kapılma gibi pek çok şekillerde gözlemlenebilmektedir. ( Çakmaklı, 2002: 71)

Stres bireyi olumsuz yönde etkilemesine rağmen stresin oluşturduğu bu etkiyi teşhis etmek ve üstesinden gelmek için çözüm bulmak yine bireyin yapması gereken bir iştir. Öncelikle fiziki sorunları gidermek amacıyla egzersizler, sportif faaliyetler, düzenli beslenme gibi alışkanlıklar edinmek stresle başa çıkma konusunda bireye olumlu katkılar sağlayacaktır. Bunun yanında birey strese neden olan olaylarda stres kaynaklarını azaltmalıdır. Aynı şekilde ikili ilişkilerde bireyi stres altında bırakan durumlardan uzaklaşması çözüm için önemli bir adım olacaktır. Bireyi stres altında hissettiren tehditler sosyal yaşamın düzenli ve kontrol altında olması ile ortadan kaldırılabilir. ( Pehlivan, 1994: 805-806; Okutan ve Tengilimlioğlu, 2002: 25) Bireyler farklı pek çok yöntem ile stresle başa çıkabilir. ( Tutar, 2000: 277-278; Baltaş ve Baltaş, 2006: 175)

### **1.8.1.1. Bedensel Başa Çıkma Yolları**

Fiziksel egzersizler, kişinin bedensel gerginliğini ve üzerindeki baskının olumsuz etkilerini azaltmak için kullanılan bireysel stres yönetim teknikleri arasında yer alır. Örneğin; jimnastik, yüzme, bisiklet sürme, nefes egzersizleri ve yürüyüş gibi hareketler fiziksel egzersiz olarak sayılabilir. Stresin meydana gelmesi ile vücutta belli değişme ve hareketlenmeler görüleceğinden fiziki egzersizler sayesinde oluşan kan basıncı ve enerjinin vücutta dengelenmesi sağlanacaktır. (Eroğlu, 1998:341)

Gevşeme, kasların aşırı gerginlikten kurtularak normal haline dönüşmesi durumudur. Bir kas gergin durumdayken gerginlik ne kadar yoğun olursa, serbestleştiğinde gevşeme hissi de o kadar fazla olacaktır. Gevşeme tekniği, vücuttaki kas gruplarını gevşetmek ve yumuşatmak için yapılan belirli egzersizden oluşmaktadır. (Durna, 2004: 195).

Stresi azaltma yöntemlerinin amaçları arasında stresin vücutta oluşturduğu olumsuz sonuçları tersine çevirerek stresin zararlarından kurtulmaktır. Gevşeme olayı stresin oluşturduğu gerginliği tersine çevirerek vücutta rahatlama sağlamaktır. Gevşeme gerçekleştiğinde kişinin solunumu derin ve yavaş, kalp atışı normal, el ve ayaklar sıcak olacaktır. Stres anında bunun tam tersi sonuçlar gözlemlenmektedir. Doğru nefes alıp vermek vücuttaki kan dolaşımının da düzenli şekilde işlemlerini sağlayacaktır. Stresin hissedildiği anlarda kişinin nefes kontrolünü sağlaması vücuttaki artan kan basıncı ve stresin oluşturduğu aşırı etkilerin dengelenmesine yardımcı olmaktadır. (Baltaş ve Baltaş, 2006: 186-187; Smith, 2002)

### **1.8.1.2. Zihinsel Başa Çıkma Yolları**

Bireyin stres altında hissetmesinin en önemli sebeplerinden birisi de karşılaştığı durumun kendi potansiyelini aştığı düşüncesine kapılmasıdır. Stresin algı boyutu göz önünde bulundurulduğunda kişinin düşünce yapısı stresin söz konusu olmasıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle stres yönetiminin sağlanabilmesi için en önemli noktalardan birisi de bireyin duygu ve düşünce kontrolünü düzenleyebilme becerisidir. Konunun ilk bölümlerinde söz edildiği gibi stresin varlığı ve seviyesi kişiden kişiye hatta zaman dilimine göre değiştiği düşünüldüğünde hissedilen duygu ve zihinsel etkilerin önemi fark edilecektir.

Düşünce, duygu ve davranışlar arasında birbiri ile bağlantılı güçlü bir ilişki vardır. Ellis tarafından geliştirilen A-B-C modeli bu ilişkiyi yansıtmaktadır ve modelde A noktası, davranış ve duyguya sebep olduğu tahmin edilen olayı ifade eder. Örneğin; yöneticinizin sizden istediği bir işi daha çabuk yapmanızı istemesi size çıkışması olabilir. Siz de bu olay karşısında sinirlenmiş ve üzölmüş olabilirsiniz. C noktası olay karşısındaki duygu ve davranışını ifade etmektedir. Örneğin; yöneticinizin tavrı karşısında savunmacı davranıp “bu kadar işi nasıl yetiştirebilirim?” demek gibi bir tepki verebilirsiniz. Burada A noktası ile C noktası arasında, davranış ve düşüncemizi etkileyen olayı yorumlama ve yaklaşım tarzımız anlamına gelen B noktası vardır. C noktasındaki düşünce ve davranış biçimimizi asıl belirleyen şey A noktasında yaşanan olaya getirdiğimiz yorum ve yaklaşımımızdır. Tamda bu noktada stresin bireyin zihninde oluşan bir algı olduğuna dikkat etmeli ve stres faktörü olarak gördüğümüz olayları

yorumlama biçimimizi değiştirerek stresi kontrol altında tutabileceğimizi söyleyebiliriz. ( Baltaş ve Baltaş, 2006: 250-254; Smith, 2002)

### 1.8.1.3. Davranışsal Başa Çıkma Yolları

Stres kaynakları konusunda bireysel faktörlerde ele alınan kişilik ve davranış tiplerinde ele aldığımız A ve B tipi davranış özelliklerinde insanların davranış tipi ve stres arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmiştik. A tipi davranış biçimine sahip kişiler B tipi kişilere göre daha telaşlı, sabırsız, aceleci olduğu ve bununla beraber daha çok stres altında hissettiği gözlemlenmiştir.

Stresle başa çıkma konusunda bulunulan tavsiyeler stresten çabuk ve daha fazla etkilenen kişiler yani A tipi davranış özellikleri baskın olan kişiler için yapılmaktadır. A tipine özgü saldırgan davranışların yerine, güvenli davranış, telaşlı ve aceleci davranış yerine daha sakin ve makul davranış tarzının benimsenmesi önerilmektedir. Kişinin bireysel stres yönetimini sağlayabilmesi için olması gereken davranış nitelikleri şöyle sıralanabilir;

- ◆ Açık, samimi, dürüst
- ◆ Kendini ve duygularını ifade edebilen
- ◆ Kendini övmesi gerektiğinde bunu ölçülü olarak yapabilen ve başkalarını asla küçümsemeyen
- ◆ Başkalarının olumlu yönlerini görebilen
- ◆ Karşısındakine iyi hissettiren
- ◆ Tehdit etmeyen ve işbirliğinin avantajlarını bildiren
- ◆ Hakkını savunurken başkalarının haklarını da gözetemeyen
- ◆ Sorumluluk sahibi ve ahlaklı
- ◆ Seçimlerini amaçları doğrultusunda yapabilen

Bu özelliklere sahip olmak bireyin çevresinde saygı ve takdir görüp istenen biri olmasını sağlar. ( Baltaş ve Baltaş, 2006: 260-272)

Davranışların kontrol ve denetimi ile stres yönetiminin etkin bir şekilde yürütülebileceği bireysel çaba ve yönetim ile sağlanabilmektedir. Stres yönetimi üzerine çalışan Klarreich' in ortaya koyduğu stresle mücadele tekniği şu aşamalardan oluşur. (1994)

**1. Adım:** Stresle ilgili belirtileri fark edildiğinde uğraştığınız işi bir kenara bırakın.

Vücudunuzun stres karşısında size anlatmak istediklerine kulak verin. Kendinize

sessiz ve huzurlu bir zaman dilimi oluşturun. Huzur hissi için zihninizde bir hayal canlandırabilir veya kendi kendinizi sakinleştirecek telkinlerde bulunabilirsiniz. Kendinizi yatıştırmak için düzenli olarak uyguladığınız bir teknik bulmalısınız böylece kendinizi kolayca yatıştırabilirsiniz. Gevşeyip stres seviyenizi düşürdükten sonra daha açık ve sağlıklı bir şekilde düşünmeye başlayabilirsiniz.

2. **Adım:** Ne zaman endişeye kapıldığınızı ve sınırlendiğinizi belirleyin. Bu süreçte aklınızdan geçenleri ve kendi kendinize düşündüklerinizi bulun.
3. **Adım:** Aklınıza gelen anlamsız düşüncelerin neler olduğunu belirlemeye çalışın. Sizi neyin ve hangi düşüncelerin strese soktuğunu tespit ettikten sonra bu düşüncelerin üzerine gidin ve kendi içinizde muhakeme yapın. Gerçek dışı ve mantıksız fikirlerin yerine daha mantıklı ve anlamlı bir şeylere ulaşmaya çalışın. Gerçekçi düşünceler üretin.
4. **Adım:** Akla yatkın, mantıklı çözümler bulmak için uğraşın. Artık daha açık ve akılcı düşünebildiğinizde neyin stres oluşturduğunu tespit edebilirsiniz.
5. **Adım:** Eski, başarısızlıkları kenara bırakarak sizi başarıya götürecek yeni davranışlar edinmeye çalışın.

Bu yöntem örgüt çalışanlarının stres yönetimi için bireysel olarak uygulayabileceği bir tekniktir. ( Klarreich, 1994; Akgemici, 2001: 306; Smith, 2002)

#### **1.8.1.4. Zaman Yönetimi**

Zaman, alınıp satılamaz, kiralanamaz, depolanamaz, üretilemez ve değiştirilemez bir kaynak olduğu için sınırlı ve geçici olan bu kaynağın en etkin ve verimli şekilde harcanabilmesi için en doğru şekilde yönetilebilmesi gereklidir. Bugün sahip olunan zamanın kısıtlı olduğu ve yarın zamanın yeterli olacağı düşüncesi yaygındır. Ancak yarın geldiğinde kişi yarının bugün kadar dolu ve kısıtlı bir zaman dilimine sahip olduğu algılar. Kişi zamanın kısıtlı ve yetersiz olduğunu algılayıp fark ettiğinde üzerinde hissettiği zaman baskısı onu stresle karşı karşıya getirmektedir. Bu sebeptendir ki kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak ve başarıyı yakalamak, zaman planlamasının ve yönetiminin en verimli şekilde gerçekleştirilmesi ile mümkün olur. Zaman planlamasının yapılması, etkili bir biçimde denetlenmesi bu yönetim sisteminin düzenli işlemlerini sağlar. Bu da beraberinde stres başa çıkma ve stresle mücadele etme becerisini olumlu yönde etkilemektedir. (Maitland, 1997:7-52)

İş ve sosyal yaşamında başarılı olan kişilerin sorumluluk sahibi, zor ve riskli işleri başarmayı seven ve zaman yönetimine önem veren bireyler olduğu gözlemlenmektedir. Zaman yönetiminde sorunlar yaşanan bir kişinin zaman baskısı karşısında daha kolay stres hisseder ve daha çabuk yorulur. (Güney, 2008:429)

Kişinin zamanı doğru ve düzenli kullanması, yapılacak işlerin belli bir plan dahilinde yürütülmesi, işler arasında önem sıralamasının yapılması ve ulaşılabilecek gerçekçi hedeflerin belirlenmesi işin kalitesini ve verimliliği arttıracak önemli unsurlardır. Bu unsurları doğru bir şekilde belirleyip yönetebilen kişinin stres yönetimini de sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmesi beklenir. (Güler, 2001: 29)

Zaman yönetimindeki kontrol yöntemleri şu şekilde sıralanabilir. (Makin ve Lindley, 1995: 22–28)

- \* İleriye yönelik hedefler belirleyin
  - \* Hedefleri davranışa dökmeye çalışın
  - \* Ulaşılabilecek hedefler için zaman planlaması yapın
  - \* Başlamadan önce yapılacak işlerin listesini oluşturun
  - \* İşlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ölçün
  - \* Asıl işten saptıran uğraşları kenara bırakın
  - \* Yapılabilir ve gerçekçi iş listesi oluşturun
  - \* Günün sonunda yapılan işleri ve ulaşma derecesini kontrol edin
  - \* Hedeflediğiniz zaman planlamasına ulaşıp ulaşmadığınızı değerlendirin
  - \* Planlanan ve ulaşılan hedefler arasında karşılaştırmalar yapın.
- (Adair ve Adair, 1996: 56; Yılmaz ve Aslan, 2002: 44; Robbins, 2013:603)

Kendinize hedeflere ulaşmak için gereken zamanı ayırabilmek için bazı kuralları uygulayabilirsiniz.

**1. Hayır demeyi öğrenin:** Asıl işinizin dışında kalan ve zaman harcamanıza neden olacak sorumluluklardan sakının. Birisi sizden ricada bulunduğu hislerinizi, yapmak istediklerinizi ve istemediklerinizi değerlendirerek cevap verin.

**2. O gün içindeki işlerinizi öncelik sırasına koyun ve önem derecesi yüksek olan işlere yoğunlaşarak onları tamamlamaya çaba harcayın.** Diğerleri ertelenmeye uygun işler olacaktır.

3. Gün içinde planladığınız işlerin zamanlamasını makul olarak belirleyin. Beklenmedik, ani veya öngörülemeyen sorunlar için zaman ayırın ve telaş hissine kapılmayı önleyin.

4. Planladığınız işlerin arasında kendinize kısada olsa gerçek sakinliğin yaşanacağı bir zaman dilimi ayırın. ( Morgan, 1993.)

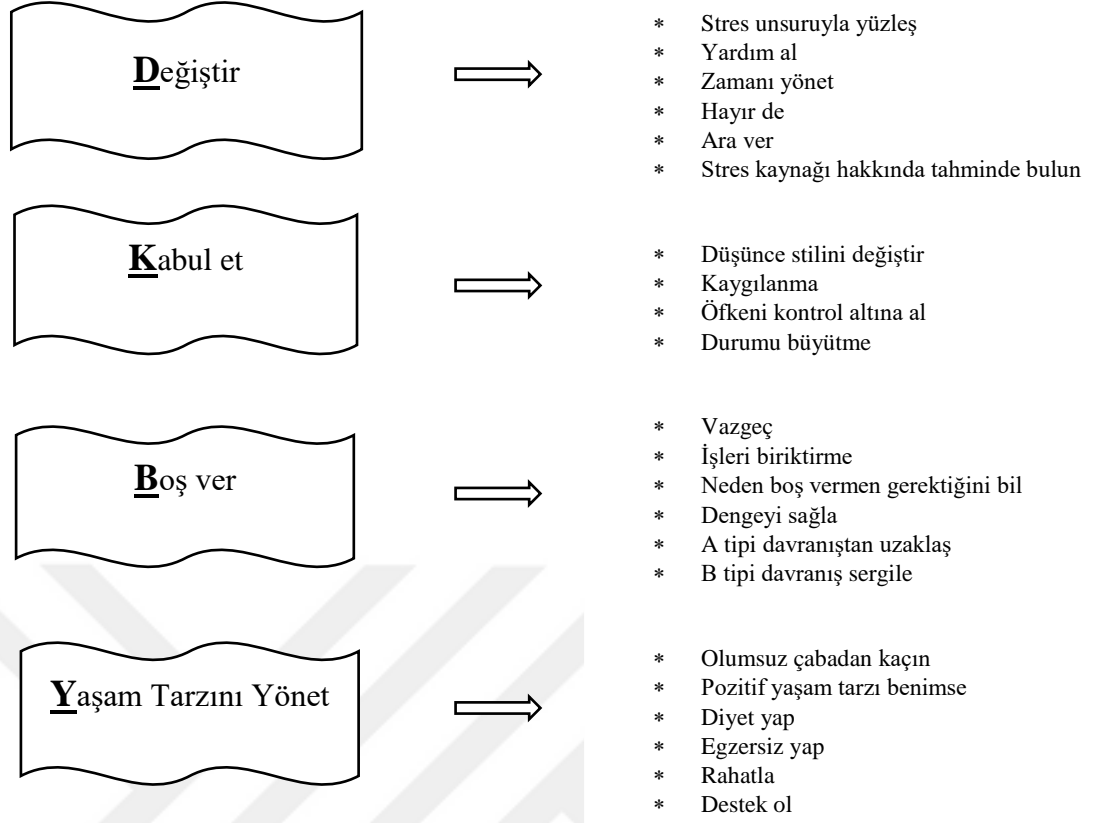
Zamanı iyi kullanamadığınızda oluşacak sonuçlar şöyle sıralanabilir;

- Acelecilik
- Hoşa gitmeyen seçenekler arasında bocalamak
- Boş zamanların üretmeden gevşek veya yorgun geçmesi
- İşlerin belirlenen zamanda bitirilememesi
- Dinlenmeye ve kişisel ilişkilere zaman ayıramama
- Ayrıntılarda boğularak işlerin altından kalkamama ve zaman yetersizliği yaşamak ( Morgan, 1993)

#### **1.8.1.5. Değiştir - Kabul Et - Boş Ver - Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)**

Stres yönetiminin sağlanması aynı zamanda yaşam tarzının da yönetilmesi anlamına gelmektedir. Stres yönetimi bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel yaşam kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Braham tarafından ortaya konulan değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY), bireyin stresi yönetmesi ve denetleyebilmesi için geliştirilmiş dört basamaklı modele verilen addır. (Güçlü, 2001:105)

Model stresin olumsuz etkilerini olumlu hale getirmek için bireyin hayatının kontrol edildiği dört aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşama Değiştir; bireyi strese sokan kaynaklardan uzak durması stres koşullarını değiştirmesi önerilir. İkinci aşama Kabul et; bireyin değiştiremediği ve uzaklaşamadığı stres kaynaklarına olumlu bir yaklaşımda bulunması önerilir. Üçüncü aşama Boş ver; olmayacak beklenti, hayal ve endişelerden uzaklaşarak olayları farklı bir zihinsel açı ile değerlendirilmelidir. Dördüncü aşama Yaşam tarzını yönet; egzersiz ve gevşeme hareketleri ile stres kaynaklarının olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmalı ve destek alınmalıdır. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 25-26) Aşağıdaki şekilde model açıklanmaktadır.



**şekil 4. Değiştir-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet (DKBY)**

**Kaynak:** Güçlü Nezahat; Stres Yönetimi, G.Ü. Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.107. 2001.

### 1.8.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stres yönetiminde temel amaç stresin olumlu etkisini desteklerken olumsuz etkilerinin azaltılması ve üstesinden gelinmesidir. (Connor and Worley, 1991: 61-63) Stresin zararlarının en aza indirilmesi için bireysel stres yönetiminin yanı sıra işletmelerin de etkin bir şekilde örgütsel stres yönetimine önem vermesi ve sorumluluk alması gerekmektedir. Örgütsel stres fiziksel ve psikolojik pek çok sorunu işletmenin ciddi boyutlarda ve bazen kalıcı şekilde zarar görmesine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel çapta stresle başa çıkma yöntemleri geliştirilerek uygulanmalıdır. (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 61)

Bireysel çabanın yanı sıra örgütlerin en önemli görevleri arasında yöneticilerin ve çalışanların stres seviyesini optimize etmek için stresi yönetmek ve stresörleri en aza

indirmek bulunmaktadır. Stresin önemli bir bölümü kaçınılabılır ve kontrol edilebilir olduğundan bireysel ve örgütsel birçok yolla stresin olumsuzluklarını azaltmak mümkün olmaktadır. Stres ile mücadele edilmesi sonucunda sosyal ilişkileri sağlıklı, morali ve özgüveni yüksek, iş birliği ve takım çalışmasına yatkın, verimli, yüksek performanslı ve sağlıklı bireylerin sunduğu hizmet ve ürettiği ürünlerde daha verimli ve kaliteli olacaktır. Stresin önlenildiği ve kontrol altında tutulduğu bir ortamda huzurlu ve kendini baskı altında hissetmeyen bireyinde daha sağlıklı ve mutlu olması beklenmektedir. (Bayrak, 1998: 394)

Örgütsel stres yönetiminde hem birey hem örgüt yöneticilerinin uygulaması gereken bu aşamalar kapsamında farklı başa çıkma teknikleri uygulanabilir. Örgütsel stresle başa çıkmak için ya “sorun odaklı” ya da “duygu odaklı” yaklaşım sergilenmektedir.

**1) Sorun odaklı yaklaşım;** strese sebep olan kaynaklara odaklanmaya çalışır. Daha etkin olan bu yöntem stresle başa çıkma konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu yöntemi kullanan kişilerin depresyon düzeylerinde düşüş olduğu ve depresyonla başa çıkma becerilerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu yöntem uygulanırken çalışanlara sağlık psikoloğu desteği sağlanarak süreç yürütülmektedir.

**2) Duygu odaklı yaklaşım** ise, stresin kaynaklarından çok olayın iyi yönleri üzerine odaklanmaya çalışır. Bu yaklaşımda kişi pasif bir rolde olduğundan stresle başa çıkma konusunda daha az başarılı olduğu görülür. Araştırmalar ışığında bu iki yaklaşımın birlikte uygulandığı ve başarı sağlandığı gözlemlenmektedir. Bu yöntem genellikle kontrol edilmesi ve belirlenmesi zor olan stres vericiler olduğunda kullanılmaktadır. (Aydın, 2002: 145; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 69; Acar, 2007:151-154) Aşağıdaki Tablo3’ te stres yönetimine ait yaklaşımlar açıklanmaktadır.



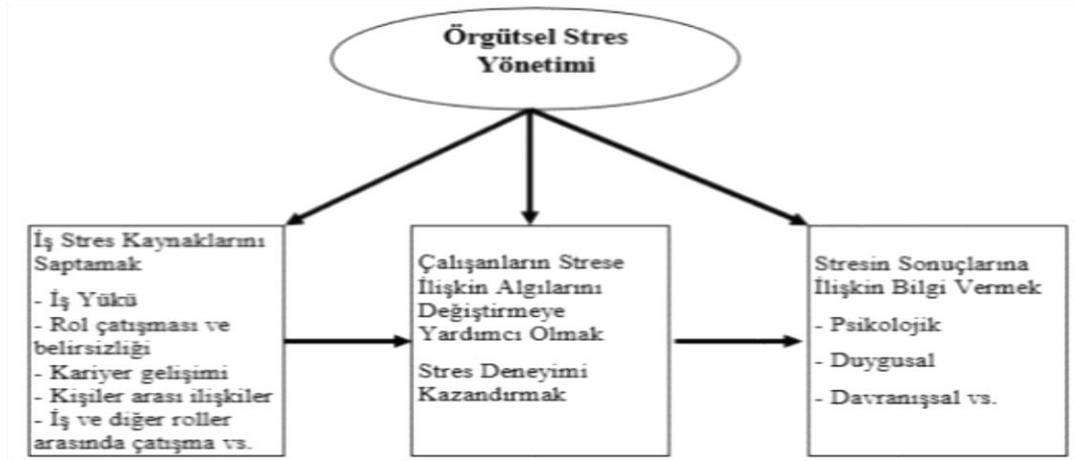
**Tablo 3. Stres Yönetimi Yaklaşımları**

Sorun Odaklı Yaklaşım		Duygu Odaklı Yaklaşım	
Birey	Örgüt	Birey	Örgüt
* Zaman yönetimi * Kılavuz yardımı * Rol müzakeresi	* Görev düzenleme ve isteklendirme * Kesinliği azaltma * İş güvenliği * İşletme günleri * Esnek çalışma * İş bölümü	* Egzersiz * Meditasyon * Sosyal destek * Klinik danışmanlık	* Egzersiz imkânları * Personel günleri ve ücretli izin * Örgütsel destek çalışanlara yarım programı

**Kaynak:** GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve A. B. Öztemiz, 2004, “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 23, Temmuz-Aralık, ss.61-85

Örgütler stres yönetimi için yöneticilerin belirlediği stratejiler doğrultusunda çalışanların da içinde bulunacağı bir süreç uygulanmaya başlayacaktır. Belirlenen stresle başa çıkma teknikleri ile uyumlu olarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmalı, çalışanlara bireysel yöntemler hakkında bilgi ve yardım sağlanmalı ve bir bütün olarak örgütsel iyileştirme yapılmalıdır. Stres kaynakları olarak ele aldığımız tüm unsurların çalışanları strese sokmayacak şekilde düzenlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Tespit edilen stres kaynağının yöneticiler tarafından iyileştirilerek strese neden olması önlenmelidir. Örgütsel stres yönetiminde uygulanması gereken aşamalar şunlardır; (Hellriegel vd, 1995:242)

- \* Stres kaynaklarını belirlemek,
- \* Stres kaynaklarını azaltmak ya da yok etmek,
- \* Çalışanlara stres deneyimi kazandırmak,
- \* Çalışanları stresin sonuçları ile ilgili bilgilendirmek,
- \* Stresle mücadele konusunda yardım sağlamak.



**Şekil 5. Örgütsel Stres Yönetimi**

**Kaynak:** D. Hellriegel, J.W. Solocom Jr, R. W. Woodman, Organizational Behavior, 7 Ed, West Pub. Com, New York, p. 242. 1995.

Bireyin aktif rol oynadığı bir örgütte stresle başa çıkma konusunda söz konusu tekniklerin hem bireysel çaba hem de örgütsel düzenleme ve uygulama gerektirdiği açıktır. Stres yönetiminin tüm aşamalarında hem birey hem de örgüt yöneticilerinin birbiri ile uyumlu ve koordineli olarak hareket etmesi stresle başa çıkma ve stresin zararlı sonuçlarını ortadan kaldırma başarısını arttıracaktır. Yöneticilerin en önemli görevleri arasında stresin yönetilebilmesi için çalışanlarına gerekli eğitim ve desteği sağlaması yer almaktadır. Bu sayede çalışanın kişisel sağlığı korunduğu gibi örgütün performans ve verimlilik düzeyi en yüksek seviyede tutulabilecektir. Bu durum beraberinde hedeflere ulaşmak için gerekli performans ve karlılığı sağlayacak aynı zamanda da çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

### 1.8.2.1. Olumlu Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Oluşturma

Örgütte bürokrasi ve resmiyet söz konusu olduğunda sert yönetim tarzı uygulanır ve bu durum ciddi bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Örgütsel stres yönetimini sağlayabilmek için daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı artıran, iletişim kanallarının sağlıklı işlediği bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Çalışanlar iş sürecinde kendilerini bu işin bir parçası olarak gördüklerinde ve yönetimin karar alırken fikirlerine değer verdiğini gördüğünde kendisini güvende ve daha mutlu hissedecektir. Adaletli ve çalışanların değer

gördüğü bir örgüt kültürünü benimsemiş işletmeler stresle başa çıkma sürecinde daha etkin ve başarılı sonuçlara ulaşmaktadır. ( Luthans, 1989: 211)

Örgütler ya da takımlar tüm zaman ve enerjilerini yanlış şeylere odaklar ve bu yüzden karşı karşıya kaldıkları esas zorlukları yeterince ele almadıkları için başarısız olurlar. Yanlış konulara odaklanma sorunu başarısızlıkların tekrarlanmasına sebep olur ve bu hem bireysel hem de örgütsel güvenini sarsmaktadır. Strese maruz kaldığımız da sinyaller bize tehlikede olduğumuz söyler. Tehdit altında hissettiğimizde çevremizde tehdit arayışına gireriz. Tehdit arayışına girdiğimizde başarısızlığımızdan sorumlu tutacak kişiler ve sebepler bulmak istediğimiz de diğer örgüt çalışanlarını tehdit kaynağı olarak göremeye başlarız. Bunun sonucunda örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin kötüleşmesine devamında da olumsuz bir örgüt iklimi oluşmasına sebep olur. Tüm bu olumsuz sonuçları önleyebilmek için örgüt yöneticilerinin yapması gereken çalışanlar arasında pozitif bir ilişkinin sağlanmak, iletişimi sağlıklı olarak yürütmek ve olumlu bir örgütsel atmosfer oluşturulmaktır. Bu sayede çalışanların birbirleri ile olumlu ilişkileri örgütteki stres faktörlerinin de önlenmesine ve kontrol altında tutulmasına olanak sağlayacaktır. ( Balzac, 2014:221)

Thomas ve Merson, işletmelerin yönetim tarzı çalışanların beklentilerini karşılayacak ve çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir örgüt iklimi sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel stres altında hissetmedikleri bir iş ortamı için yapılması gereken en önemli şeylerden biri sistemi adaletli bir şekilde yürütülmesidir. Sistemin adaletli olarak işlenmesi çalışanların örgüte olan güven ve bağlılık duygularını da tetikleyecektir. (Aydın, 2008: 55)

Çalışanların stresini azaltmak için kullanılan önemli uygulamalar ergonomik çalışma sistemleri ve uygun çevresel koşulları kapsamaktadır. Çalışanların işyerinde güvenli, etkin ve verimli çalışabilmesi için ses, aydınlatma, ısınma, havalandırma ve gerekli donanımların sağlanması gerekmektedir. Çalışanların yaşam kalitesini artıran ergonomik çalışma düzeni sayesinde motivasyon düzeyi de artacaktır. Aksi bir durumda yüksek veya düşük ısı ya da aşırı nem gibi olumsuz koşullar kişinin verimsizliğine neden olmaktadır. Örgütler çalışanların bedensel ve zihinsel sağlığını korumak ve stres oluşturacak olumsuz durumları önlemek için çalışma ortamlarına iyileştirmeye önem vermelidir. (Camkurt, 2007: 86-99; Aydın, 2004: 69)

### 1.8.2.2. İş Zenginleştirme ve İş Tasarımı

İşteki sorumluluk ve yetki dağılımı, işi tanıma, başarı ve yükselme koşullarının belirlenmesi ve iş becerileri, işin toplumsal önemi, özgürlük ve geri bildirim gibi önemli konuların belirgin ve net olması çalışanda güdeleyici etkiler yaratabilir. İş sürecini dikkatli ve özenli düzenlenmesi iş stresi ile başa çıkmada hem çalışan hem de örgüt için etkili bir unsur olacaktır. (Luthans, 1989: 211)

İş zenginleştirme yöntemi, örgütte yürütülen işlerin, örgüt çalışanlarının tatmin düzeyini artıracak şekilde düzenlenerek çalışanları isteklendirecek hale getirilmesi ve daha anlamlı olacak şekilde yeniden düzenlenmesini amaçlar. Kişi bireysel istek ve hedeflerine ulaştığı ölçüde örgütsel amaçlara önem verecektir. Kendisini farklı iş süreçlerinde yetkin hisseden çalışanın iş doyumunu ve kendini geliştirme becerisi örgütsel amaçlara ulaşmada daha etkin şekilde rol almasını sağlayacaktır. (Şimşek, 1998:2) İş zenginleştirme sayesinde monotonlaşan işlerde yenilik ve düzenlemeler sağlanarak rutin işlerin sebep olduğu strese karşı bir önlem alınmış olacaktır. Sorumluluklar, farklı beceriler, yeni fırsatlar sağlayan iş tasarım teknikleri stresle başa çıkma konusunda örgütlerin etkin şekilde kullanması gereken önemli fırsatlardır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66)

### 1.8.2.3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rol Çatışmasının Azaltılması

Örgütteki kişilerin sahip olduğu amaçlar, hedefler, beklentiler ve ihtiyaçlarının birbirleri ile uyumlu olmaması durumuna örgütsel çatışma denir. (Dubrin, 1981:330)

Rol çatışması ve belirsizliği örgütsel stresi meydana getiren faktörlerin başında yer almaktadır. Örgütsel stresi yönetebilmek için yöneticilerin yapması gereken çalışanlar üzerinde stres oluşturan bu iki unsur hakkında açıklayıcı, belirleyici ve düzenleyici uygulamalar yürütmesidir. Çalışanın sorumlu olduğu için gerekleri ve sınırları konusundaki yetersizlik ve belirsizlik nedeniyle kişi sorumlu olduğu işleri ve iş sürecindeki ast üst ilişkilerine hakim olmadığı durumlarda üzerinde gerginlik ve stres hissettiği görülmektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerinin yapması gereken en önemli görevlerinden biri de çalışanların pozisyon, iş yükü, sorumluluk, yetki alanları, örgüt

yapısı çerçevesinde ast üst ilişkileri ve yükümlülükleri hakkında kapsamlı ve açık şekilde bilgilendirilmesidir. (Ertekin, 1993; Erdoğan, 1996; Pehlivan, 2000)

#### **1.8.2.4. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Çalışanların performans değerlemesi, kariyer planlaması, yükselme ve terfi gibi konuların yöneticiler tarafından yakından takip edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar mesleki gelişim grafiklerini bilmek ve daha sonraki evrelere hazırlıklı olmayı isterler. Kişinin gelecekteki durumunu ön görememesi ya da belirsizliklerin olması ciddi bir stres kaynağı olarak görülecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların mesleki gelişimlerini, kariyer planlamaları, gelecekteki durumlarını net ve açık şekilde görebilecekleri bir süreç yönetimi yürütmelidir. (Whitlinton, 1994:261)

Çalışan birey yönetimin yürüttüğü sistem sayesinde kariyer planlamasını, yeteneklerini, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirme imkânı bulur. Bu değerlendirme sonucunda da kendisini geliştirmesi gereken noktaları, üstün yönlerinin farkında olarak bilinmezliğin getirdiği gerginlikten korunmuş olur. (Aytaç, 1997:169; Soysal, 2000)

Örgüt içerisinde pek çok stres kaynağı ile karşı karşıya kalan bireyin stres yönetimini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için tüm örgüt çalışanlarını kapsayan bir eğitim programı uygulanmalıdır. (Newstron ve Davis, 1997:441-444). Örgütteki her bireyin stresle başa çıkma konusundaki bilgi ve becerisi geliştirildikçe hem kişisel hem de örgütsel stres unsurları ile mücadele etmek daha kolay olacak aynı zamanda da örgüt stresin oluşturacağı performans düşüklüğü, verimsizlik, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma oranlarında artış gibi pek çok olumsuz sonuçtan korunmuş olacaktır. Hem kişiler arası ilişkileri düzenlemek hem de örgütün bir bütün olarak stresle başa çıkma konusunda bilgilendirilmesi ve desteklenmesi yönetim tarafından önem verilmesi gereken noktalardan birisidir.

Stres hisseden çalışanların bireysel olarak çözemediği beceri ve bilgisini aşan durumlarda da sorunlarını danışabileceği ve kendisine yol gösterebilecek profesyonellerden yardım almaya ihtiyacı olabilir. Bu gibi uzmanların yönlendirmeleri sonucunda stres yönetiminde başarı sağlanması ve kişinin stresle mücadele etme becerisi son derece önemli düzeyde başarı ile sonuçlanmaktadır. (Yıldırım v.d., 2004: 10)

### 1.8.2.5. Etkili İletişim ve Sosyal Destek

Örgütlerdeki işleyişin sağlıklı ve düzenli şekilde işleyebilmesi için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi örgütsel iletişimdir. Çalışanların ortak hedefler ve amaçlar doğrultusunda örgütte var olduğu düşünüldüğünde kişiler arasındaki iletişim ve etkileşim hayati önem taşımaktadır. İşlerin ne kadar doğru ve düzenli yürütüldüğü örgütteki kişilerin birbiri ile iletişiminin ne kadar sağlıklı olduğu ile doğrudan bağlantılıdır. Bilgi, emir ve geribildirim çalışanlara doğru iletilmesi işinde doğru işlemlerini sağlayacaktır. Örgütteki kişilerin birlik ve bütünlük içinde bilgi, motivasyon, denetim, kontrol ve iletişimi yakalaması örgütsel stresinde en aza inmesine yardımcı olacaktır. Çalışanlardaki işe aidiyet ve bağlılık duygusunu da artırarak örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşmada ciddi bir önem taşımaktadır. (Genç, 2005:324; Sabuncuoğlu, 2016 )

Bireyler yaşadıkları aile, toplum ve çalışma hayatında birlikte olduğu aile bireyleri, arkadaşlar, astlar, üstler ve meslektaşlar tarafından desteklenmesi, paylaşımında bulunması ve saygı görmesi stresle başa çıkma becerisini geliştirmekte ve başarılı olma şansını artırmaktadır. (Pehlivan, 1994:810). Sosyal çevrede varlığını sürdüren bireyin temel ihtiyaçları arasında bir gruba dâhil olmak, sevilmek, saygı duymak kişilerle etkileşim halinde olmak gibi sosyal beklentiler de yer aldığı bilinmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde kişi gerek aile ve iş hayatında gerekse toplumsal yaşamda kabul görmek ve saygı görmek gayesi içindedir. Sevilmediğini ya da saygı görmediğini hissettiği durumlarda da kendini kötü hissederek stresin etkisi altına girecektir.

Sosyal destek sayesinde kişi daha paylaşımcı ve katılımcı olacak, bireyler ve örgüt içi ilişkilerini geliştirerek psikolojik dayanıklılığını artıracaktır. Stresin olumsuz etkileri ile mücadele sürecinde örgütteki sosyal destek kişinin stres yönetiminde başarıya ulaşmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. (Tutar, 2000:289)

Sosyal desteğin faydaları şöyle sayılabilir;

- ◆ Bireye duygularını anlama ve anlatma imkânı sunar
- ◆ Kişinin anlamlı değerlendirmeler yapmasına ve diğer bireylerden geri bildirim almasına yardımcı olur.
- ◆ Bireyin faydalı bilgiler edinmesine ve pratik yardımlar almasına ortam hazırlar. (Pehlivan, 1994: 809-810)

Stres yönetimi ve stresle başa çıkma yöntemleri bölümünde ele aldığımız tüm yöntem ve teknikler örgüt ortamında meydana gelen stresle mücadele etmek için hem bireysel hem de örgütsel uygulamalar stres kontrolünün başarılı şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır. Örgütsel ve sosyal çevrede meydana gelen her türlü stres unsuru kişinin fiziksel ve zihinsel açıdan etkilenmesine sebep olacağı dikkate alındığında, her iki çevrede de stres kişiye mücadele etme uyarıcısı olarak adlandırdığımız optimum stres düzeyinde tutulmalı ve bu düzeyde kontrol altına alınarak kişiyi tetikleyici olumlu bir faktör olarak kullanılmalıdır. Aksine stresin optimum düzeyden daha az ya da daha çok olduğu bir durumda kişinin hem fiziksel hem bedensel hem de davranışsal olarak olumsuz etkilendiği ve çeşitli negatif sonuçlar gözlemlendiği vurgulanmaktadır. Birbirinden ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez iş ve sosyal hayattaki tüm stresörlere karşı kişi bilinçli, kontrollü ve mantıklı yaklaşmalıdır. Gerek sosyal gerekse iş çevresinde kendisine tehdit olarak algıladığı ve becerilerini aşan bir durum olarak nitelendirdiği her türlü olay, kişinin stres altında hissetmesine ve hissettiği gerilimin etkisi ile davranışlarını ve kararlarını kontrol edememesine neden olacaktır. Hayatımızın tüm süreçlerinde istenmeyen pek çok durumla karşı karşıya kalırız. Eğer duygularımızı fark ederek, acele etmeden ve sağlıklı şekilde ne yapmamız gerektiğine mantıklı bir çözüm getirirsek, karşı karşıya kaldığımız olumsuz durumu en az zararla hatta belki faydalı olacak şekilde yönetebiliriz. Olayı algılama şeklimiz ve verdiğimiz anlam duygu, düşünce ve davranışlarımızı doğrudan etkileyeceğinden, sakin ve mantıklı düşünerek olayı zihninizde basitleştirmek ve çözülebilir hale getirmek çok büyük önem taşımaktadır. Her bireyin stres ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında bireysel stresle başa çıkma yöntemlerinin bilinmesi ve uygulanması hem gündelik yaşamın hem de iş yaşamının daha verimli ve düzenli olmasını sağlayacaktır. Bunun yanında iş yaşamındaki stres kaynaklarının ortadan kaldırılması, azaltılması ve iyileştirilmesi örgüt yönetiminin dikkate alması gereken önemli görevlerdir. Stresin istenmeyen etkileri değerlendirildiğinde kişisel olduğu kadar örgütsel pek çok olumsuz sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütlerin, bünyesinde çalıştırdığı kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlığını gözetip koruması ve örgütsel hedeflere en verimli şekilde ulaşması için stres yönetiminin başarı ile yürütülmesine yardımcı olması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

#### 2.1. DUYGU VE ZEKÂ KAVRAMLARI

Duygusal zekâ kavramını anlayabilmek için ilk olarak duygu ve zekâ kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Bu iki kavramın tanımları pek çok farklı alanda ele alınmış geniş bir kapsama sahip olduğundan kesin sınırları çizilememektedir. Bu sebeple farklı bakış açıları ile yapılmış tanımlamalar incelenecektir. Önce duygu ve zekâ kavramlarının anlamlarını inceleyip daha sonra duygusal zekâ kavramının tanımını yapmak daha doğru olacaktır.

Duygu “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; her hangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” şeklinde tanımlanmıştır. (Goleman, 1995: 359). Duygular; algıları, psikolojik tepkileri ve bilinci kapsayan psikolojik alt sistemleri yöneten içsel durumlar olarak tanımlanır. ( Özdemir, 2006: 39)

Goleman (1995) duyguyu, his ve hislere ait düşünce, zihinsel durum ve davranış eğilimleri anlamına gelmektedir. Çeşitleri, birleşimleri söz konusu olduğunda onlarca farklı duygudan söz etmek mümkündür. Çeşitleri için ortak bir görüş sağlanamamasına rağmen belli başlı duygu kümeleri olduğu söylenebilir. Bu temel duydu kümelerini şöyle ifade edebiliriz.

*Öfke*; kızma, sinirlenme, hınç, kin düşmanlık, nefret ve şiddet eğiliminde olma halidir.

*Üzüntü*; neşesizlik, mutsuzluk, acı duyma, yalnızlık ve kederli olma hissidir.

*Koku*; sürekli kaygı hissetme, huzursuzluk, vicdan azabı, şüphe, ürkme ve çekinme halidir.

*Zevk*; mutluluk ve heyecan ile beraber gevşeme, sevinç ve haz, tatmin olma, coşku ve hoşnutluk halidir.

*Sevgi*; kabul edilme, güven, hayranlık, sadakat, dostluk ve çevreden ilgi görme halidir.

*İğrenme*; aşağılama, tikslenme, hor görme, hoşlanmama ve itici bulma durumudur.

*Utanç*; pişmanlık, mahcubiyet, üzüntü ve küçük düşme hissidir.



Tüm bu duyguların birleşimi ve çeşitli karışımları sonucunda yüzlerce farklı duygu meydana gelebilmektedir. Kişinin zihinsel ve ruhsal olarak hissettiği ve etkisini yaşadığı bu tür duyguların ifade edilebilmesi oldukça zor ve farklı şekillerde olabilir ( Goleman, 2016a: 374).

Olumlu duygular, bizi etrafımızda olup bitenleri incelemeye ve araştırma yapmaya yönlendirerek düşünme gücümüzü genişletir, yeni fikirler üretmemizi sağlar, alternatifleri değerlendirmekte bize cesaret verirler. Olumsuz duygular da, ruh halimizi ve düşüncelerimizi olumlu şekilde etkileyebilir. Odaklanma, detayları inceleyebilme ve hatan riskine karşı tedbirli olma, negatif hislerin sağladığı yaralar arasında yer alır. (Caruso, 2007: 53)

Zekâ kavramının birbiriyle bağlantılı olan pek çok farklı tanımı mevcuttur. Bunun nedeni zekânın farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir özelliğe sahip olmasıdır. En genel ifade ile zekâ, soyut düşünebilme, problem çözebilme, kavrayabilme ve geçmişten elde edilen deneyimleri yeni ve farklı durumlarda kullanabilme becerisini, zihnin tüm yetilerini kapsamaktadır. ( Altıntaş, 2009: 6) Psikolojide en önemli araştırma konuları arasında yer alan zekâ kavramı Descartes tarafından ‘doğruyu yanlıştan ayırma ve doğru karar verme yetisi’ olarak tanımlanmış iken Immanuel Kant ise, bütün bilgilerin duygularla doğduğunu, oradan zekâyâ geçtiğini ve akılla da tamamlandığı ifade etmektedir. Yazında geçen anlamı ile de, bilgi edinme işlevlerinin tamamı. Anlama, öğrenme, ilişki kurma, ayırt etme, uyarılma, çözümlenme ve eleştirme yetilerinin tümünü kapsamaktadır ( Özen, 2006: 5).

Zekâ, dış dünya hakkındaki kanılar üzerinde düşünebilme, gerekli davranışı sergileyebilme ya da var olan davranış biçimini düzenleyerek etrafımıza uyum sağlayabilme kabiliyetidir. Çeşitli sorunlara faydalı çözümler bulabilme becerilerinin bütünü olarak da tanımlanabilir (Gürel, 2010: 340). Zekâ hakkındaki eski görüşlerin sınırlarını gözlemleyen Gardner’ a göre zekâ, diğer insanları anlayabilmek, kişinin kendisi ile ilgili doğru bir yargı edinmesi ve bunu verimli yaşam için en doğru şekilde kullanabilme becerisidir. ( Goleman, 2016a: 69). Wechsler’ in, bireyin belirli bir amaç dahilinde gerçekçi düşünmesi ve çevresi ile etkin şekilde başa çıkabilmesi için sahip olduğu kapasitenin tamamı olarak ifade ettiği zekâ tanımı en kabul görmüş tanımdır ( Altıntaş, 2009: 9; Kumar, 2009: 258).

Duygular ve düşünceler birbirinden bağımsız olarak düşünülemezler gibi duygular, düşünceler üzerinde oldukça etkilidir. Duygusal aklı ciddi ölçüde etkileyen bu iki kavram kişinin hissettikleri sonucunda zihninde oluşan düşüncelerini ve buna bağlı olarak tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örneğin, mutlu ve iyi hissettiğimizde zihnimizde yeni fikirlerin oluşması, zihnimizdeki sınırları aşarak yeni ve farklı fikirler üretebilmek, mutluluk duygusunun oluşturduğu bir sonuçtur. Bunu tersi bir örnek vermek gerekirse, korku halinde kişi temkinli ve tereddütlü olur. Duygular yoğunlaşarak adrenalin salgısını artırır ve bu durum bizi harekete geçirir. Tehlike olarak algıladığımız olay ya da nesneden kaçma dürtüsü açığa çıkar. Korku duygusunun daha da artması durumunda ise, bedenimiz hareket edemez hale gelir. ( Caruso, 2007: 168-170).

Stres bölümünde de ifade ettiğimiz gibi, stres anında hissedilen endişe ve korku gibi duygular bireyin harekete geçmesini tetikleyen bir unsur olarak kullanıldığında kişinin performans ve verimliliği artıran, hedeflerine ulaşabilmesi açısından itici bir güç olarak yönlendirilebilen güç kaynağı haline dönüştürülebilir ( Selye, 1956; Davis, 1984)

İnsan psikolojisi umutlanma eğiliminde olduğundan dolayı bu eğilim kişinin harekete geçmesi ve ayakta durması için gerekli olan güç kaynağı olarak görülebilir. Umut kişiyi olumlu hislere yönlendiren bir duygu olduğu ve duygusal zekânın temel basamakları arasında yer aldığı ortaya konulmaktadır. Ümit edebilen kişi kendisini hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilir ve gelecek için plan yapabilir ( Tarhan, 2012: 86) .

## **2.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI**

Duygular her insanın sahip olduğu içgüdülerdir. Duygulara sahip olmak tek başına yeterli değildir. Sahip olunan o duyguların anlaşılabilmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ kavramı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama ve değerlendirme bilinci olup değerlendirilen duyguların sonucunda oluşan enerjiyi sosyal ve iş yaşamındaki davranışlarını etkin şekilde düzenleyebilme becerisidir. Yani bireyler iş ve sosyal hayatta belirlediği hedeflere ulaşabilmek için duygularını doğru ve etkin şekilde kullanabiliyor ve bu sayede amaçlarına ulaşabiliyorsa duygusal zekâ becerilerinin yüksek olduğu söylenebilir (Yesilyaprak, 2001).

Mayer ve Salovey' in duygusal zekâ tanımı, duyguların ifade edilebilmesi, kullanılabilmesi ve düzenlenebilmesine ilişkin sosyal ve bilişsel unsurların birleşmesi ile oluşan bir bütündür (Mayer ve Salovey, 1997: 6-18). Duygusal zekâ tek bir özellik veya yetenekten oluşmaz, pek çok yeteneğin birleşiminden oluşur. Bireyin kendisinin ve diğer kişilerin duygularını anlayabilmesine, ifade edebilmesine katkı sağlayan, kendisinin ve diğerlerinin duygularını kontrol edebilmesine yardımcı olan ve bireyin motivasyon ve başarı için duygularını yönetebilme ve bunun gibi pek çok yeteneğin kombinasyonudur. (Cooper ve Sawaf, 1997).

Zekâ, önceleri tek yönlü ve gerçek yaşamdan uzak bir kavram olarak ele alınmış ancak Gardner, zekâ kavramının tanımını yeterli bulmadığını ifade ederek zekâ hakkındaki yargıları yıkarak yeni bir ifade geliştirmiştir. İnsan zekâsının IQ' dan daha fazlasını kapsadığını ifade etmiş ve Çoklu zekâ Kuramını ortaya atmıştır. ( Gardner, 1993) Gardner duygusal zekânın sosyal zekânın bir parçası olarak düşünülmesi gerektiğini ve işinin kendisi ve diğer bireyler hakkındaki bilgisini içerdiğini savunmaktadır (Gardner, 1983).

Duygusal zekâ, bireylerin günlük yaşamının yanında iş yaşamındaki performansını ve başarısını belirleyen, liderlik özelliklerine katkı sağlayan, örgütsel iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak görülmektedir (Petrides ve Furnham, 2000). Bar-On duygusal zekâyı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” olarak tanımlamıştır (Acar, 2002).

Birey yaşamında karşılaştığı zorluklar karşısında ruh halini düzenleyerek, karamsarlık halinden kurtulup umut etme yetisini kullanmayı, hayat şartlarını olumlu hale getirmeyi duygusal zekâ becericini etkin şekilde kullanarak gerçekleştirebilir. Duygusal zekâ, bireysel başarı destekleyen ve diğer bireyler ile etkin iletişimi sağlayan pozitif bir güç olarak görülmektedir. (Harrod ve Scheer, 2005: 504).

Duygusal zekâ yeteneği güçlü olan kişi, zorluklar ve yenilgiler karşısında kaygıya ve korkuya teslim olmadan, olumsuzluklara yenik düşmeyip hedeflerine gerçekleştirebilmek için umut besleyerek çaba sarf eder. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin diğerlerine oranla daha az kaygı ve sıkıntılı olduğu görülmektedir. ( Goleman, 1995: 107) Duygusal zekâ yönetimi; Bireyin yaşamında etkin ve pozitif enerji yaratacak

stratejiler geliştirmesi için kendisinin ve diğerlerinin duygularını fark etme, anlama ve kontrol etme sürecidir. (Yaylacı, 2006: 48).

Duygusal zekâ üzerine çalışan ve kavramı geliştiren bilim adamı Davies, tüm duygusal zekâ yazınıını taramış duygusal zekâ için dört boyutlu bir tanım ortaya koymuştur. Bu dört boyut şunlardır;

- ❖ Duygunun anlaşılması ve ifade edilmesi,
- ❖ Başkalarının duygularını anlaşma ve fark etme,
- ❖ Kişinin duygularını düzenlemesi ve
- ❖ Kişinin duygularını performansını geliştirmek için kullanılması. (Wong v.d., 2002: 252).

### **2.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ**

Duygu ve düşünce arasındaki ilişkinin ele alınması felsefi alana dayanmakta ve iki bin yıllık bir geçmişe dayanmaktadır. Bu kapsamda kavramın tarihsel gelişimi 1900-1969 arası, 1970-1989 arası, 1990-1993 arası, 1994-1997 arası ve 1998'den günümüze kadar olan zaman dilimleri şeklinde incelenebilir ( Mayer, 1997: 2-5).

1900-1969 dönemleri zekâ ve duygu kavramlarının farklı alanlardaki incelemelerinin olduğu süreçtir. Zekâ ölçüm testlerinin araştırıldığı ve ortaya çıktığı zaman dilimidir. Bu dönemde zekânın biyolojik açıdan tanımları ortaya konulmuştur. (Mayer, 2000a: 3) Düşünce ve duygunun birbirine zıt kavramlar olduğu inanişı yaygın olmasına rağmen, bu yıllarda pek çok araştırmacı sosyal yetenek ve davranışların değerlendirilmesi konularına dikkat çekerek 1920'lerin başından itibaren duygusal zekâ kavramı yazına dâhil edilmiştir. Sosyal zekâ kavramını ortaya atan Thorndike, zekâyı Soyut zekâ (düşünceleri anlama ve yönetme), mekanik zekâ (somut cisimleri anlama ve yönetme ) ve sosyal zekâ (insanları anlama ve yönetme) olarak üç bölümde ele almıştır. (Mayer v.d., 2000b: 399).

Sosyal zekâ, sosyal olaylar karşısında kişinin, kendisinin ve başkalarının davranışlarına ilişkin bilgiyi elde etmesi ve bu bilginin en etkin şekilde kullanılabilme yeteneğini ifade etmektedir ( Bar-On, 2006:1; Mayer ve Geher, 1996: 90). Tüm bu gelişmelerden sonra bazı araştırmacılar duyguların kişinin düşüncesine ve hareketlerine

yön verdiğini ve kişinin sorunlar üzerinde yoğunlaşarak duygularını yönetebileceği fikrine varmışlardır (Mayer ve Salovey, 1997: 6).

Duygusal zekâ üzerinde çalışan araştırmacılar, duygusal zekâyı sosyal zekâ yapısıyla karşılaştırmışlar ve duygusal zekâyı sosyal zekânın bir türü olarak ele almışlardır. (Salovey ve Mayer, 1990: 187). 1940' lı yıllarda duygusal faktörler ve duygusal düşünce konuları ele alınmış ve mantıklı düşünce ile ilişkisi ortaya konulmuştur ( Eröz, 2013: 215) IQ testlerini bulan David Wechsler, duygusal faktörleri keşfetmiş ve genel zekânın özelliklerinin ölçülebileceğini belirterek entelektüel olmayan yetenekleri “duygusal ve çaba gerektiren” yetenekler şeklinde açıklamıştır. (Freshman ve Rubino, 2002: 3).

İkinci dönemde ise (1970-1989), iki ayrı kavram olarak görülen “zekâ ve duygu” bu dönemde “idrak ve etki” adları ile ilişkilendirilmişlerdir. Bu dönemde, duyguların taşıdığı anlam ve nasıl oluştuğuna dair ilkyazılar incelenmiş ve duyguların mantığıyla ilgilenmiştir. Duygunun düşünce üzerinde etkili olup olmadığı karamsar kişiler üzerinde araştırılmıştır. ( Mayer, 1993).

Bar-On “duygusal-sosyal zekâ” modelinin çerçevesini oluşturmak için çalışmalar yaptığı doktora tezinde duyguların değerlendirilmesi ve sosyal işlevlerin incelenmesi için EQ (Emotional Quotient) terimini ilk kullanan kişi olmuştur. (Eröz, 2013: 215-216). 1983 yılında Howard Gardner çoklu zekâlar kavramını öne sürmüş içsel zekâ ve kişilerarası zekâ çeşitlerine değinerek çoklu zekâ teorisini üretmiştir. Sosyal zekâ kavramını ortaya koyarak bu kavramın içeriğinde de duygusal zekâ olgusunu incelemiştir (Yaylacı, 2006: 46). 1990'lı yıllarda psikolog Peter Salovey ve John Mayer' in duygu ile ilgili psikolojik çalışmaları ve kişinin duygusal alandaki yetileri ele alınmıştır (Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal zekâ kavramını ilk olarak ortaya koyan Mayer ve Salovey (1997) Duygusal zekâyı, kişinin kendisinin ve diğer kişilerin duygularını fark etme, duygular arasında ayırım yapabilme ve elde edilen bilgilerle davranışlarını yönlendirebilme becerisi olarak açıklamışlardır.

Dördüncü dönemde, duygusal zekâ kavramı başarının ölçümü olarak görülmüş ve genel ölçüm testleri gelişmeye başlamıştır. (üniversite sınavları, IQ testleri gibi.) Daha sonra bu testlerde başarılı olan kişilerin büyük çoğunluğunun, sosyal hayatta başarısız oldukları anlaşıldığında duygusal zekâ kavramı ortaya atılmıştır (Cumming, 2005).

Mayer ve Salovey' in ortaya koydukları duygusal zekâ kavramını temel alarak konuyu ayrıntılı şekilde inceleyen ve geniş kitlelere yayılmasını sağlayan Daniel Goleman' ın (1995) en iyi satanlar listesine de yer alan “Duygusal zekâ Neden IQ’ dan Daha Önemlidir?” isimli kitabı ile kavramın gelişimine önemli katkı sağlamıştır.

Tüm bu gelişmelerin devamında 1998 sonrası çeşitli duygusal zekâ modelleri geliştirilmiş, duygusal zekânın diğer pek çok kavramla olan ilişkisi araştırılmış, iş ve sosyal yaşamdaki etkileri pek çok alan da incelenmiştir (Mayer, 1999). Tablo 4’ te Duygusal zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi görülmektedir.

**Tablo 4. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi**

<b>1900–1969</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sosyal zekâ (Thorndike, 1920) kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır.</li> <li>* Zekâ için psikolojik test sahası geliştirilmiştir.</li> </ul>
<b>1970–1989</b> □	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yapay zekâ hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir. □</li> <li>* Sosyal zekâ üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış, Duygusal zekâ terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.</li> </ul>
<b>1990–1993</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İlk duygusal zekâ ölçümü yayınlandı.</li> <li>* Duygusal zekâ hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir.</li> </ul>
<b>1994–1997</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Daniel Goleman’ ın Duygusal zekâ adlı popüler kitabı yayımlamıştır (En çok satanlar kitaplardan biri olmuştur). Kavramın geniş kitlelere yayılmasını sağlamıştır.</li> </ul>
<b>1998 -- ...</b> □	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yeni araştırmalar sonucunda değişik zekâ modelleri ve ölçüm modelleri oluşturulmaktadır.</li> </ul>

**Kaynak:** John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso, “A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence”, Psychological Inquiry (Sayı:15, 2004),s.250; Shelley, Brown, Age., s.10.

#### **2.4. DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE ZEKÂ KATSAYISI (IQ) KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Zekâ konusunda pek çok yaklaşımın tarihsel süreçte incelendiğine değildik Araştırmalar beyinin işlevleri ve kapasitesi hakkında sınırlandırmanın çok zor olduğunu ve pek çok farklı olasılıkların var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu geniş ve kapsamlı

sonuçların belli açılardan sınıflandırılması konunun anlamlandırılması için önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle güncel yaklaşımlar ışığında bireyin hayatındaki tüm süreçlerde etkili olan ve olayları algılama ve değerlendirme sürecinde faaliyet gösteren iki temel zihinsel güç vardır. Bunlar akılcı ve duygusal zihindir. Birisi sayfadaki yazılı sözcükleri anlama ve kavrama becerisini sağlayan akılcı zihin, diğeri de karşımızdaki kişinin dolan gözlerinden aksini söylese bile üzgün olduğunu anlayabilmemizi sağlayan duygusal zihindir. ( Goleman, 1995: 35).

Duygusal zihin, akılcı zihinden çok daha hızlı çalışır ve bir an duraksamadan duyguları harekete dönüştürür. Bu hız düşünmeye, yorumlamaya ve değerlendirmeye fırsat vermez. Duygusal zihin ani ve hızlı karar verme zorunluluğundan dolayı düşünmeye zaman ayırmadan harekete geçer. Duygusal zihinden kaynaklanan eylemler basitleştirilmiş, kuvvetli ve keskinlik taşımaktadır. Verilen tepkinin ortasında veya sonunda -ben ne yaptım? Diye düşündüğümüzü fark ettiğimizde akılcı zihnin duruma dâhil olduğunu anlayabiliriz. Duygusal tepki, ne olup bittiğini tam anlayamayacağımız kadar hızlı gerçekleşir. Akılcı zihnin durumu fark etmesi ve tepki vermesi duygusal zihne göre bir kaç dakika daha uzun sürdüğü için, duygusal durum karşısında verilen ilk tepki akıldan değil, kalpten gelmektedir. Akılcı zihin hangi duyguları hissedeceğimize karar vermez, sadece davranış ve tepkilerin kontrolünü sağlamak için devreye girer ( Goleman, 2016a: 34-379).

20. yüz yılın başlarında zekânın ölçülmesi için bulunmuş ve kullanılmış zekâ katsayısı (IQ), Fransız psikolog Alfred Binet tarafından çocukların zihinsel yaş seviyesinin ölçülmesi ve performans düzeyi ile karşılaştırılması için geliştirmiş ve zekâ testlerine öncülük etmiştir. Birçok araştırma, kişinin liderlikteki ve hayattaki başarısı ile sahip olduğu IQ seviyesinin bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Sonraki araştırmalarda zekâ katsayısının tek başına etkili olmadığı ve farklı birçok unsurun hayattaki başarıyı etkilediği görülmüştür. (Shelley ve Brown, 2004:8).

Sosyal hayatta karşılaştığımız başarı ölçüsü olarak kabul edilen pek çok sınavda IQ' ya önem verdiği ve başarının IQ ile nitelendirdiği görülmektedir. Ancak IQ' nun iş ya da sosyal hayattaki başarıyı açıklamakta tek başına yeterli olmadığı anlaşılmış ve devamında yeni arayışlara girilmiştir. Araştırmalarda IQ testinde elde edilen puanlarla, kişilerin iş hayatındaki başarısı ilişkilendirildiğinde en yüksek oranın yaklaşık yüzde 20

olduğu anlaşılmıştır. Bu oranlar dikkate alındığında, iş yaşamında başarılı olabilecek kişileri belirlemek için tek başına IQ yeterli değildir. Yüksek IQ değerine sahip kişilerin işlerinde kesin bir başarı yakalayacaklarını düşünmek, büyük bir hata olacaktır. ( Law, Wong, Song, 2004: 278).

Her bireyde IQ ve duygusal zekânın farklı bir bileşeni vardır. Ancak hem IQ hem de EQ’ nun kişiye ne gibi özellikler kattığını anlamamızı için zekâ türüne göre gözlenen kişilik özellikleri ayrı ayrı incelenmektedir. IQ ve EQ arasındaki farkın daha net anlaşılabilmesi için bireylerde görülen özelliklerin karşılaştırılması aşağıdaki Tablo 5 ‘ te belirtilmektedir.

**Tablo 5. IQ ve EQ Kişilik Özellikleri**

<i>IQ Seviyesi Yüksek</i>		<i>EQ Seviyesi Yüksek</i>	
<i>Birey</i>		<i>Birey</i>	
<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>
Entelektüel bilgi düzeyi yüksek	Entelektüel bilgi düzeyi yüksek	Kendisini gösterebilen	Dışa dönük ve Neşeli
Düşüncelerini etkili şekilde ifade edebilen	Sorunlarını büyütmeyen	Duyularını doğrudan dile getirebilen	Etik kurallara dikkat eden
Estetik konulara ilgili	Duyularını saklayan ve ifade edemeyen	Hayata anlam yükleyen	Bağlılık hissi kuvvetli
Kendisini çözümleyebilen	Kararlı ve istikrarlı	Olumlu bakış açısına sahip	Sorumluluk alabilen
Öfkesini açığa vurmeyen	Kendini beğenen	Dışa dönük, Neşeli ve İçten	Zengin ve duygusal yapıya sahip
Derin düşünen	Titiz ve Eleştirel	Sosyal ilişkileri güçlü	Sevecen ve İlgili
Suçluluk hisseden	Üretken ve Hırslı	Kaygı ve suçluluk hissinden uzak	Dengeli
Kaygılı	Mesafeli ve Soğuk	Kendi ile barışık, Stresle baş edebilen	Kendiyle barışık

**Kaynak;** Daniel Goleman, “*Duygusal Yeterlilik*”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 2002., Daniel Goleman, *Duygusal zekâ neden IQ’ dan daha önemlidir?*, Varlık Yayınları, 43. Basım, İstanbul, 2016.

Her birey farklı düzeylerde bilişsel ve duygusal zekâyâ sahiptir. Kişinin sahip olduğu bilişsel ve duygusal zekâ düzeyi ne oranda ise bu özellikler de o derecede gözlemlenir. İki zekâ türü de kişisel özelliklerde etkili olsa da insanın temel niteliklerinin ve karakterinin büyük bir çoğunluğu, duygusal zekâdan kaynaklanmaktadır. ( Goleman, 2002: 65)



Akademik zekânın temsilcisi olarak nitelendirilebileceğimiz IQ yaşamın getirebileceği fırsatlara ve değişikliklere hazırlıklı olabilme becerisini sağlayamadığı için kişinin başarısında etkili olan duygusal yetenekler önem kazanmaktadır. IQ genlerle aktarılan ham zekâyı ifade ederken, Duygusal zekâ, ham zekâ ile birlikte sahip olunan diğer yeteneklerin ne kadar iyi kullanabileceğimizin bir göstergesidir. ( Goleman, 2016a: 64-65).

İnsanlar yaşamları boyunca karşılaştıkları olaylardan edindikleri deneyimleri değerlendirip, yanlışlarından ders çıkardıkça duygusal zekâ gelişimini sürdürür. İnsanların duygusal zekâ seviyelerini sürekli olarak inceleyen araştırmalar, kişilerin kendi duyguları ve dürtüleriyle başa çıkabildiği, kendi kendilerini motive edebildiği, empati kurma ve sosyal yeteneklere sahip olabildiği ve bu yetenekleri de giderek geliştirebildiği görülmektedir. (Bülbüloğlu, 2001: 53). Duygusal zekâ yetileri ile bilişsel yetenekler etkileşim içindedir ve yüksek performans gösteren bireyler bu iki yetiye de sahip olan kişilerdir. Bir iş ne kadar karmaşıksa o işte duygusal zekâ o kadar önem kazanmaktadır (Abraham, 2004: 130-124).

## **2.5. DUYGUSAL ZEKÂYI OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR**

Bireyin kendisini ve çevresiyle ilişkilerini etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğini ifade eden duygusal zekâ dört temel unsurdan oluşur; “öz-bilinç, öz-yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi (sosyal beceri)”. (Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2002).

**Öz-bilinç:** Kişinin hissettiği duyguları fark edebilmesi, kavrayabilmesi ve duygularının üzerinde oluşturduğu etkiyi anlayabilmesidir. Öz bilinç sayesinde kişiler, öz değerlendirme yoluyla potansiyelini fark etmeye yönelik zihinsel bir süreç yürütür. Kendi kendini değerlendirmeyi bilen öz-bilince sahip kişiler, yeteneklerinin farkında olarak yaşayacaklarından, özgüvenleri artacak, kendilerine daha fazla değer vereceklerdir. Kişilerin yeteneklerini bilmesi, güçlü yönlerini fark etmesi ve o konulara yönelerek başarılı olmalarını sağlayacaktır. Duygusal zekâ kapsamında yer alan öz-bilinç “duygusal öz bilinç, öz değerlendirme ve özgüvenden” oluşmaktadır. (Goleman, 1999; Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2002).

**Öz yönetim:** Birey duygu ve düşüncelerinin yönetebilmek kendini kontrol edebilmek için yürüttüğü süreçte önemli olan duyguları bastırmadan ve esiri olmadan kontrolü sağlayabilmektir. Özdenetim, duyguların yapılacak işi engellemeden dengelenmesi ve kişinin işlerini kolaylaştıracak şekilde yönlendirilmesiyle başarılı olur. Bireyin hedefleri doğrultusunda en doğru kararı alması ve gerekeni yapması için ipleri doğru zamanda ele alması gerekmektedir. Fırsat yaratmaya ve oluşan fırsatları doğru değerlendirmeye yardımcı olur. Yaşanan sorunlara karşı iyimser yaklaşabilmeyi, sorunları çözmek için umutlu olabilmeyi sağlar. (Goleman, Boyatsiz ve Mckee, 2002, Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 365).

**Sosyal bilinç:** Bireylerin başkalarıyla sağlıklı ve uzun ömürlü ilişki kurması sosyal becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Sosyal yetkinlikleri fazla olan kişiler çevrelerindeki kişilerle sağlıklı iletişim kurabilir, düşünce ve davranışlarını doğru şekilde anlayabilirler. Kişi duygu denetimi ve empati ile sağlıklı ilişkiler kurarak söylenmeyen düşünceleri anlayabilir, tepkileri ölçebilir ve onları yönlendirerek problemleri çözebilir. Empati, örgütsel bilinç, hizmet duygusu gibi alt alanlardan oluşur (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 365). İlişki yönetiminde; etkileşim süreci boyunca insanların memnun olmasını sağlayacak şekilde, bireyin hem kendi duygularının farkında olması, hem de diğer insanlara empatiyle yaklaşması için duyarlı, rahat ve güvenli bir ortam gerekir (Goleman, Boyatsiz, Mckee, 2002; Stein ve Book, 2003).

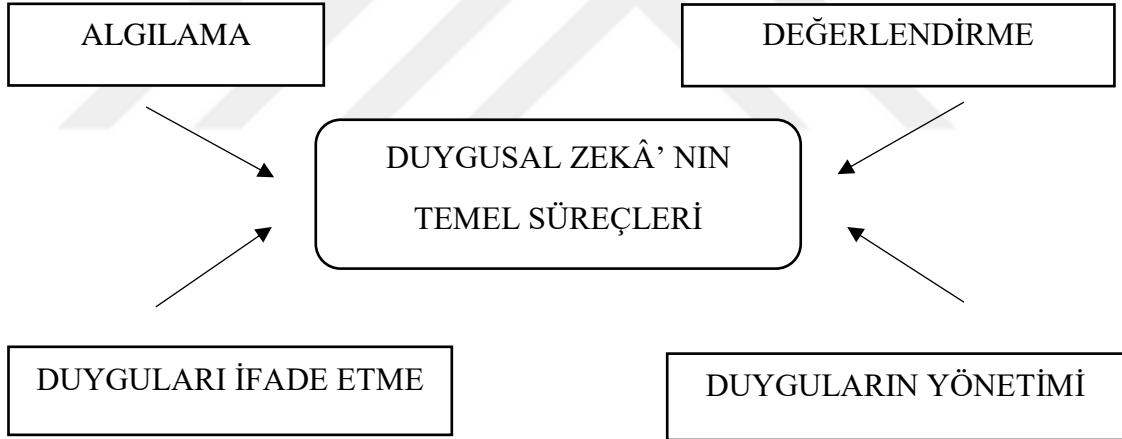
**- Empati:** Birey empati yoluyla başkalarının görüşlerine, hayat tarzlarına, duygularına saygı göstermeyi öğrenir. Birey kendi duygularının ne kadar farkında olup ve duygularına ne kadar açık olursa başkalarının duygularına da o kadar saygı duyabilir. Empati sayesinde insanların bakış açılarını fark edebilen kişi diğer insanları daha kolay anlayabilir ve kendisini sosyal hayatta daha kolay kabul ettirebilir. Bunu yapabilmek için başkalarının ihtiyaç ve isteklerini fark ederek onlarla etkili iletişim kurması gerekir. Örgütsel bilinç sayesinde birey, çevresindeki kesin ve sözsüz kuralları ve çevresinde meydana gelen davranışları fark ederek anlayabilir. Bireyin hizmet duygusunun olması, başkalarının ihtiyaçlarını fark edebilme ve karşılayabilme yeteneğine bağlı olarak gelişir. (Goleman, 1999, Çetinkaya ve Alparslan, 2011; 365).

**- Moral/Motivasyon:** Birey işin başlamasından sonuçlanmasına kadar ki süreçte duygularını yöneterek motivasyon sağlayabilir. Hedefle doğrultusunda ilerlerken önüne

çıkan engellere takılmadan, ümitsizliğe kapılmak, başarısızlığı düşünmek yerine doğru kararlar alarak belirlenen yolda ilerlemek gerekmektedir. Bunun için kişi başarıya odaklanıp kendini teşvik ederek sorumluluk alır ve kendisini harekete geçirecek olan motivasyonu sağlamış olur. (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 365)

## 2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN TEMEL BOYUTLARI

Yapılan araştırmalarda kavramın tanımları incelendiğinde farklılıklar olsa da ortak noktalar gözlemlenmektedir. Duygusal zekâ yaklaşımları, genellikle duyguları algılama ve anlama, duyguları sonuçların tahmini için kullanabilme ve kişisel verimliği sağlamak için duyguları yönetebilme becerilerinden meydana gelen dört ana unsura dikkat çekmektedir. (Caruso, 2006). Mayer ve Salovey' e göre duygusal zekâ kavramı, duyguların ifade edilebilmesi, kullanılabilmesi ve düzenlenebilmesine ilişkin sosyal ve bilişsel unsurların birleşmesi ile oluşan bir bütündür. (Mayer ve Salovey, 1997: 6-18) Şekil 6' da Duygusal zekânın Temel Süreçleri gösterilmektedir. 36).



**Şekil 6. Duygusal Zekânın Temel Süreçleri**

**Kaynak:** GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006. s.174

Araştırmalar ışığında duygusal zekâ sürecini açıklarken önemli olan temel noktalar; Kişinin kendi duygularını fark etmesi, duygularını ifade edebilmesi, diğer insanların duygularının farkında olabilme, kendi duygularının tecrübeleri doğrultusunda düzenleyebilme ve yönetebilme, diğer insanların duygularını algılayarak yönetebilme gibi çeşitli unsurlardır. Genel çerçeveden bakıldığında duygusal zekâ, hem kişisel hem de etraftaki insanların duygularını fark ederek duyguların ifade ettiği anlamları görmek ve

gerektiğinde de hissedilen duygulara yön vererek etkin şekilde yönetebilme sürecidir. (Mayer ve Salovey, 1997, Goleman 2016, Blonchek, 2000)

Duygusal zekânın bir süreç olduğu göz önüne alındığında 3 temel boyuttan söz edilebilir.

- \* Duyguları algılama
- \* Duyguları ifade etme
- \* Başkalarının duygularını fark etme

### **2.6.1. Kendi Duygularının Farkında Olma**

Hissedilen duyguların farkına varmak kişinin kendi ile ilgili değerlendirmesinin doğru olmasına, güçlü zayıf yönlerini fark etmesine, sezgi, düşünce ve hislerini anlamasına yardımcı olur ve özgüvenini geliştirir. (Goleman, 2000: 21). Değerlerinden ve becerilerinden emin olma anlamına gelen özgüven, kişinin kendini bulması ve hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir anlama sahiptir. Kişiler doğru davranışı sergileyebileceklerine inanmadıklarında harekete geçmekten kaçınırlar (Blonchek, 2000: 24). Kendi duygularının farkında olabilmek doğru kararlar alınabilmesi için duyguları rehber olarak kullanabilmektir. Kişinin hissettiği duyguların farkında olması ilerleyen süreçte oluşabilecek olumlu ve olumsuz etkileri öngörebilmesini sağlayacaktır. Kişi hissettiği duyguların algılayamaz ise bu durum da hislerinin oluşturduğu davranışları da kontrol altına alamayacaktır. Duygusal bilincin ilk aşaması kendi duygularını fark etme ve algılama becerisidir. Duygusal bilinci yüksek olan liderler duygularının verdiği sinyalleri fark eder ve uyum sağlarlar. Davranış ve iş performanslarını olumlu yönde ilerleyebilmesi için duygu yönetimine önem verirler. (Barutçugil, 2014: 250)

Drucker (1999), insanların yeterli ya da yetersiz olduklarını düşündükleri konularda sıklıkla yanıldığını ancak, genellikle performanslarını güçlü olduklarını düşündükleri konulara dayandırdıklarını ve zayıf yönlerini kullanmayı tercih etmediklerini belirtmiştir.

### **2.6.2. Duygularını İfade Edebilme**

Başkalarını etkileyebilmek için ikna kabiliyetine sahip olmak gerekir. Kişinin çevresindekilerle ilişkilerini doğru yönetmek için grubun bir parçası olabilmesi, başkaları ile çalışırken kendini ifade etmesi, sağlıklı ve güçlü ilişkiler kurma yeteneklerine sahip

olması gerekmektedir. Ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği kurarak birlikte çalışmak için grubun yetenekleri ve motivasyon önem taşımaktadır. (Goleman 2000: 21). Sosyal hayatta ilişkilerimizi düzenlerken iletişim kurma aşamasında algılarımız ve duygularımız tek taraflı yani bencil davranışlar içermemelidir. Aksi takdirde sosyal çevremizdeki kişilerle sağlıklı, sıcak ve samimi ilişkiler kurabilmemiz mümkün olmayacak ve kurulan iletişim sağlıklı olmadığında çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır. (Dökmen 1998: 145).

Duyguların ifade edilme sürecinde bireyin kendisini kontrol altında tutabiliyor olması gerekir. Birey, kendisini karşı tarafa ifade ederken, ifade şekli, seçtiği kelimeler ve karşı tarafın verdiği tepkiler önemli olduğundan çok dikkatli ve bilinçli davranmalıdır. Duyguların ifade edilmesi sürecinde sergilenen davranışlar kişinin izlenim ve kimliğini yansıtacaktır. (Ural 2001, 211-212).

Bir ortamda nasıl davranması gerektiğini bilen kişiler sosyal çevrelerinde benimsenen kişiler olacağından yaşam kalitelerinin de yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu nedenle kişinin davranışlarını düzenlemesi, karşısındakini doğru anlayabilmesi ve bunu yaşamına aktararak hareket edebilmesi gerekir. Böylece hem sosyal ilişkileri hem de ikili ilişkilerinde başarılı bir iletişim kuracak ve yaşamında olumlu sonuçlar elde edebilecektir. (Covey 1998: 207).

### **2.6.3. Başkalarının Duygularını Fark Edebilme**

Bireylerin sosyal yaşamda kabul görme, saygı ve sevgi görebilme isteğini karşılayabilmesi için başkalarının duygularını doğru şekilde anlayıp uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kişiler duygu ve düşüncelerini ifade ederken her zaman açık ve dürüst davranmayabilirler. Diğer insanların duygularını sadece sözlerinden değil yüz ifadesi, mimik ve jestlerinden anlamak da mümkündür. Kişiler duygularını tüm açıklığıyla dile getirmediğinde bile onları algılayabilmek için iyi bir gözlemci olup davranışlarına dikkat etmek gerekmektedir. Kişilerin duygularını doğru şekilde algıladığımız zaman onların gelişimi için nelere ihtiyaç duyduğunu da fark edebiliriz. Duyguları doğru anlayıp yorumlamak beraberinde doğru karar ve davranışı getirir. Sosyalleşme konusundaki kişisel yetenekler, başkalarının istek ve ihtiyaçlarının farkında olarak hareket etme becerisi ile gelişmektedir. (Ural 2001, 212).

Sosyalleşen birey zamanla hayatını tüm alanlarda çevresinde olup bitenleri daha iyi tanımaya başlamaktadır. Bunun sonucunda sosyal hayatın olumlu ve olumsuz olan noktalarını fark etmektedir. Bireyin çevredeki kişilerin sergilediği tutum ve tavırlara göre şekillenmesini ve bulunduğu çevrenin benimsediği yaşam şeklini anlaması için çevresindekileri doğru algılaması ve sosyal hayatında sağlıklı ilişkiler kurabilmesi ile mümkündür. Kişi çevresinde karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışlara göre kendi davranışlarını düzenlemektedir (Goleman 2000, 22).

## **2.7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ**

Duygusal zekâ varlığı geçmişe dayansa da araştırılması bakımından henüz yeni bir alan olduğu için, kavramın tanımlanması noktasında başta tartışmalara söz konusu olmuştur. Farklı yaklaşım ve tanımlamaların sonucunda kavrama dair birçok kuram ortaya atılmış ve konu hakkındaki araştırmalar artmıştır. Ortaya atılan kuramların daha anlaşılır hale gelebilmesi için sınıflandırılmalar yapılmaya çalışılmış ancak bir uzlaşma sağlanamamıştır. Araştırmaların ilerlemesiyle ortaya konulan duygusal zekâ tanımları için kuram araştırmacıları ortaya koydukları duygusal zekâ yapılarını test etmek ve geliştirmek için çaba göstermişlerdir (Stewart, 2008: 27).

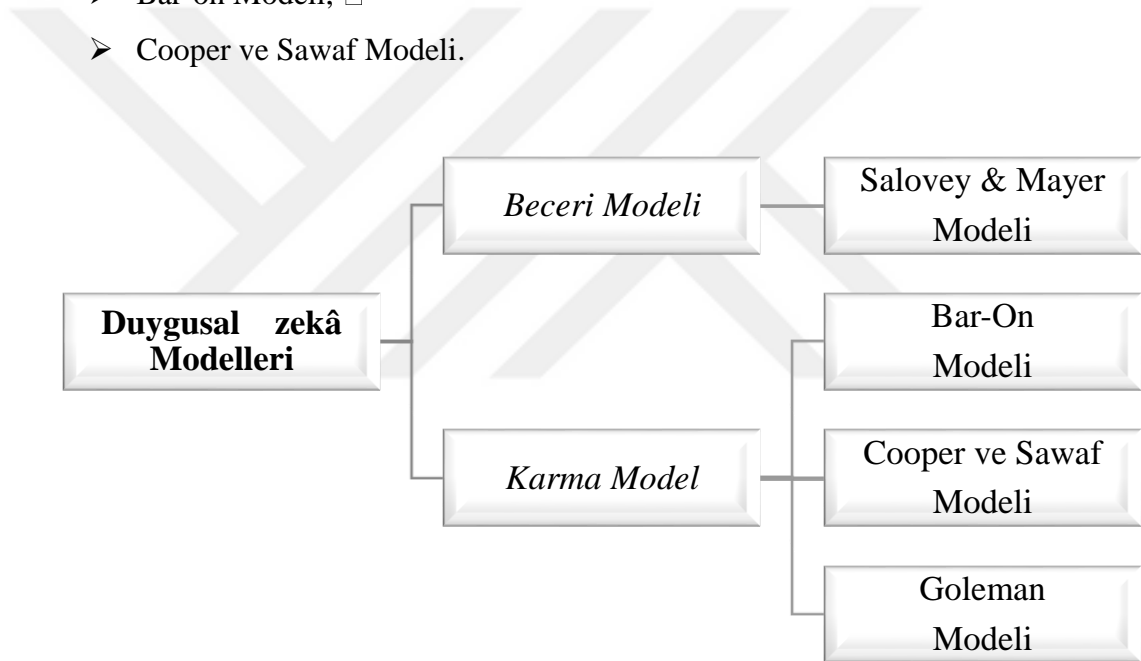
Duygusal zekâ kuramları iki grup şeklinde sınıflandırılmaktadır. Birincisi duygusal zekâyı, hem biliş hem de kişilik özelliklerine odaklanarak bir sosyo-duyguya dayandıran karma model, diğeri ise Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen zekâyı duygulara rehberlik etmesi için kullanmaya yönelik beceri modelidir. Weinberger' e göre Mayer ve arkadaşları daha sınırlı sayılabilecek beceri modelini teşvik etmektedir (Weinberger, 2004: 5). Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekânın temelde zihinsel becerilere dayalı olduğunu savunmaktadırlar. Goleman ve Bar-On (1995 ve 1997) duygusal zekâyı karma bir model olarak görür ve bilişsel beceriler ile kişilik özelliklerinin birleşiminden oluştuğunu savunurlar.

Beceri ve karma modelleri ortak pek çok noktada kesişmektedir. Örneğin, iki model de kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirme yeteneğini içermektedir ve her iki modelin de faydalı ve geçerli olduğu görülmektedir.

Ancak, karma modelin geçerliği için yeterli uygulama çalışması yoktur. Beceri modelinde ise bileşenlerinin her biri için Salovey ve Mayer belirleyici ve değerlendirici uygulamalar geliştirmiştir (Salovey ve Mayer, 1990, s.192).

Duygusal zekâ ile ilgili yazın incelendiğinde; bu konu üzerinde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş fazla sayıda model olsa da temelde 4 farklı modelin sık sık çalışıldığı görülmüştür. (Sabuncuoğlu, 2008: 236). Duygusal zekâ modellerinin şekil üzerinde gösterimi aşağıdaki Şekil 7' de incelenmiştir.

- Mayer ve Salovey Modeli, □
- Goleman Modeli, □
- Bar-on Modeli, □
- Cooper ve Sawaf Modeli.



**Şekil 7. Duygusal Zekâ Modelleri**

**Kaynak;** Williams, R.K, Emotional intelligence and leadership style: An investigation within a major telecommunications company. Dissertation Thesis, Capella University, 2007. s.19.

### **2.7.1. Mayer ve Salovey' in Duygusal Zekâ Modeli**

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâ kavramını inceleyerek; duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşünce ile birleştirebilme, algılanan duygular

doğrultusunda akıl yürüterek kişinin gerek kendisinin gerekse başkalarının duygularını düzenleyip yönetebilme becerisi olarak açıklamışlardır. Birey duygulara açık olmadığına hissedilen, algılanan ve gözlenen duyguları gerçek kabul edip gerçekleri gözden kaçıracaktır. Bunun sonucunda duygular istenildiği şekilde algılanacak, gerçek duygular fark edilemeyecektir. Birey bir duyguyu tanıyabilir, yorumlayabilir ancak bu bilgileri hayata geçirme noktasında ciddi zorluklar çekerek büyük çaba harcaması gerekebilir. Bu yüzden duyguları düzenleme süreci en zorlu kısımdır. Sürecin zihinsel olarak düzenlenebilmesi ve duyguların etkin şekilde yönetilebilmesi için duygu düzenleme süreci sıklıkla tekrarlanmalıdır. (Çakar, 2002: 17-18).

Mayer ve Salovey kuramlarında, sözel olmayan ifadede, bilişsel sistemini yönlendirerek düşünmeyi teşvik eden duygulara, duygu ve duygusal iletileri anlamaya ve sonuç olarak da kişinin kendi ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisinin tamamını içeren kapsamlı bir işlev ifade eden dört boyutlu model ortaya koymuştur. (Salovey v.d., 1990). Bunlar;

- Duyguları doğru algılayıp değerlendirme ve ifade etme becerisi;
- Duyguları kullanarak düşünceyi kolaylaştırma ve duyguları, hislerle ilişkilendirme becerisidir.
- Duyguları ve hissedilenleri anlamlandırma becerisi;
- Duygusal ve bilişsel gelişimi sağlamak için duyguları düzenleme ve yönetme becerisidir. (Mayer & Salovey, 1997)

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı, duyguların algılanması, ifade edilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesinden oluşan dört bölümde düzenlemiş ve duygusal zekâ becerilerini, bireyin kişiliğini oluşturan psikolojik alt sistemler ile bütünlük arz eden bir unsur olarak ele almıştır. Bu nedenle, dört bölüm şeklinde açıklanan bu modelin birinci bölüm duyguları fark etmek, algılamak ve değerlendirmek ile ilgilidir. İkinci bölüm algılanan duyguların bilgiye dönüşmesi süreci iken diğer bölümler kişinin amaçlarına ulaşabilmek için algıladığı duyguları düzenleyerek kişilik özelliklerine yön verdiği aşamadan oluşmaktadır. (Mayer v.d., 2004: 199).



## 2.7.2. Goleman' ın Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ hakkında önemli çalışmalar yaparak kavramın bilimsel alanda popüler olmasına ciddi katkı sağlayan Goleman, 1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey' in modelinden esinlenmiş bununla ek olarak çalışmalarında Mayer ve Salovey' in modelini genişletmiştir. Goleman ve arkadaşları "kişisel yetkinlik" ve "sosyal yetkinlik" bileşenleri altında 4 boyutlu ve 20 maddeli bir model geliştirmişleridir. (Goleman, 1995: 240).

Duygusal zekâ becerilerinde Liderlikle yakından ilişkili olarak görülen model, kişinin başarıya ulaşmasında bu yetkinliklere sahip olabilmesine dayanır. Duygusal zekâ Envanteri (ECI), Goleman' ın Duygusal zekâyı ölçmek için geliştirdiği ölçektir. Envanter, yönetsel performansı üzerinde etkili olan duygusal ve sosyal yetkinlikleri kapsamlı şekilde ölçülmektedir (Boyatzis, Goleman ve Hay Group, 2001: 32). Tablo 6' da Golman' ın duygusal zekâ modeli ve alt boyutları açıklanmaktadır.

**Tablo 6. Goleman' ın Duygusal Zekâ Modeli**

<b>Kişisel Yetkinlik</b>	<b>Sosyal Yetkinlik</b>
<b>Öz bilinç</b>	<b>Sosyal bilinç</b>
* Duygusal farkındalık	* Empati
* Kendini değerlendirme	* Örgütsel bilinç
* Özgüven	* Hizmete yönelik olmak
<b>Özdenetim</b>	<b>İlişki yönetimi</b>
* Duygusal özdenetim	* Esinleyici liderlik
* Güvenilir olma	* Etkileme
* Uyumluluk	* Başkalarını geliştirmek
* Başarı odaklılık	* Değişim katalizörlüğü
* İnisiyatif sahibi olma	* Çatışma yönetimi
* İyimserlik	* Bağ kurmak
	* Ekip çalışması ve işbirliği
	* İletişim

**Kaynak:** Goleman, Boyatzis, Mckee, Yeni Liderler, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Basım, Varlık Yayını, İstanbul, 2002, s.6

### 2.7.3. Bar-On' un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On (1997: 14), duygusal zekâyı, bilişsel olmayan yetilerin düzenlenmesi, çevreden gelen baskı ve taleplere karşı çaba sarf etme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bar-On yaşamda başarılı olmaya katkı sağlayan beş alanı; “Kişisel işlev, kişilerarası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali” olarak sıralamış ve bu unsurları başarının elde edilmesi için sahip olunması gereken güç olarak gördüğünü belirtmiştir. (Mayer vd., 2000: 402).

Kişinin duygularını, düşüncelerini algılama ve fark etme becerisini kişisel işlev olarak tanımlanmış, başkalarının duygu ve hislerini anlama özelliği de kişilerarası yeteneğin bir parçası olarak belirlenmiştir. Şartların değişmesi ile duyguların da değiştirilmesi ve esneklik göstermesi Uyumluluk yeteneğini ifade etmektedir. Stres yönetimi ise duyguların kontrol altına alınması ve stresle mücadele edebilme yeteneğini olarak açıklamaktadır. (Bar-On, 2005: 18– 19).

Bar-on un modeli, esneklik ve iyimserliği içeren kişisel özelliklere dayalı kişinin günlük yaşamdaki talep ve baskılarla etkin bir şekilde mücadele etme becerisi sağlar. Bar-On kuramında hayatın getirdiği zorluk ve baskılarla sosyal ve duygusal zekâ ile baş edebilmeyi temel almaktadır. (Bar-on, 2000: 376)

Bar-on' un (2000) duygusal zekâ modeli de diğer modellerle paralellik göstermektedir. Modelin oluşturduğu boyutlar temelde şu bileşenleri kapsamaktadır.

- \* Kişinin kendi hislerini anlayabilme ve ifade etme becerisi
- \* Başkalarının hislerini anlama ve onlarla ilişki kurabilme becerisi
- \* Duyguları yönetme ve kontrol altına alma becerisi
- \* Değişimi yönetme, kişisel ve kişilerarası ilişkilerdeki anlamı çözümleyebilme becerisi
- \* Olumsuzluklardan kurtulup ruh halini düzenleme ve kişisel motivasyon sağlama becerisi.

Aşağıda bulunan Tablo 7' de Bar-on' un duygusal zekâ modeli özetlenmektedir.

**Tablo 7. Bar-On' un Duygusal Zekâ Modeli**

<i>Kişisel beceriler</i>	<i>Kişilerarası beceriler</i>
* Kendine saygı	* Empati
* Duygusal öz bilinç	* Sosyal sorumluluk
* Özgüven	* Kişilerarası ilişki
* Bağımsızlık	<i>Uyum sağlayabilme</i>
* Kendini geliştirme	* Gerçekçilik testi
<i>Stres yönetimi</i>	* Esneklik
* Strese dayanma	* Problem çözme
* Dürtü kontrolü	<i>Genel ruh hali</i>
	* İyimserlik
	* Mutluluk

**Kaynak:** Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence San Francisco: Jossey-Bass, s. 363-388.

#### **2.7.4. Cooper ve Sawaf' ın Duygusal Zekâ Modeli**

Cooper ve Sawaf karma modelinde duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi dört önemli unsur ile açıklanmıştır. Bu dört köşe taşı, (Rozell vd., 2004: 41)

1. Duygusal okuryazarlık; kişinin kendi duygularını bilip anlaması
2. Duygusal zindelik; esnek olabilmesi
3. Duygusal derinlik; duygusal gelişim
4. Duygusal simya; duyguların kullanımı ile üretken olabileme becerilerini içermektedir.

İlk üç köşe taşı kişisel yetkinliği oluştururken, dördüncü boyut ise sosyal yetkinliği oluşturmaktadır.

**Duygusal okuryazarlık**, kişinin hislerini tanıması, başkasının hislerine saygı duyması ve hisleri değerlendirebilme becerisini kapsamaktadır. Duygusal dürüstlük, duygusal güç, duygusal geribildirim ve pratik sezgi faktörlerinden oluşur.

*Duygusal zindelik*, kendine güven duyma, değişime ayak uydurma, gerçekçi olma ve yenilenme özelliklerini içerir. Güven duygusu işletmenin grupları arasındaki uzlaşma ve ortaklığı geliştiren bir unsurdur. Güven, açıklık, inandırıcılık ve güçlü bir itibar ile geliştirilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997: 61).

*Duygusal derinlik*, başkaları üzerinde baskı ve kontrol hissi oluşturmadan, dürüstlük ve temel değerler çerçevesinde kişileri etkileyebilme becerisidir. Bir lider görevlerin yerine getirilmesi için emir-komuta yetkisini kullanmaktadır. Ancak, yüksek duygusal zekâya sahip bir lider, amaçlara ulaşmak, bağlılık oluşturmak, motivasyon sağlamak için karakter, dürüstlük ve duygusal algılama yoluyla davranış sergilemelidir.

*Duygusal simya*, bireylerin karşılaştığı fırsatları değerlendirmesi, yeni fırsatlar yakalayabilmesi ve bu fırsatları en doğru şekilde hayata geçirerek gerçeğe yön vermesini sağlayan becerilerdir. Bilişsel düşünme, teknik analiz ve görünenin altında yatan gerçek duygularla uyumlu olabilme becerisidir. (Cooper ve Sawaf, 1997: 61).

Yazında ele alınan tüm duygusal zekâ modelleri yetenek ve beceri tabanlı olarak ikiye ayrıldığını belirtmiştir. Temelde tüm modellerin ortak noktaları olmakla birlikte her model kendine özgü özellik ve niteliklere sahiptir. Modelleri ortaya atan araştırmacılar birbirlerinin çalışmalarından esinlenmiş ve ortaya konan bilgiler çerçevesinde bazı alt boyutlar ve özellikler belirlemişlerdir.

Duygusal zekâ kavramı yazında çok kapsamlı bir yer tuttuğunda tanımlamak ve açıklamak için bazı noktalar üzerine odaklanılmış ve her araştırmacı kendi yorumunu katarak kavrama ilişkin tanım ve model geliştirmiştir. Oluşturulan bu modellerin her biri için alt boyutlar ve belirlenen beceriler çerçevesinde ölçekler de geliştirilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında tüm bu ölçeklere değinmek yerine modellerin ve boyutların anlaşılması daha önemli görülmüştür. Bu nedenle araştırmacılara ait duygusal zekâ ölçüm araçlarına ayrıntılı şekilde yer verilmeyecektir.

Geliştirilen tüm modellere ilişkin açıklamalar ve bilgiler ayrıntılı şekilde aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Modeller arasındaki benzerlik ve farklılıkların değerlendirilmesi için bütünsel bir tablo oluşturulmuştur. Tablo 8’ de tüm duygusal zekâ modelleri ve alt boyutları açıklanmaktadır.

**Tablo 8. Duygusal Zekâ Modelleri ve Alt Boyutları**

Mayer ve Salovey (1997) Yetenek modeli	Bar-On (1997) Karma model
Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT)	Bar-on Duygusal Oran Envanteri
<p><b>Temel Boyutlar</b></p> <p><b>1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.</li> <li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi</li> <li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li> </ul> <p><b>2. Duyguların Kullanımı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li> <li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.</li> </ul> <p><b>3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li> <li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak</li> <li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak.</li> </ul> <p><b>4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek.</li> <li>• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek</li> </ul>	<p><b>Temel Boyutlar</b></p> <p><b>1. Kişisel Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal benlik bilinci</li> <li>• Kendine güven.</li> <li>• Kendine saygı.</li> <li>• Kendini gerçekleştirme.</li> <li>• Bağımsızlık</li> </ul> <p><b>2. Kişilerarası Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler arası ilişkiler.</li> <li>• Sosyal sorumluluk.</li> <li>• Empati.</li> </ul> <p><b>3. Uyumluluk Boyutu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem çözme.</li> <li>• Gerçeklik Testi.</li> <li>• Esneklik.</li> </ul> <p><b>4. Stresle Başa Çıkma Boyutu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres toleransı.</li> <li>• Dürtü kontrolü.</li> </ul> <p><b>5. Genel Ruh Durumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutluluk.</li> <li>• İyimserlik.</li> </ul>
Goleman (1995) Karma model	Cooper ve Sawaf (1997) Karma model
Duygusal Zekâ Yetkinlik Envanteri (ECI)	EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeğidir (EQ Map)
<p><b>Temel Boyutlar</b></p> <p><b>1. Kişisel Yeterlilik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz bilinç (Duygusal bilinç, Öz değerlendirme, Özgüven)</li> <li>• Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.)</li> <li>• Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.)</li> </ul> <p><b>2. Sosyal Yeterlilik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati (Bşkalarını anlamak, bşkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.)</li> <li>• Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.)</li> </ul>	<p><b>Temel Boyutlar</b></p> <p><b>1. Duyguları Öğrenmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal dürüstlük.</li> <li>• Duygusal enerji.</li> <li>• Duygusal geribildirim.</li> <li>• Pratik sezgi.</li> </ul> <p><b>2. Duygusal Zindelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz varlık.</li> <li>• Güven Çemberi.</li> <li>• Yapıcı hoşnutsuzluk.</li> <li>• Esneklik ve yenileme.</li> </ul> <p><b>3. Duygusal Derinlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgün potansiyel ve amaç</li> <li>• Adanmışlık.</li> <li>• Dürüstlüğü yaşamak.</li> <li>• Yetki olmadan etki.</li> </ul> <p><b>4. Duygusal Simya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezgisel akış.</li> <li>• Düşünsel zaman değişimi</li> <li>• Fırsatı sezinlemek.</li> <li>• Geleceği yaratmak.</li> </ul>

**Kaynak:** MAYER, J.D (2001) A field guide to emotional intelligence. Emotional intelligence in everyday life. Philadelphia, Psychology Press, 185 -211, Mayer, Salovey ve Caruso (2000).

## 2.8. DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ YAŞAMINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

İş yaşamında başarılı olarak nitelendirilen bireyin iyi bir okuldan başarı ile mezun olması, zekâ seviyesinin yüksek olması gibi önemli özelliklere sahip olması tek başına yeterli görülmemektedir. Bireyin iş yaşamında başarıyı yakalayabilme ihtimalini artıran bu unsurların yanı sıra gün geçtikçe önem kazanan soyut düşünme gücünün ve duygu yönetim becerisinin yüksek olması başarının en önemli anahtarlarındanıdır.(Arslan, Efe ve Aydın, 2013: 171).

İşverenlerin mavi yaka çalışanlarda aradıkları özelliklerle ilgili yapılan bir araştırmaya göre; iş başında öğrenme yeteneğinin, gerekli teknik becerilerden daha büyük önem taşıdığı ortaya konmuştur. İşverenlerin öncelik sıralaması şu şekildedir; (Goleman, 2016b):

- Etkin dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyumlu olma, istenmeyen durumlar karşısında yapıcı olabilme,
- Kişisel yönetimi sağlama, özgüven, çalışma motivasyonu sağlayabilme, kariyer gelişimi ve başarılarla gururlanma,
- Grup içinde ve kişilerarası ilişkilerde verimli çalışma, işbirliği ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilme,
- Örgüte verim ve katkı sağlama isteği, liderlik potansiyeline sahip olma,

Şirketlerin işe aldıkları MBA mezunlarında aradıkları özellikleri araştıran çalışmadan da benzer bir liste ortaya çıkmıştır. Bireylerde en çok aranan ve olması istenilen iletişim becerisi, kişilerarası sağlıklı ilişki kurabilme ve sorumluluk alabilme becerileridir. (Goleman, 2016b: 20-25).

Organizasyonlar insanların etkileşimleri üzerine kuruludur ve bu etkileşimler iş performansını ve görevleri etkilemektedir. Mesela; müşterilere hizmet ederken, bölüm şefinden bilgileri alırken ya da rapor ederken, ya da meslektaşlarla bir araya gelirken ve ya bir olayı organize ederken kişiler arası ilişki ve iletişim sürecinde duygusal zekâ önem kazanmaktadır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanlar çevresine karşı duygularını kontrol edebilen ve başkalarını etkili şekilde algılayabilen kişilerdir. Abraham' ın düşüncesine göre iyimser algıya sahip bir satış danışmanı kötümser algıya sahip bir satış

danışmanından daha başarılı olacaktır. Bu nedenle duygusal zekâ iş performansı arasında önemli bir ilişki söz konusudur. (Kenneth, 2000: 24). Günümüz şartlarında karşılaştığımız olumsuz sosyal yargılar, iş kayıpları, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar, yetersiz duygusal ilişkiler ve birçok stres kaynağına maruz kalma gibi olumsuz gelişmelere karşı koyabilmek için gerekli olan duygusal zekâ becerisi önem kazanmaktadır. ( Arıcıoğlu, 2002: 29). Duygusal zekânın gelişmesiyle duygusal olgunluk kazanan birey örgüt içerisinde çevresiyle uyumlu, iş birliği ve ekip çalışmasında daha başarılı olmaktadır. Bireyin iletişim ve işbirliği seviyesinin geliştirilmesi için bireyin kendi duygularını fark edip doğru şekilde düzenlemesiyle mümkün olacaktır. (Ural, 2001: 211-212).

İş yaşamı ile sosyal yaşamı birbirine karıştırmamak ve iş yerine gelirken duygularımızı işyerinin dışında bırakmamız gerektiği düşünülse de bunu başarmak pek mümkün değildir. Hem iş hayatında, hem de özel hayatta yaşanan duygu ve hisler bir anda yok sayılamaz. Bu nedenle duygularımız çalışma yaşamımızdaki davranışlarımızı da şekillendirerek motivasyonumuzu, yaratıcılığımızı, üretkenliğimizi, verimliliğimizi ve performansımızı doğrudan etkiler. Yapılan çoğu hata ve pişmanlığın sebebi fazla duygusallıktan kaynaklanmaktadır. (Caruso ve Salovey, 2007: 9).

Duyguların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için şu beş öneri sunulmuştur. (Ashkanasy ve Daus, 2002)

1. Çalışanların duygu durumları dikkate alınarak iş tanımlarını en doğru şekilde hazırlamak yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir konudur.
2. İşletmeler sadece iş yapılan soğuk yerler olarak görülmemeli, Yöneticilerin pozitif ve samimi davranışlar sergileyerek samimi ve sıcak bir örgütsel iklim oluşturması gerekmektedir.
3. Yöneticilerin örgütsel iklimi pozitif ve sıcak hale getirebilmesi için ödül ve ücret sistemleri uygulaması faydalı olacaktır.
4. Çalışan ve çalışma grupları seçilirken duygusal davranış ve tutumları olumlu olan kişiler tercih edilmelidir.

5. Yöneticilerin örgüt içindeki ilişkileri sağlıklı ve verimli şekilde düzenleyebilmesi için çalışanlara duygusal zekâ becerilerini geliştiren eğitim programları uygulanmalıdır. (Stein ve Book, 2003).

## **2.9. DUYGUSAL ZEKÂ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Duygusal zekâ kavramı yöneticilerin, hem örgüt içinde hem de müşteri beklentilerini karşılayabilmede önemli bir performans kriteri olarak görülmektedir. Yöneticilerin duygusal algıları, davranışları ve müşteriye karşı tutumu duygusal zekâ ile yakından ilişkilidir. ( Arıcıoğlu, 2002: 26).

Yönetici ve çalışanların iletişim ve işbirliği yeteneği fazla olduğunda kişisel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha başarılı sonuçlar elde edilecektir. Bireyin başkalarıyla iletişim ve işbirliği kurma becerisinin gelişimi, duygu yönetimini etkin şekilde gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Bireysel ve örgütsel performans açısından önemi yüksek olan duygusal zekâ, kişinin her yaşında öğrenme faaliyeti ile doğru orantılı olarak geliştirilebileceği bir unsurdur. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluşunu düşünüldüğünde duygusal zekâsı yüksek olan kişinin pozitif düşüncelere odaklanarak negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kurtulması ve performansını arttırması beklenmektedir. (Kenneth, 2000: 486).

Bilişsel beceriler ve duyguları bir araya getirerek bireyin duyguları anlama, motivasyon sağlama, duyguları yönetebilme yeteneğini ifade eden duygusal zekâ, kişilerin ve örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan önemli bir unsurdur. (Güney, 2000: 248). Tüm bunların ışığında duygusal zekâ; örgütler için önemli olan konular arasında yer alan iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, etkin liderlik gibi pek çok hayati değişkeni etkilemektedir. Örgüt ve çalışanlara rekabet gücü sağlayan duygusal zekâ, kişilerin başarısını, iş kalitesini, performansını ve işe olan bağlılığını ciddi şekilde arttırmaktadır. (Doğan ve Demiral, 2007:209).

## **2.10. DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞTİRİLEBİLİR Mİ?**

Zekâ kapsamında bulunan unsurların tamamını geliştirebilen özellikteki genel öğrenme becerisi olarak incelemek mümkündür. Çok eskiden edinilmiş bilgiler zihinsel becerinin gelişimini ciddi ölçüde etkiler ve ilerideki zihinsel gelişim sürecinin temelini



oluşturur. Bu durum duygusal zekâ için de geçerlidir ve duygusal zekânın doğuştan mı geldiği yoksa yaşam boyunca mı geliştiği tartışma konusudur. Bilimsel araştırmalar bu iki seçeneğin de doğru olduğunu göstermektedir. Zekânın gelişimi insanın büyümesiyle hem biyolojik olgunlaşma hem de çevreden gelen dürtülere karşı koyma sayesinde gerçekleşir. Öyleyse zekâ, aynı zamanda öğrenme sürecinin bir sonucudur ve zekâ gelişimi daha çok erken çocukluk döneminde gelişmektedir. Duygusal zekâ yaşla birlikte artış gösterir ve gündelik yaşamda bu durumun ifade edilmesi için genellikle olgunluk kelimesi kullanılmaktadır. (Goleman, 2013: 16-18)

Sahip olunan kabiliyetlerin gelişmesi noktasında çocuklara karşı sergilenmesi gereken davranışlar şöyledir. Çocuklara sevgi dolu yaklaşım, soru sormaya teşvik etmek, çevresindeki araç gereçleri kullanabilmesi için izin vermek, çocukların kendi kararlarını vermesine izin vermek, yetişkinlerle düzenli sözlü iletişimde bulunmasını sağlamak, maddi ihtiyaçlarını sağlamak ve başarısız olduklarında bile övgüde bulunmak. (Konrad, Hendl, 2001: 56.)

Duygusal zekâ, dünyaya geldikten sonraki ilk çocukluk yıllarında gelişmeye başlar. Çocukluk yıllarında çocuklar ile anne baba, öğretmen, arkadaşlarla ve çevredeki diğer insanlarla kurulan ilişkiler esnasında karşılıklı duygusal mesaj alış veriş gerçekleşir. Bu mesajların tekrarı ve birleşimi ile çocukların duygusal yapısı ve davranışları oluşur. Yaşanan olaylar karşısında çevreden gelen tepkiler ve mesajlar kişinin beyindeki bağlantılar oluşturur ve oluşan bu duygusal yapı çocuğun geleceğini kalıcı şekilde etkiler. Yaşanan duygusal dersler ve deneyimler beynin bazı bölümlerini etkileyerek beyni hissedilen bu duygulara tepki verecek şekilde yönlendirir. Kişinin hayatındaki önemli tüm insanların çocukken sergilediği davranışlar ilerleyen yaşta hissettiklerimizi ve tepkilerimizi de etkilemektedir. Örneğin çocukluğunda kızgınlıkla çatılan kaşların ardından dayak yemiş bir çocuğun öğrendiği korku ve nefret hissi, ilerideki yaşamında çatık kaşların artık aynı anlama gelmediğini ve dayak yeme gibi bir tehdit taşımadığını bilmesine rağmen çocukluğunda verdiği tepkinin bir benzerini vermesi beklenmektedir. (Goleman, 2016b: 367)

Duygusal gelişimin sağlanabilmesi için geliştirilmesi gereken kişisel unsurlar şunlardır,

- \* Duyguların Tanınması
- \* Duyguların Kabullenilmesi

### \* Duyguların Yüklelediği Sorumluluğun Farkına Varmak

Hissettiğiniz duygulara odaklanıp, onları anlayıp fark etmek ve çevremizdekilerin duygu ve gereksinimlerini anlamak daha sonra da o gereksinimleri karşılamak, bize daha sorunsuz, daha yapıcı ve de daha huzurlu bir yaşam sağlar. (Ginnot, 1980, Bridge, 2003.)

Bocchino (1999) duygusal zekânın doğuştan gelen bir potansiyel, duygusal okuryazarlığın da sonradan geliştirilen duygusal süreçlerin algı ve kontrolü ile ilgili beceriler bütünü olduğunu ifade etmektedir. (Kandemir ve Dündar, 2008). Matsumoto (2012) Steiner' e göre duygusal okuryazarlık eğitimi beş temel beceriden oluşur ve bu beceriler;

- ◆ Kişinin kendi duygularını bilmesi,
- ◆ Doğru empati kurabilmesi,
- ◆ Kişinin duygularını yönetebilmesi,
- ◆ Duygusal hasarları tamir edebilmesi ve
- ◆ Duygusal etkileşim geliştirebilmesidir.

Duygusal okuryazarlığın amacı hissedilen duygulara karşı farkındalığı artırmak, bu duyguları neden hissettiğimizi ifade edebilmek, duyguların duygusal okuryazarlığa dönüştürebilme becerisini göstermektedir. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda çalışma yaşamında başarının önemli bir unsuru olarak kabul edilen duygusal zekânın geliştirilmesi için hem kişisel hem de örgütsel kapsamda kişinin çevresindekilerin duygularını algılayarak empati kurması, olumlu veya olumsuz hislerini doğru şekilde yönetebilmesi, olumsuz duyguların bıraktığı istenmeyen etkileri onarabilmesi ve diğer kişilerle duygusal etkileşim içinde olması duygusal zekânın gelişimine katkı sağlayacak unsurlardır. (Matsumoto, 2012)

Suhaily ve Riah (2004) öğrencilerin duygusal okuryazarlığının önemini vurgulayarak bu öğrencilerin daha iyi ruh haline sahip olduğuna ve diğer öğrencilerle ilişkilerinin daha iyi olacağına işaret etmiştir. Ayrıca bu kişilerin iyi ifade becerisi, yüksek akademik başarı ve diğer öğrencilerle olumlu ilişkiler kurma olasılığının da yüksek olacağına değinmiştir. Yapılan araştırmada duygusal okuryazarlığın yani duygusal zekâ gelişiminin sağladığı kazanımlar şunlardır;

- Proje ve işe ilişkin görevlerde motivasyon ve bağlılığın artması.
- Kişisel potansiyelini anlama.

- Stresle başa çıkma konusunda daha etkili olma.
- Kendilerinin, hedeflerinin ve ihtiyaçlarının farkında olma.
- İletişim yeteneğinin güçlü olması.
- Doğru karar alabilme.
- İyi bir rol model olma.
- Diğer kişiler arasında arabuluculuk ve hakemlik yapabilme.

### Stresle Başa Çıkma Ve Duygusal Zekâya İlişkin Yazında Yer Alan Çalışmalar

- Wang (2016) yaptığı araştırmada, öğrencilerin duygusal zekâ ve liderlik özelliğinin, stresle başa çıkma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çin'deki 2 üniversite de yapılan araştırmaya 250' si erkek 323'ü kadın ve kalını cinsiyet belirtmemiş, yaşları 17 ile 24 arasında olan 575 öğrenci katılmıştır. *Stresle başa çıkma*; etkili ve etkisiz başa çıkma tarzlarını içeren 20 maddelik Basitleştirilmiş Başa Çıkma Stil Anketi kullanılarak ölçülmüştür. 0' dan ( hiç uygun değil) 3' e (tamamen uygun) kadar sıralanan 4'lü likert tipi cevaplandırma kullanılmıştır. Etkili ve etkisiz alt faktörlerin Cronba Alpha değerleri sırasıyla, .71 ve .70 bulunmuş ve anket geçerli kabul edilmiştir. *Duygusal zekâ*; ölçümü için Wong ve Law' ın 16 ifadeli Duygusal zekâ Ölçeği kullanılmıştır. 7' li likert tipi ölçme yöntemi kullanılmış 4 boyutlu anketin Cronba Alpha değerleri sırasıyla, .81, .83, .75, ve 78 bulunmuş ve anket geçerli kabul edilmiştir.

Pearson Korelasyon analizi sonucunda, EI, öz-liderlik stratejileri, olumlu etki ve genel öz-yeterlilik, aktif başa çıkma stili ile anlamlı ve pozitif ilişkili bulunmuştur. Olumsuz başa çıkma stili ile öz-liderlik stratejileri, olumlu etki ve genel öz-yeterlilik arasındaki Korelasyon önemsiz olduğundan, bir sonraki model analizine negatif başa çıkma dâhil edilmemiştir. Yeni analiz sonucunda duygusal zekânın, başa çıkma stili üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmamasına rağmen, öngörüldüğü gibi genel öz-yeterliliğin başa çıkma stili ile anlamlı bir ilişki göstermektedir. Etkisiz stres boyutlarının duygusal zekâ ile ilişkiyi olumsuz etkilediği düşünülerek analiz etkili stres boyutları ile gerçekleştirilmiş ve duygusal zekâ ile başa çıkma stili arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olmadığı

ancak, genel öz-yeterliliğin, duygusal zekâ ve baş etme stili arasındaki ilişkide tam bir aracı olarak işlev gördüğü ortaya konmuştur.

- Noorbakhsh ve arkadaşlarının, (2010) yaptığı araştırma bir örneklem üzerinde duygusal zekâ (EI) ile stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmaya 413 öğrenci (140 erkek, 273 kız) katılmıştır. Tüm katılımcılara 33 ifadeden oluşan Schutte' nin Duygusal zekâ Ölçeği (EIS) 5 li likert tipi ölçeklendirme gerçekleştirilmiş anketin Chronbach alpha değeri .84 bulunmuştur. Stresle başa çıkma tarzı için; 60 ifadeden oluşan ve problem çözmeye odaklanan başa çıkma, olumlu duyguya odaklı başa çıkma ve olumsuz duyguya odaklı başa çıkma olmak üzere 3 alt boyuta sahip Tahran Başa Çıkma Stilleri Ölçeğini (TCSS) uygulanmıştır. Anketi alt boyutlarına ait Alpha değerleri sırasıyla 0.93, 0.91 ve 0.89 bulunmuştur. Korelasyon katsayılar 2 ila 4 hafta arasında bir süreçte tekrar hesaplanmış ve sonuçlar  $r=0.71$ ,  $r= 0.65$ ,  $r= 0.59$  anlamlı ve geçerli bulunmuş. Duygusal zekâ' nın problem odaklı ve olumlu duygusal odaklı başa çıkma stilleri ile pozitif ilişkili olduğunu ve negatif duygusal odaklı baş etme tarzı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Varyans analizi sonuçları, duygusal zekâ ve başa çıkma stilleri alt ölçeklerinin hiçbirinde erkek ve kız öğrencilerin anlamlı olarak farklı olmadığını göstermiştir. Pearson Korelasyon sonuçları, duygusal zekânın problem odaklı başa çıkma, olumlu duygusal odaklı başa çıkma stili ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ancak olumsuz duygusal odaklı başa çıkma stili ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Daha sonra Duygusal zekânın alt boyutları ile Stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için regresyon analizi yapılmış ve problem odaklı başa çıkma stiline %28, olumlu duygusal odaklı başa çıkma stiline % 08, olumsuz duygusal odaklı başa çıkma stiline % 14 oranında duygusal zekâ alt ölçeklerini etkilediği görülmüştür. Duyusal zekâ düzeyi yüksel olan birey olumsuz duygusal odaklı başa çıkma stilini daha az tercih etmektedir.
- Moradi ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmada, duygusal zekâ ve baş etme stratejileri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Razi Üniversitesi'nden toplam 200 (96 kadın, 104 erkek) öğrenci duygusal zekâ için 30 maddelik kısaltılmış forumu olan

ve Duygusal Dikkat (13 madde), Duygusal Netlik (11 madde) ve Duygusal Onarım (6 madde) olmak üzere 3 alt faktörden oluşan Trait Meta-Mood Skalası (TMMS) ve Stresle başa çıkma ölçümü için 32 maddelik ve 5 alt faktörlü (problem çözme, sosyal destek arama, bilişsel değerlendirme, bedensel engelleme ve duygusal engelleme) Başa Çıkma Yanıtları Envanteri (CRI) 4' lü likert tipi ile ölçümleri yapılmıştır.

Veriler başlangıçta Pearson Korelasyon katsayıları kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar, başa çıkma stratejilerinin tüm alt ölçekleri ile toplam duygusal zekâ ve alt ölçeklerinin çoğu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, regresyon analizi, duygusal zekânın bu beş baş etme stratejisinin (problem çözme, sosyal destek arama, bilişsel değerlendirme, bedensel engelleme ve duygusal engelleme) her birini anlamlı bir şekilde tahmin edebildiğini göstermiştir. Başa çıkma stratejilerinin alt ölçekleri için hangi duygusal zekânın en iyi öngörücü geçerliliğini sağladığını belirlemek için doğrusal regresyon kullanılmıştır. Duygusal zekâ problem çözme, bilişsel değerlendirme, sosyal destek, duygusal engelleme ve bedensel engelleme için varyansın % 2,7,% 49,% 4,% 53 ve % 0,2'sini oluşturmuştur.

- Ramesar ve arkadaşlarının (2009) yaptığı çalışmada, örneklem için Güney Afrika'nın bir finans kurumunda yönetici olarak çalışan 142 kişilik bir listesi oluşturulmuştur. Analize uygun örneklem yarısı kadın yarısı erkek katılımcıdan oluşan 105 kişiden oluşmaktadır. Duygusal zekâ ve stres yönetimi için ilgili anketler uygulanmıştır. Bu araştırmanın genel amacı, bir grup yöneticide duygusal zekâ ile stres yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu nedenle korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizine göre stres yönetimi ölçeği ile duygusal zekâ ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı doğrultuda yapılan regresyon analizinde de Stres yönetim ölçeğini açıklayan sekiz değişken ile %28 varyans tespit edildi. Sakinlik ölçeği %20, iyimserlik ölçeği %17, inatçı ölçeği % 14 den fazla belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre stres yönetimi ve duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki olduğu doğrulanıyor.

- Mayuran' ın (2013) duygusal zekânın stres yönetimi üzerindeki etkisi üzerine yaptığı çalışmada 14 okul ve 17 bankaya anket dağıtılarak veri toplanmıştır. Bu çalışmada Jaffna bölgesindeki farklı okullardan 60 öğretmen ve farklı bankalardan 60 personel rastgele seçilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak verilerin analizinde Korelasyon, Regresyon ve T-testi analizi kullanılmıştır. Duygusal zekâ ile banka personelinin stres yönetimi arasındaki Korelasyon 0.308'dir. Duygusal zekâ ile stres yönetimi üzerindeki etki arasında zayıf bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Banka personelinin duygusal zekâ ile stres yönetimi arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ ile okul öğretmenlerin stres yönetim seviyesi arasında 0,672 korelasyon katsayısı ile orta derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul öğretmenleri ve banka personeli arasındaki stres yönetimi bu çalışmada orta düzeyde olup duygusal zekâ ile okul öğretmenlerinin stres yönetimi arasında orta derecede olumlu bir ilişki bulunmuştur. Her iki örnekleme de işyerinde yaşanan stresin yönetilmesinde duygusal zekânın önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Regresyon sonuçlarında da duygusal zekâ skorundaki 1 birimlik artış, stres yönetim skorunu 0,818 artacaktır. Bu, duygusal zekâ ile okul öğretmenlerinin stres yönetimi arasındaki pozitif yönlü etkiyi gösterir. Duygusal zekâ skorundaki 1 birimlik artış, stres yönetim skorunu 0,341 artacaktır. Bu, duygusal zekâ ile banka çalışanlarının stres yönetimi arasındaki pozitif yönlü etkiyi gösterir.
- Sharma ve arkadaşının (2016) yaptığı çalışma, Chandigarh ve çevresindeki özel hastanelerin doktorları ile sınırlıdır. Bu çalışma için iki özel hastaneden 120 doktor araştırmaya katılmıştır. Analizlere göre cinsiyet ve stresle başa çıkma tarzı arasında büyük bir oran olmamasına rağmen pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Duygusal zekâ düzeyinde ve cinsiyetler arasında stresin algılanan rolü arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Medeni durum ile stresle başa çıkma stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan Korelasyon analizleri sonucunda doktorların duygusal zekâsı yüksek ise stres yönetiminde başarılı olacakları gözlemlenmektedir.

- Byrne' in (2012) yaptığı araştırmaya göre, katılımcıları İrlanda iş sektöründeki 81 kişiden oluşmaktadır. Yapılan Korelasyon analizi sonucunda Duygusal zekâ ile algılanan stres arasında güçlü bir negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. ( $r=-0.612$ ,  $p<0.05$ , 2-tailed). Buna bağlı olarak kişinin Duygusal zekâsı ne kadar yüksekse algılanan stres düzeyleri o kadar düşüktür. Diğer faktörler arasındaki ilişki ise, dışadönüklük ve algılanan stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Duygusal kararlılık ve algılanan stres arasında güçlü negatif anlamlı bir ilişki vardır.
- Chhabra' nın (2013), Hindistan Sınır güvenlik kuvvetleri personelinin Duygusal zekâ ve iş stresi incelenmiştir. Araştırma örneklemini Hindistan' ın batı ve doğu bölgelerinde yer alan sınır güvenlik kuvvetleri personeli olan 167 kişi üzerinde uygulanmıştır. Anket yöntemi ile veri toplanmış başlangıçta cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve pozisyon gibi demografik sorular yer almaktadır. İş stresinin ölçümü için 17 soru ile personelin stres olarak nitelendirebileceği ifadeler evet ya da hayır cevabı vermesi istenmiştir. Duygusal zekâ ölçümü için 48 ifadeden oluşan kişisel profil anketi uygulanmıştır. Korelasyon sonucunda duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin iş stresinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yamani ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmaya göre, araştırma evreni 2012 akademik yılında İsfahan Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde görev yapan tüm öğretim üyelerinden (385 kişi) oluşmaktadır. Tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak (eğitim grubuna göre), öğretim üyeleri arasından 202 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Pearson Korelasyon katsayıları, duygusal zekâ toplam puanı ile stres düzeyi arasında ters anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur Doğrusal regresyon analizi, duygusal zekâ faktörlerinin, öğretmenlerin iş stres düzeylerinin varyansının yaklaşık % 7'sini açıkladığı görülmüştür. Bunun sonucunda duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin iş stresi daha az düzeyde görülmektedir.
- Ann' in (2015) yaptığı çalışma New York' ta 514 yataklı bir kanser merkezinde görev yapan 114 hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan Korelasyon analizleri sonucunda Duygusal zekâsı yüksek hemşirelerin düşük Duygusal

zekâyâya sahip hemşirelerden daha fazla Sorun Odaklı Başa Çıkma stratejileri kullandıkları sonucuna varılmıştır. Düşük Duygusal zekâyâya sahip hemşirelerin mesleki streslerini gidermek için daha fazla Duygu Odaklı Başa Çıkma stratejileri kullandıkları gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ düşük olan hemşirelerin daha fazla mesleki stres yaşadığı görülmüştür.

- Balcı (2016) araştırmasında, Örgütlerde hemşirelerin duygusal zekâ becerileri ve stresle başa çıkma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul'un Fatih bölgesinde bulunan, Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 420 hemşirenin %25'ine (105 hemşireye) ulaşılması hedeflenmiş ve gönüllü katılan hemşirelerin 57'si (%62,6) bayan, 34'ü (%37,4) erkek 91'inden yanıt alınmıştır. 5' likert tipi ölçeklendirme kullanılmış ve Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, Genel duygusal zekâ beceri düzeyi ile genel stresle başa çıkma düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.296$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Genel duygusal zekâ beceri düzeyi ile genel stresle başa çıkma düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,138$ ;  $p=0,003<0.05$ ).
- Şirin (2007) araştırmasında Öğretmenlerin Duygusal zekâ Düzeyleriyle Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkiyi incelemiştir. Ankara ili merkezinde 2006-2007 eğitim-öğretim yılında özel dersanelerde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçme yoluna gidilmiş ve 56 dershaneden 300 öğretmen tesadüfi yolla örneklem olarak seçilmiştir. Gönderilen anketlerin 218'i geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 73 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %47,7' si erkek ( $n=104$ ), %52,3'ü ( $n=114$ ) ise kadındır. Stresle başa çıkma tarzlarının belirlenmesi için de Özbay (1993) tarafından geliştirilen Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanteri (SBTE) kullanılmış, 43 madde 6 faktör altında toplanmıştır. Test 5'li likert tipi derecelendirmeye düzenlenmiştir. Duygusal zekâ Ölçeği: Ergin (Ergin, 2000) tatarından Türkçeye uyarlanan Duygusal zekâ Ölçeği (DZÖ) 30 maddeden oluşmaktadır. İki yönlü ANOVA sonuçlarına göre, genel olarak, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin stresle başa çıkma tarzları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek öğretmenlerin stresle başa çıkmada



daha etkili becerilere sahip oldukları belirlenmiştir. Duygusal zekâ düzeyi sözel alan öğretmenlerinin ise görece stresle başa çıkmada daha başarılı oldukları saptanmıştır.

- Şahin ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, bilişsel zekâ ve duygusal zekânın, stresle başa çıkma yöntemleri ve stres belirtileri ile ilişkisi A Tipi kişilik örüntüsünde incelemiştir. Örneklem, yaşları 17-26 arasında değişen 271 bireyden oluşmaktadır. Örneklem 190'ı (%70,1) kız ve 80'i (%29,5) erkektir. A Tipi bireylerin yaşadığı stres belirtilerinde, kullandıkları başa çıkma yöntemlerinin, bilişsel zekânın ve duygusal zekânın rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılmasına yönelik regresyon analizi yapılmıştır. A Tipi özelliğinde stres belirtilerinin gözlenmesinde etkili değişkenler, duygusal zekânın genel ruh durumu boyutu ve stresle etkili başa çıkma yöntemlerinin yetersiz kullanımı olduğunu görülmüştür.

Yaşanan stres belirtilerinin; stresle etkili başa çıkma ve duygusal zekânın alt boyutlarından stres yönetimi ve genel ruh durumu ile olumsuz yönde etkilidir. Stres belirtilerinin, etkisiz başa çıkma ve A Tipi kişilikle olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca stres belirtileri ile cinsiyet ilişkisi incelendiğinde kız katılımcılara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. B Tipi bireylerin stres belirtilerinde de stresle etkili başa çıkma yöntemlerinin daha az, etkisiz başa çıkma yöntemlerinin ise daha fazla kullanılması görülmüştür.

- Deniz ve Yılmaz' ın (2005) yaptığı çalışmada, üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yetenekleri ile stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Öğrencilerin duygusal zekâ yeteneklerini belirlemek için Acar (2001) tarafından Türkçe 'ye uyarlama çalışmaları yapılan Bar-On EQ Anketi kullanılmıştır. Stresle başa çıkma stilleri ise Türküm (2002) tarafından geliştirilen Stresle Basa Çıkma Ölçeği ile belirlenmiştir. 5'li likert tipi ölçme yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama grubunu, Selçuk Üniversitesinin farklı bölümlerinde öğrenim görmekte olan öğrenciler arasından tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilen toplam 428 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama grubunu oluşturan öğrencilerden 198'i kız ve 230'u erkek öğrencidir.

Araştırma sonuçlarına göre; üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu ve genel ruh durumu boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Kişisel beceriler alt boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden sorunla uğraşmaktan kaçınma alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenirken, kişiler arası beceriler ve genel ruh durumu alt boyutları ile sosyal destek arama alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ kişisel beceriler boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.25$ ,  $p<0.01$ ) Üniversite öğrencilerin duygusal zekâ kişisel beceriler boyutu ile stresle başa çıkmada kaçınan stil arasında  $r=-.10$  düzeyinde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Duygusal zekâ yeteneği kişisel beceriler boyutu ile stresle başa çıkmada sosyal destek arama alt ölçeği arasında anlamlı düzeyde ilişki saptanmamıştır.

- Önen' in (2012) yaptığı çalışmada, Öğretmen Adaylarının Kişilik Özellikleri ve Duygusal zekâ Düzeylerinin Stresle Başa Çıkmalarına Etkileri incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2010-2011 öğretim yılı bahar döneminde Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinin ortaöğretim fen ve matematik alanlar bölümünün üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim görmekte olan 300 öğretmen adayı oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmen adaylarının Kimlik İşlevleri Ölçeği, Duygusal zekâ Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Envanteri puanları arasında ilişkiler olup olmadığı, varsa ilişkilerin nasıl olduğu Korelasyon analizi kullanılarak ve Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Stresle Başa Çıkma Envanteri ile Kimlik İşlevleri ve Duygusal zekâ Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir ( $r=0.392$ ;  $r=0.373$ ,  $p<.05$ ).

Stresle Başa Çıkma Envanteri' nin ve Duygusal zekâ Ölçeği' nin de alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme

sonucunda alt boyutlardan elde edilen sayısal değerler, Pearson Korelasyon analizi kullanılarak hesaplanmış ve elde edilen bulgular Duygusal zekâ Ölçeği' nin "İyimserlik" alt boyutu ile Stresle Başa Çıkma Envanteri' nin "Aktif Planlama" ( $r = .243, p < .05$ ), "Dış Yardım Arama" ( $r = .293, p < .05$ ) ve "Kabul" ( $r = .278, p < .05$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, hipotezleri, veri toplama araçları, bunlarla ilgili yapılan güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve analizinde uygulanan istatistiksel çözümlene yöntemleri, bulgu ve analizlerin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın temelinde, işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâları ile stresle başa çıkma tarzları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, ilişki var ise değişkenler arasındaki etki yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen temel hipotez incelendikten sonra ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki ve etkiler de analiz edilecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı işletmelerde çalışan, beyaz yaka personelin ve yöneticilerin duygusal zekâları ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişki ve etkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda araştırma temel olarak, Duygusal zekânın stresle başa çıkma tarzları üzerinde etkili olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan stres ölçeği hem stres yönetiminin etkin yürütüldüğü hem de stres yönetiminin etkin şekilde yürütülemediği iki boyutu da içinde barındırmaktadır. Stresle başa çıkma tarzlarına ait bu iki alt boyuttan araştırma amacı doğrultusunda ayrı ayrı ele alınacak ve analiz edilecektir. Buna bağlı olarak belirlenen hipotezler şöyledir;

##### *Hipotez 1*

*H<sub>0</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkma tarzı üzerinde etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkma tarzı üzerinde etkisi vardır.*

### ***Hipotez 2***

*H<sub>0</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkili yöntemler üzerinde pozitif etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkili yöntemler üzerinde pozitif etkisi vardır.*

### ***Hipotez 3***

*H<sub>0</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler üzerinde negatif etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler üzerinde negatif etkisi vardır.*

### **3.1.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda verilerin toplanması sürecinde yürütülen aşamalar şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Bursa ilinde faaliyet gösteren BTSO' ya (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) kayıtlı KOBİ' lerin bulunduğu üyelerden bir liste oluşturularak bu işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletmelerde çalışan beyaz yaka çalışanlar ve yöneticilere soru formunu ulaştırmak için web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. 520 adet beyaz yaka çalışan ve yöneticinin e-posta adreslerine ulaşılarak araştırmanın amacı açıklanmış, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılmış ve araştırmaya katılmaları rica edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada sektörel bir ayırım yapılmayıp konu ile ilgili genel bir bakış açısı kazanılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, demografik sorular da dâhil olmak üzere 79 adet soru ve ifadeden meydana gelen soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Çalışma yaklaşık 1,5 ay devam etmiş, bu süre sonunda 168 geri dönüş alınmış elde edilen anketlerin 157 adedi istatistiksel değerlendirmeye uygun veriler olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilebilir anketler temel alındığında geri dönüş oranı %30 olarak gerçekleşmiştir. Web tabanlı anketlerin geri dönüş oranı diğer anket türlerine göre daha düşük olduğundan (Sac, v.d., 2003), elde edilen online anketlere geri dönüş oranı yeterli olarak kabul edilmiştir.

### 3.1.3. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kavramsal model içerisinde yer alan değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini, ikinci bölümü ise kavramsal modelde yer alan konulara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Soru formunda iki ayrı ölçek kullanılmış ve kullanılan ölçekler hakkındaki açıklamalar aşağıda verilmektedir. Araştırmaya katılanların her ifadeyi önem derecesine göre değerlendirdiği 5 kademeli Likert ölçeği uygulanmıştır. (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

**Duyusal Zekâ Ölçeği;** araştırmada Gözden Geçirilmiş Schutte Duyusal zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1998) tarafından geliştirilen ölçek, Salovey ve Mayer'in (1990) çalışmasında önerilen kuramsal yapı ve modele dayandırılarak geliştirilmiştir. Ölçek ilk geliştirildiğinde 33 madde ve tek faktörlü yapıya sahiptir. Schutte Duyusal zekâ Ölçeği daha sonra Austin, Saklofese, Huang ve McKenney (1998) tarafından yeniden düzenlenmiş, mevcut olan bazı maddeler tersine çevrilmiş ve bazı yeni maddeler eklenmiştir. Araştırmacılar Schutte Duyusal zekâ Ölçeği'ni 41 maddeli ve üç faktörlü bir yapı ortaya koymuşlardır. Ölçeğin Austin ve arkadaşları tarafından gözden geçirme çalışmasındaki 500 kişilik öğrenci örnekleminde 41 maddeli ölçeğin üç faktörünün iç tutarlılık katsayılarını sırasıyla 0,78, 0,68 ve 0,76 genel Cronbach-Alpha kat sayısı ise 0,85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yeni formunda önerilen alt faktörler ve faktörlere ait bazı ifadeler şunlardır;

#### 1. *İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi;*

- \* Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.
- \* Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.
- \* Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.
- \* Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.
- \* Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.
- \* Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.
- \* İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.

## 2. *Duyguların Kullanımı;*

- \* Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.
- \* Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.
- \* Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.
- \* Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.
- \* Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.
- \* Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.

## 3. *Duyguların Değerlendirilmesi;*

- \* Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.
- \* Hissettiğim duyguların farkında olurum.
- \* Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.
- \* İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.
- \* Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.
- \* Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.

Schutte Duygusal zekâ Ölçeği' nin, Austin ve arkadaşları tarafından 41 madde olarak yeniden düzenlenen formu, Tatar, Tok ve Saltukoğlu (2011) tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğin Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayıları; İyimserlik /Ruh Halinin Düzenlenmesi 0,75, Duyguların Kullanımı 0,39 ve Duyguların Değerlendirilmesi 0,76. Türkçe' ye uyarlanan ölçeğin genel Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre ölçeğin Türkçe uyarlaması geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak nitelendirilmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach-Alpha kat sayısı da araştırmalarla benzer şekilde 0,84 bulunmuştur.

***Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ)*** ; Orijinali Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilmiş bir ölçek 66 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Şahin ve Durak (1995) tarafından üniversite öğrencileri için uyarlanarak, 30 maddelik forma dönüştürülmüştür. Ölçeğin uyarlamasını gerçekleştirenlerden Nesrin Hisli Şahin ile doğrudan irtibata geçilerek gerekli izinler istenmiş ölçeğin asıl formu ve faktör yapısı elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda her bir faktöre ait maddeler yer almaktadır. (Şahin ve Durak 1995).

**Tablo 9. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği Alt Boyutları**

Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ)	
(30 Madde)	
Etkili Başa Çıkma Yöntemleri	Etkisiz Başa Çıkma Yöntemleri
* <b>Kendine Güvenli Yaklaşım</b> (7 Madde; 8, 10, 14, 16, 20, 23, 26)	* <b>Çaresiz Yaklaşım</b> (8 Madde; 3, 7, 11, 19, 22, 25, 27, 28)
* <b>İyimser Yaklaşım</b> (5 Madde; 2, 4, 6, 12, 18)	* <b>Boyun Eğici Yaklaşım</b> (6 Madde; 5, 13, 15, 17, 21, 24)
* <b>Sosyal Destek Arama</b> (4 Madde; 1, 9, 29, 30)	

**Kaynak:** ŞAHİN Hisli Nesrin ve Durak, A. “Stresle Başa çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması”. Türk Psikoloji Dergisi, 10(34), 56-73. 1995.

Ölçek alt boyutlarına göre ankette kullanılan bazı ifadeler; **Bir Sıkıntım Olduğunda;**

**1. Kendine Güvenli Yaklaşım;**

- \* Olayın değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım.
- \* Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde hissederim.
- \* Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır, bu yolda uğraşırım.
- \* Her şeye yeniden başlayacak gücü bulurum.
- \* Bir kişi olarak iyi yönde değiştiğimi ve olgunlaştığımı hissederim.

**2. İyimser Yaklaşım;**

- \* İyimser olmaya çalışırım.
- \* Olayı/olayları büyütmeyip üzerinde durmamaya çalışırım.
- \* Sakin kafayla düşünmeye ve öfkelenmemeye çalışırım.
- \* Kendime karşı hoşgörülü olmaya çalışırım.
- \* Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım.

**3. Sosyal Desteğe Başvurma;**

- \* Kimsenin bilmesini istemem.
- \* İçinde bulunduğum kötü durumu kimsenin bilmesini istemem.
- \* Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek için başkalarına danışırım.
- \* Bana destek olabilecek kişilerin varlığını bilmek beni rahatlatır.



#### **4. Çaresiz Yaklaşım;**

- \* Bir mucize olmasını beklerim.
- \* Kendimi kapana sıkışmış gibi hissederim.
- \* Her şeyin istediğim gibi olmayacağına inanırım.
- \* Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm.
- \* Keşke daha güçlü bir insan olsaydım diye düşünürdüm.

#### **5. Boyun Eğici Yaklaşım;**

- \* Başa gelen çekilir diye düşünürüm.
- \* İş olacağına varır diye düşünürüm.
- \* Problemin çözümü için adak adarım.
- \* Elimden hiçbir şeyin gelmeyeceğine inanırım.
- \* Mücadeleden vazgeçerim.

Yapılan çalışmalarda, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının  $\alpha=.31$  ile  $.83$  arasında değiştiği görülmüştür (Akkoyun 2004, Şahin ve Durak 1995, Yılmaz 2006). Mevcut çalışmada, “Kendine Güvenli Yaklaşım” alt boyutu için  $\alpha=.83$ ; “İyimser Yaklaşım” alt boyutu için  $.79$ ; “Çaresiz Yaklaşım” alt boyutu için  $.73$ ; “Boyun Eğici Yaklaşım” alt boyutu için  $.65$ ; “Sosyal Desteğe Başvurma” alt boyutu için  $.63$  olarak bulunmuştur. Bu alt boyutlar etkili ve etkisiz yöntemler olarak gruplandırıldığında ise  $\alpha$  katsayıları etkili yöntemler için  $.82$ , etkisiz yöntemler için  $.78$  olarak bulunmuştur. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı  $0,67$  bulunmuştur.

### **3.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ**

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analizler yapılmış genel Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı  $.76$  olarak tespit edilmiştir. Uygulanan ölçekler için yapılan çalışmalarda Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanarak gerek alt faktörlerin gerekse genel ölçek katsayılarının güvenilirlik aralığında yer aldığı görülmektedir. Belirlenen bu kat sayılar doğrultusunda anket geçerli kabul edilmektedir.

### **3.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ**

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâları ve stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkinin analiz ve değerlendirilmesi için “ SPSS 22.0 for Windows ” Programı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veri dağılımları, betimsel istatistik tabloları, demografik özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için T-testleri, duygusal zekâ ve stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizleri ve değişkenler arasındaki etki derecesinin ölçümü için regresyon analizleri gerçekleştirilmektedir. Analizlere geçilmeden önce güvenilirlik testi yapılmış daha sonra verilerin normallik dağılımı da kontrol edilmiştir. Örneklem büyüklüğü nedeniyle Kolmogorov – Simirnov testi uygulanmış yapılan normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin stres ölçeği için (,363) ve (,184) duygusal zekâ ölçeği için ise; (-,236) ve (-,308) olduğunu ve buna bağlı olarak da verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. ( Tabachnick and Fidell, 2013; George ve Mallery 2010). Devam eden başlıklar altında oluşturulan hipotezler ışığında analizler gerçekleştirilecek ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunularak ulaşılan değerler üzerinden araştırmaya ilişkin yorumlar yapılacaktır.

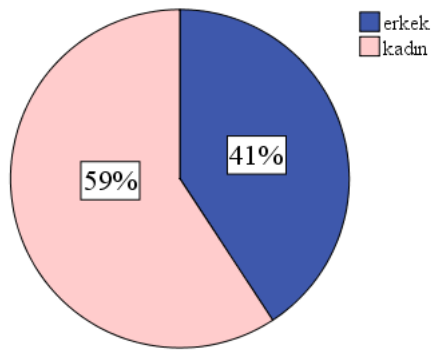
### **3.4. BULGULAR**

#### **3.4.1. Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, tecrübe, pozisyon, sektör, tecrübe ve gelir dağılımlarına ilişkin demografik özelliklerine ait bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

CİNSİYET					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	64	40,8	40,8	40,8
	Kadın	93	59,2	59,2	100,0
	Total	157	100,0	100,0	



Araştırmaya katılan 157 beyaz yaka çalışanın %41' i erkek (64 kişi) , % 59' u da kadın (93 kişi) katılımcıdan oluşmaktadır.

**Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumu**

EĞİTİM					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	16	10,2	10,2	10,2
	Üniversite	112	71,3	71,3	81,5
	Yüksek Lisans	25	15,9	15,9	97,5
	Doktora	4	2,5	2,5	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların %10,2' si (16 kişi) Lise, %71,3' ü (112 kişi) Üniversite, %16'sı (25 kişi) Yüksek lisans, % 2,5' i (4 kişi) Doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

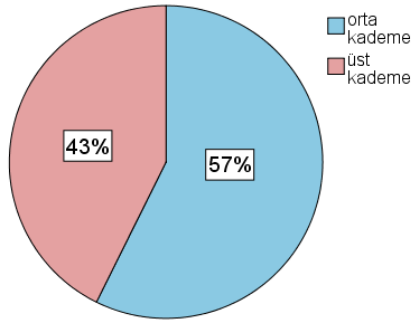
**Tablo 12. Katılımcıların İş Tecrübesi**

TECRÜBE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	17	10,8	10,8	10,8
	1-5 yıl	34	21,7	21,7	32,5
	6-10 yıl	34	21,7	21,7	54,1
	11-15 yıl	31	19,7	19,7	73,9
	16-20 yıl	18	11,5	11,5	85,4
	21 yıl ve üzeri	23	14,6	14,6	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların %32' si (51 kişi) 1 ile 5 yıllık, %21,7' si (34 kişi) 6-10 yıl arası, %31' i (49 kişi) 11-20 yıl arası, % 15' i (23 kişi) 21 yıl üzeri tecrübeye sahiptir. Katılımcıların yaklaşık %70' inin iş tecrübesi fazla, diğer %30' un ise iş tecrübesinin az olduğu söylenebilir.

**Tablo 13. Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonları**

POZİSYON					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Orta Kademe	90	57,3	57,3	57,3
	Üst Kademe	67	42,7	42,7	100,0
	Total	157	100,0	100,0	



Araştırmaya katılan çalışanların %57'si (90 kişi) Orta kademe, % 43' ü (67 kişi) Yönetici pozisyonunda yer almaktadır.

**Tablo 14. Araştırmaya Dahil Edilen Sektörler**

SEKTÖR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hizmet	50	31,8	31,8	31,8
	Sanayi	51	32,5	32,5	64,3
	Otomotiv	43	27,4	27,4	91,7
	Tekstil	13	8,3	8,3	100,0
	Total	157	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların, %32' si (50 kişi) Hizmet, %32' si (51 kişi) Sanayi, %27' si (43 kişi) Otomotiv, %8,3' ü (13 kişi) Tekstil sektöründe çalışmaktadır.

### **3.4.2. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin Bulgular**

Araştırma için toplanan veriler kullanılarak stres yönetimi ölçeğine ait istatistiki değerler, stres yönetimi ile cinsiyet, stres yönetimi ile çalışan pozisyonları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik analizler yer almaktadır.

#### **3.4.2.1. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin İstatistiki Veriler**

Araştırmaya ilişkin katılımcıların derecelendirme yöntemi ile verdikleri cevaplar sonucunda örneklem sayısı, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler ölçek bazlı olarak tablo şeklinde düzenlenmiştir. Elde edilen bu sayısal değerler doğrultusunda araştırmaya konu olan beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin stresle başa çıkmada kullandıkları tarzlar ve sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerine ilişkin yorumlamalar yapılmaktadır. Böylece genel stres yönetimi, duygusal zekâ ve bu ölçeklerin alt boyutları hakkındaki açıklamalar araştırma sürecine ışık tutacaktır. Aşağıdaki tabloda stresle başa çıkma tarz ölçeğine ait istatistiki veriler bulunmaktadır.

**Tablo 15. Stresle Başa Çıkma Tarzlarına İlişkin Veriler**

<b>Stresle Başa Çıkma</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<b>Stresle Başa Çıkma Etkili Yöntemler</b>	157	3,795	0,454	2,250	4,687
Kendine güvenli yaklaşım	157	3,968	0,547	2,142	5,000
İyimserlik yaklaşımı	157	3,677	0,617	2,000	5,000
Sosyal destek arama	157	3,640	0,630	2,000	5,000
<b>Stresle Başa Çıkma Etkisiz Yöntemler</b>	157	2,505	0,566	1,214	4,071
Çaresizlik yaklaşımı	157	2,623	0,625	1,375	4,625
Boyun eğici yaklaşım	157	2,347	0,642	1,000	3,833
<b>Stresle Başa Çıkma Toplam</b>	157	3,193	0,238	2,566	3,866

Katılımcıların verdikleri cevaplar dikkate alındığında stresle başa çıkma tarzları arasında kişilerin en çok ‘ kendine güvenli yaklaşım’ (3,968 = Katılıyorum) en yüksek düzeyde derecelendirildiği görülmektedir. Katılımcıların Stresle başa çıkabilmek için kendine güvenli bir tutum sergilemeyi tercih ettiğini söyleyebiliriz.

Stresle başa çıkma tarzları arasında en az gözlenen yaklaşım ‘ boyun eğici yaklaşım’ (2,347= Katılmıyorum) olarak belirlenmiştir. Bu değere göre stresle karşılaşan katılımcıların genel olarak boyun eğici bir tutum takınmayı reddettikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğu stresle başa çıkabilmek için etkili yöntemleri yüksek oranda tercih etmektedirler. (3,795 = Katılıyorum) Bunun aksine stresle başa çıkmada etkisiz yöntemlerin beyaz yaka çalışanlar ve yöneticiler tarafından (2,505= Katılmıyorum) düşük oranda tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Genel olarak elde edilen değerlere göre, katılımcıların stresle başa çıkabilmek için kendine güvenli ve iyimser bir yaklaşım sergilediğini ancak stres karşısında boyun eğici ve çaresiz yaklaşım sergilemekten kaçındıklarını ifade edebiliriz. İşletmelerde çalışan orta ve üst kademe personelin stres anında stresi etkin şekilde yöneterek stresle başa çıkmayı başardıklarını stresle mücadele etmekten kaçmadıklarını söylenebilir.

### 3.4.3. Duygusal Zekâya İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğine katılımcıların verdiği cevaplar kullanılarak değişkene ilişkin istatistiki veriler, duygusal zekâ ile cinsiyet, duygusal zekâ ile çalışan pozisyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi için gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

#### 3.4.3.1. Duygusal Zekâya İlişkin İstatistiki Veriler

İşletmede çalışan beyaz yakalı personelin ve yöneticilerin Duygusal zekâ ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda en çok ve en az puanlanan boyutlar belirlenmektedir. Değişkene ait veriler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

*Tablo 16. Duygusal Zekâya İlişkin Veriler*

Duygusal zekâ	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
İyimserlik / ruh halinin düzenlenmesi	157	3,855	0,408	2,333	4,800
Duyguların kullanımı	157	3,551	0,425	2,500	4,600
Duyguların değerlendirilmesi	157	3,843	0,486	2,500	4,875
<b>Genel duygusal zekâ</b>	157	3,777	0,362	2,853	4,658

Katılımcıların verdikleri cevapların istatistiksel sonuçlarına göre, Duygusal zekâ düzeyinde en etkili olan iki faktör ‘iyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi’ ve ‘Duyguların değerlendirilmesi’ (3,855 ve 3,843 = Katılıyorum) boyutlarıdır. Katılımcıların genel duygusal zekâ düzeylerinin (3,777 = Katılıyorum) ortanın üzerinde yükseğe yakın olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.4.4. Duygusal Zekâ İle Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâları ile stresle başa çıkma tarzları arasında ve duygusal zekâ alt boyutları ile stresle başa çıkma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını değerlendirebilmek için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 17. Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Stresle başa çıkma	1											
2. Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler	,396	1										
3. Kendine güvenli yaklaşım	,355	,865	1									
4. İyimser yaklaşım	,394	,825	,614	1								
5. Sosyal destek arayışı	,119	,556	,218	,220	1							
6. Stresle Başa Çıkmada Etkisiz Yöntemler	,540	-,559	-,472	-,400	-,402	1						
7. Çaresiz yaklaşım	,489	-,522	-,438	-,438	-,302	,920	1					
8. Boyun eğici yaklaşım	,475	-,471	-,402	-,255	-,433	,861	,593	1				
9. Duygusal zekâ	,017	,501	,511	,339	,251	-,443	-,347	-,462	1			
10. Ruh halinin düzenlenmesi	,124	,454	,501	,301	,177	-,304	-,215	-,345	,851	1		
11. Duyguların kullanımı	,021	,194	,148	,129	,176	-,159	-,122	-,169	,670	,457	1	
12. Duyguların değerlendirilmesi	-,077	,492	,499	,339	,243	-,520	-,426	-,517	,872	,585	,372	1

\*\* p < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

\* p < 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Değişkenlerin birbirleri ile Korelasyonları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Genel stresle başa çıkma ve stres yönetimi alt boyutları ile arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Genel stresle başa çıkma ölçeği etkili ve etkisiz yöntemlerini de



kapsadığından Duygusal zekâ ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu nedenle stresle başa çıkmada etkili yöntemler ve etkisiz yöntemler için ayrı olarak da Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

***Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler'*** e ait Korelasyonlar şunlardır;

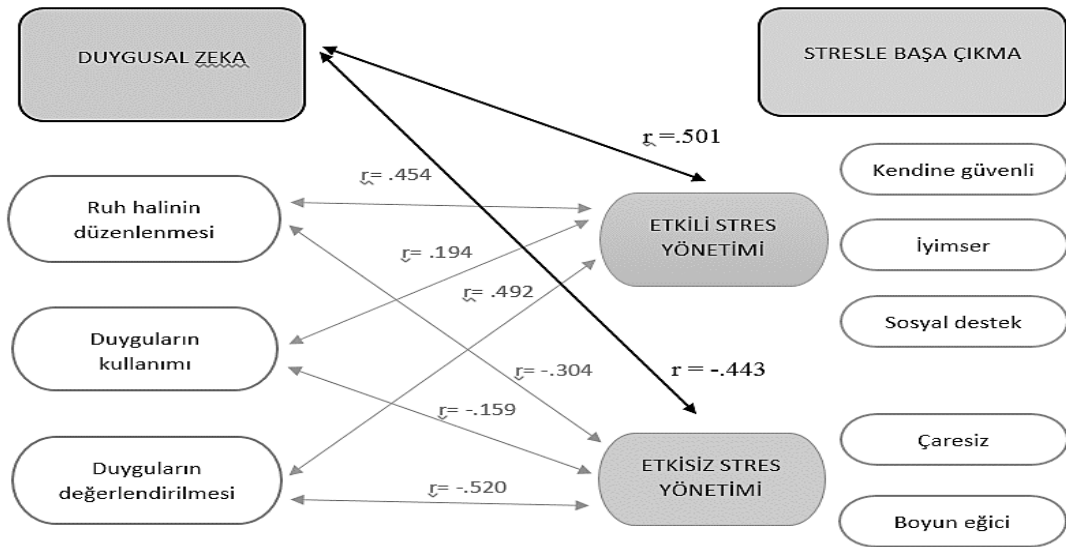
- Etkili stres yönetimi alt boyutları olan, Kendine güvenli yaklaşım, İyimser yaklaşım ve Sosyal destek arama alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,865^{**}/,825^{**}/,556^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Etkisiz stres yönetimi arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.559^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki söz konusudur.
- Etkisiz stres yönetimi alt boyutları olan, Çaresiz ve Boyun eğici yaklaşım alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,522^{**}/-,471^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki görülmektedir.
- Duygusal zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = .501^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki söz konusudur.
- Duygusal zekâ alt boyutları olan, ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = .454^{**}$ ,  $p < 0,01$ ,  $r = .194^{*}$ ,  $p < 0,05$ ,  $r = .492^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Etkili stres yönetimi alt boyutları olan, kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal destek arama ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = .511^{**}$ ,  $p < 0,01$ ,  $r = ,339^{**}$   $p < 0,01$ ,  $r = ,251^{**}$   $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Etkili stres yönetimi alt boyutları olan, kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal destek arama ile duygusal zekâ alt boyutları olan ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

***Stresle Başa Çıkmada Etkisiz Yöntemler'*** e ait Korelasyonlar şunlardır;

- Etkisiz stres yönetimi alt boyutları olan, Çaresiz ve Boyun eğici yaklaşım alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,920^{**}/,861^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki saptanmıştır.

- Etkili stres yönetimi arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.559^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki söz konusudur.
- Etkili stres yönetimi alt boyutları olan, Kendine güvenli yaklaşım, İyimser yaklaşım ve Sosyal destek arama alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.472^{**}/ -.400^{**}/ -.402^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu gibi
- Duygusal zekâ arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.443^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki gözlemlenmektedir.
- Etkisiz stres yönetimi alt boyutları olan, boyun eğici yaklaşım, çaresiz yaklaşım ile duygusal zekâ arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.347^{**}$ ,  $p < 0,01$ ,  $r = -.462^{**}$   $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Duygusal zekâ alt boyutları olan, ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -.304^{**}$ ,  $p < 0,01$ ,  $r = -.159^*$ ,  $p < 0,05$ ,  $r = -.520^{**}$ ,  $p < 0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Etkisiz stres yönetimi alt boyutları olan, boyun eğici yaklaşım, çaresiz yaklaşım ile duygusal zekâ alt boyutları olan ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Aşağıda bulunan şekilde değişkenler arasındaki Korelasyon ilişkisi ve kat sayılarını gösteren bir model bulunmaktadır.



**Şekil 8. Değişkenlere Ait Korelasyon İlişkisini Gösteren Model**

### 3.4.5. Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâlarının etkili ve etkisiz stresle başa çıkmada tarzları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Stresle başa çıkma ölçeği etkili ve etkisiz yöntemlerden oluştuğundan bu iki alt faktör ayrı analiz edildiğinde daha sağlıklı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Bağımsız değişken duygusal zekâ ile bağımlı değişken stresle başa çıkma tarzları arasındaki etki değerlerinin bulunduğu tablo aşağıda verilmektedir.

**Tablo 18. Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki Regresyon Değerleri**

<i>Değişkenler</i>		<i>Constant <math>\beta</math> / EQ ort</i>		<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
<b>Etkili Yöntemler</b>		1,427	<b>,627</b>	51,850	,000	,501	<b>,25</b>
<i>Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler</i>	Kendine güvenli yaklaşım	1,052	<b>,772</b>	54,779	,000	,511	<b>,26</b>
	İyimser yaklaşım	1,500	<b>,577</b>	20,066	,000	,339	<b>,11</b>
	Sosyal destek arama	1,993	<b>,436</b>	10,404	,002	,251	<b>,06</b>
<b>Etkisiz Yöntemler</b>		5,120	<b>-,692</b>	37,949	,000	,443	<b>,19</b>
<i>Stresle Başa Çıkmada Etkisiz Yöntemler</i>	Çaresiz yaklaşım	4,882	<b>-,598</b>	21,159	,000	,347	<b>,12</b>
	Boyun eğici yaklaşım	5,438	<b>-,818</b>	41,984	,000	,462	<b>,21</b>

**Bağımlı Değişken:** Stresle Başa Çıkmada Etkili ve Etkisiz Yöntemler  
**Bağımsız Değişken:** Duygusal Zekâ

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi genel duygusal zekâ ortalamasının stresle başa çıkmada etkili ve etkisiz yöntemler üzerindeki etki oranları belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde Duygusal zekânın artması sonucunda Etkisiz stres yönetim tarzlarını 0,692 birimlik bir azalış göstereceği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde duygusal

zekâ düzeyindeki artışın Etkili stres yönetim tarzlarını 0,627 birimlik bir artış göstereceği söylenebilmektedir. Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, Duygusal zekânın stresle etkili başa çıkma tarzları üzerinde %25 oranında etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler üzerinde %19'luk bir etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır.

Etkili stres yönetimi alt boyutları değerlendirildiğinde duygusal zekânın Kendine güvenli yaklaşım üzerinde %26, iyimser yaklaşım üzerinde ise %11 oranında etkili olduğu ifade edilebilir. Etkisiz stres yönetimi alt boyutları değerlendirildiğinde duygusal zekâ; çaresiz yaklaşım üzerinde %12, boyun eğici yaklaşım üzerinde %21 oranında etkiye sahip olduğu görülmektedir. Stres yönetimi toplamı değerlendirildiğinde iki değişken arasında anlamlı bir etki gözlemlenmemesine rağmen etkili ve etkisiz yöntemler incelendiğinde değişkenler arasındaki etki görülmektedir.

Duygusal zeka ölçeğinin üç alt boyutu ile stresle başa çıkmada etkili yöntemlere ait üç alt boyut arasındaki etkinin belirlenmesi için değişkenler arası regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 19. Ruh Halinin Düzenlenmesi ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri**

<i>Etkili Yöntemler</i>	<i>Constant</i>	$\beta$ <i>/ Ruh hali</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Kendine güvenli yaklaşım	1,385	<b>,670</b>	51,964	,000	,501	<b>,25</b>
İyimser yaklaşım	1,929	,453	15,435	,000	,301	,09
Sosyal destek arama	2,592	,272	4,993	,027	,177	,03

**Bağımlı Değişken:** Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler Alt Boyutları (Kendine güvenli yaklaşım, İyimser yaklaşım, Sosyal destek arama)

**Bağımsız Değişken:** Duygusal Zekâ Alt Boyutu; Ruh halinin düzenlenmesi

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde stresle başa çıkmada etkili yöntemlerin alt boyutları olan kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal destek arama ile duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutu olan Ruh halinin düzenlenmesi

değişkenleri arasındaki etki incelenmektedir. Ruh halinin düzenlenebilmesindeki bir birimlik artış, stresle başa çıkmada kendine güvenli yaklaşım sergileyebilme üzerinde 0,670 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Elde edilen verilere göre Ruh halinin düzenlenmesi, stresle başa çıkmada Kendine güvenli yaklaşım üzerinde %25 oranında etkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 20. Duyguların Kullanımı ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri**

<i>Etkili Yöntemler</i>	<i>Constant</i>	$\beta$ <i>/ Duy. Kul</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Kendine güvenli yaklaşım	3,292	,190	3,458	,065	,148	,02
İyimser yaklaşım	3,015	,187	2,607	,108	,129	,01
Sosyal destek arama	2,714	,262	4,953	,027	,176	,03

**Bağımlı Değişken:** Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler Alt Boyutları (Kendine güvenli yaklaşım, İyimser yaklaşım, Sosyal destek arama)

**Bağımsız Değişken:** Duygusal Zeka Alt Boyutu; Duyguların Kullanımı

Regresyon analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde Duyguların kullanımı alt boyutu ile stresle başa çıkmada etkili yöntemlere ait alt boyutlar arasındaki etki oranlarının dikkate değer bir büyüklüğe sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 21. Duyguların Değerlendirilmesi ile Etkili Yöntemler Arasındaki Regresyon Değerleri**

<i>Etkili Yöntemler</i>	<i>Constant</i>	$\beta$ <i>/ Duy. Değ.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Kendine güvenli yaklaşım	1,806	<b>,563</b>	51,512	,000	,499	<b>,24</b>
İyimser yaklaşım	2,026	<b>,430</b>	20,074	,000	,339	<b>,11</b>
Sosyal destek arama	2,428	,315	9,752	,002	,243	,05

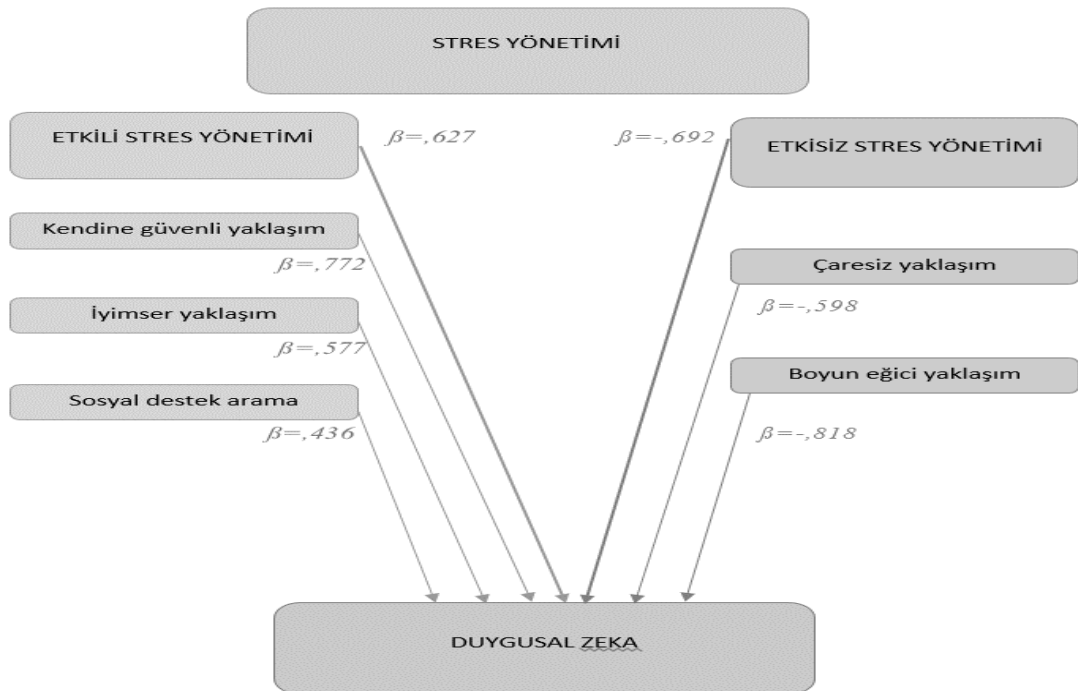
**Bağımlı Değişken:** Stresle Başa Çıkmada Etkili Yöntemler Alt Boyutları (Kendine güvenli yaklaşım, İyimser yaklaşım, Sosyal destek arama)

**Bağımsız Değişken:** Duygusal Zeka Alt Boyutu; Duyguların Değerlendirilmesi

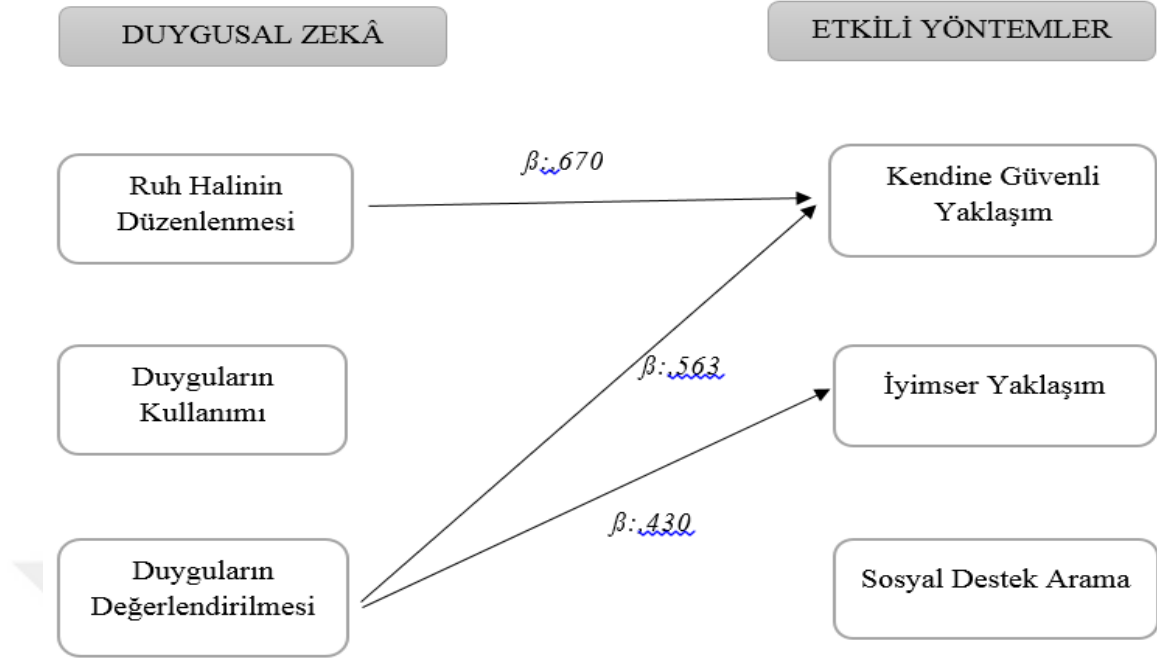
Duyguların değerlendirilmesi alt boyutu stresle başa çıkmada etkili yöntemlere ait alt boyutlar arasında yer alan kendine güvenli yaklaşım üzerinde %24 oranında etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde duyguların değerlendirilmesi stresle başa çıkmada etkili yöntemler arasında yer alan iyimser yaklaşım üzerinde %11' lik etki oluşturduğu anlaşılmaktadır. Duyguların değerlendirilmesindeki bir birimlik artış, stresle başa çıkmada kendine güvenli yaklaşım sergileme üzerinde 0,563 birimlik bir artışa sebep olacağı gibi İyimser yaklaşım üzerinde de 0,430 birimlik bir yükselişi beraberinde getirecektir.

Tüm bu sonuçlarından yola çıkarak duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin stres yönetimini etkin şekilde gerçekleştirebildiği anlaşılmaktadır. Bunu yanında da duygusal zekâsı düşük olan bireyler stresle başa çıkamayacak ve stres yönetimini etkin şekilde yönetemeyeceklerdir. Ruh halinin düzenlenmesi, kendine güvenli bir yaklaşım sergileyebilme noktasında önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygularının değerlendirilmesini doğru ve etkin şekilde gerçekleştirebilmek, stresle başa çıkmada kendine güvenli ve iyimser bir yaklaşım sergileyebilme üzerinde ciddi oranda etkilidir.

Regresyon analizinde elde edilen değerler ve değişkenler arasındaki ilişkinin daha net ve açık şekilde anlaşılabilmesi için model oluşturulmuştur. İlgili regresyon modeli aşağıda bulunan şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 9. Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarına Ait Regresyon Modeli**



**Şekil 10. Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Modeli**

#### 3.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada incelenen tüm hipotezler yapılan analizler ile değerlendirilerek geçerli ve faydalı pek çok sonuç elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamında işletmelerde çalışan beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâsı ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki bağıntılar incelenmiş, savunulan hipotez ve elde edilen sonuçlar incelenmektedir.

Araştırmada öncelikli olarak duygusal zekâ ile genel stres yönetimi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için gerçekleştirilen Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Stres yönetimini inceleyebilmek için kullanılan ankette olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı stres yönetim tarzı yer almaktadır. Duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkili ve etkisiz yöntemler için ayrı ayrı Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda da elde edilen değerler duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkili yöntemlerin olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ ile etkili stres yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı doğrulandıktan sonra bu iki değişken arasındaki etkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılarak sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen değerler doğrultusunda duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkili yöntemleri pozitif olarak etkilediği gözlemlenmektedir. Bu sonucun aksine duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkisiz yöntemleri negatif yönde etkilediği de elde edilen sonuçlar arasındadır.

**Tablo 22. Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Değişkenler	Yön	Var / Yok	Kabul / Ret
<b>Hipotez 1</b>				
H <sub>0</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkma tarzları		Yok	<b>Ret</b>
H <sub>1</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkma tarzları		Var	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 2</b>				
H <sub>0</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkmada etkili yöntemler	+	Yok	<b>Ret</b>
H <sub>1</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkmada etkili yöntemler	+	Var	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 3</b>				
H <sub>0</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler	=	Yok	<b>Ret</b>
H <sub>1</sub>	Duygusal zeka – Stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler	=	Var	<b>Kabul</b>

### 3.4.7. Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmada Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ile Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ) kullanılarak işletmelerde çalışan beyaz yakalı personelin ve yöneticilerin değişkenler arası ilişkisinin ve etkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında her bir ölçek için katılımcıların verdiği cevap derecelerine göre en yüksek ve en düşük değerlerin verildiği alt boyutlar tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerde bulunan cinsiyet ve pozisyon değişkenleri ile stres yönetimi ve duygusal zekâ arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmanın temel amacı olarak belirtilen duygusal zekâ ile stres yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapılan regresyon analizi ile duygusal



zekânın stres yönetimi üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa ne yönde ve hangi oranda olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için gerçekleştirilen Korelasyon analizleri sonucunda duygusal zekânın genel stresle başa çıkma tarzları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Stresle başa çıkma tarzlarına ait ölçek kapsamında etkili ve etkisiz yöntemler bir arada bulunduğundan, stres yönetiminin sağlanamadığı anlamına gelen etkisiz yöntemlerin analiz sonuçlarını olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle stres yönetiminin başarılı şekilde yürütüldüğünü gösteren etkili stres yönetimi alt boyutu ayrı olarak analiz edilmiştir. Geçmiş çalışmalarda da benzeri durum görülmüş ve negatif etkiye sebep olan boyut analizden çıkartılmıştır. ( Wong, 2016) Stres yönetimine ilişkin ölçeğe ait tüm alt faktörlerin birbiriyle ve duygusal zekâ ile Korelasyon ilişkileri incelenmiş her birinin anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkili yöntemler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcıların duygusal zekâları ile stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna da varılmıştır. Bu sonuçlar konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. ( Wong, 2016; Noorbakhsh v.d., 2010; Moradi v.d., 2011; Ramesar v.d., 2009; Mayuran, 2013; Sharma v.d., 2016; Balcı, 2016; Şirin, 2007; Şahin v.d., 2009; Deniz ve Yılmaz, 2005; Önen, 2012; ). Bu sonuçlara göre duygusal zekâsı yüksek olan katılımcıların stresi kontrol altına alarak etkin şekilde yönetebileceği yorumunda bulunabiliriz. Aynı şekilde duygusal zekâsı yüksek olan katılımcıların stresle karşılaştıklarında mücadeleden kaçmak yerine savaşmayı seçtiklerini de söylemek mümkündür. Özetle duygusal zekâsı yüksek olan katılımcıların stres yönetimini başarı ile gerçekleştirip mücadele yolunu seçtiklerini, bunun aksine duygusal zekâsı düşük olan katılımcılarında stresi başarılı şekilde yönetemeyerek stresin tüm sonuçlarını kabullendiklerini söyleyebiliriz. Yazında yapılan benzer araştırmalar incelendiğine duygusal zekânın iş stresi ile olan ilişkisinin negatif yönlü ve anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. ( Ann, 2015; Yamani v.d., 2013; Chhabra, 2013; Byrne, 2012). Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin algılanan iş stres düzeyleri daha düşük olması beklenmektedir. Ters durumda ise duygusal zekâsı düşük olan kişinin hissettiği iş stresi daha fazla olacaktır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizleri değerlendirildiğinde ise, duygusal zekânın stres yönetimi üzerinde etkiliye sahip olduğunu anlamaktayız. Duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkili yöntemler arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Aynı şekilde duygusal zekâ ile stresle başa çıkmada etkisiz yöntemler arasında negatif ve anlamlı bir etki söz konusudur. (Noorbakhsh v.d., 2010; Moradi v.d., 2011; Ramesar v.d., 2009; Mayuran, 2013; Balcı, 2016) Yazındaki diğer çalışmalarla da paralel olarak Duygusal zekânın stresle başa çıkmada etkili yöntemler üzerinde %25 oranında etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. ( Moradi v.d., 2011; Ramesar v.d., 2009; Balcı, 2016) Beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeyinin artması, stresle başa çıkma becerisinin de artmasına dolayısıyla stres yönetimini daha etkin şekilde yürütmesine katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Çalışanların stresle karşı karşıya kaldıklarında duygusal zekâları sayesinde stresin üstesinden gelebileceğini, olumsuz birçok etki yaratan stres faktörünü kontrol altına alarak süreci verimli şekilde yönetebileceğini söyleyebiliriz. Bunun aksine duygusal zekâ düzeyinin düşük olması durumunda beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin stres yönetiminde başarılı olamayacağını ve stresle mücadele etmek yerine durumu kabullenip stres unsuru ile savaşmak için harekete geçmemeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Bunun yanında duygusal zekâyı oluşturan alt boyutlardan birisi olan ruh halinin düzenlenmesi, stresle başa çıkmada etkili yöntemler arasında yer alan kendine güvenli yaklaşım üzerinde etkiye sahip olduğu analizler sonucunda elde edilmiştir. Aynı şekilde duygusal zekânın alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesi, stresle başa çıkmada etkili yöntemler arasında yer alan kendine güvenli yaklaşım ve iyimser yaklaşım üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktadan hareketle ruh halini düzenleyebilen beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin stresle başa çıkma sürecinde kendine güvenli bir yaklaşım sergileyerek stres yönetimini etkin bir şekilde yönetebilecekleri anlaşılmaktadır. Benzer bir yaklaşımla duygularını değerlendirebilen beyaz yaka çalışanlar ve yöneticiler stresle karşılaştıklarında, kendine güvenli ve iyimser bir tutum sergiyerek stres yönetimini başarılı ve etkin bir şekilde sağlayabileceklerdir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada ele alınan stres ve duygusal zekâ kavramları günümüzde sık sık karşılaşılan güncel konular arasındadır ve ilgili iki konu üzerine de yapılan pek çok araştırma olduğu görülmektedir. Stres kavramının farklı pek çok alan ile ilişkisi olduğunda gerek sosyal yaşam da gerekse çalışma yaşamında dikkatleri üzerine toplayan bir konu haline gelmiştir. Aynı şekilde duygusal zekâ kavramı da farklı birçok unsur ile ilişkilendirilerek araştırmalara konu edilmiştir. Konu hakkında yapılan araştırmaların incelenmesiyle örgütlerde çalışan beyaz yakalı personel ve yöneticilerin sık sık stres ile karşı karşıya kaldıkları göz önünde bulundurulmuş, stresin olumsuz sonuçları ile baş etmek ve süreci verimli şekilde yönetebilmek için kişinin duygusal zekâlarının etkili olabileceği düşüncesi bu araştırmaya yön vermiştir. Stres ve duygusal zekâ yazınında yapılan araştırmada farklı meslek grupları ve örneklemeler üzerinde araştırma yapıldığı, ancak işletmelerde çalışan beyaz yakalı personel ve yöneticiler üzerinde bir araştırma yürütülmediği fark edilmiştir. Bu noktada görülen boşluğu doldurabilmek adına ilgili çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada duygusal zekâ ile stresle başa çıkma tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, bununla beraber duygusal zekânın stresle başa çıkma tarzları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Gerek bu araştırmada gerekse de yazında yer alan diğer araştırmalarda da görüldüğü üzere duygusal zekâ ve stres kavramı arasında anlamlı ve dikkate değer bir ilişki söz konusudur. Gerek iş stresi gerekse stres yönetimi noktasında duygusal zekânın sağladığı etki göz ardı edilemeyecek seviyededir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin algıladıkları iş stres düzeyi daha düşükken, duygusal zekâsı düşük olan bireylerin algıladıkları iş stres düzeyi daha yüksektir. Duygusal zekâ ve iş stresi arasındaki bu ters yönlü ilişki stres yönetiminde duygusal zekânın yapıcı bir etkisinin olabileceği kanısını beraberinde getirmiştir. Nitekim çeşitli araştırmalarda da elde edilen sonuçlar duygusal zekâ düzeyi arttıkça stres yönetiminin daha başarılı ve etkin şekilde yürütülebileceği gerçeğini ortaya koymuştur.

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda da görüldüğü gibi kişinin duygusal zekâsı, stresin olumsuz etkilerini yönetebilmesine ve davranışlarına doğru şekilde yön verebilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle iş yaşamında meydana gelen pek çok stres unsurunun varlığı tartışmasız bir durum iken

beyaz yaka çalışanların ve yöneticilerin stresle mücadele edebilme gücünü artırmak için duygusal zekânın gelişimine önem verilmelidir. Stresin olumsuz sonuçları duygusal zekâ ile önlenabilir ve yönetilebilir hale gelecektir. Duygusal zekâ sayesinde yönetilebilen ve önlenemeyen stresin olumsuz sonuçları hem kişisel hem de örgütsel amaçlara karşı bir tehlike olmaktan çıkacaktır. Stresin kontrol ve yönetimi etkin şekilde sağlandığında ise olumsuz etkilerin yerini stresin pozitif yönü olarak adlandırılan kişiyi hedeflerine ulaştırmak için harekete geçiren itici gücü devreye sokacak böylelikle de gerek kişisel gerekse de örgütsel performansta artış ve gelişim görülmeye başlanacaktır. Sadece akademik başarı ya da becerinin yeterli olmadığı iş hayatında başarı elde edebilmek için kendini ve duygularını bilme, diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin farkında olma, kişilerarası ilişkiler, duyguların sonucunda oluşan davranışların yönetilebilmesi gibi duygusal zekâ kapsamında yer alan unsurlarında oldukça önemli bir yere sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Duygusal zekânın stres yönetimindeki etkinliği tetiklediği ve mücadele etme noktasında kişiye olumlu bir katkı sağladığı dikkate alınırsa kişisel gelişim ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlara duygusal zekâyı geliştirici eğitim programlarının düzenlenmesi önemli başarıları da beraberinde getirecektir.

Duygusal zekâ her ne kadar doğuştan gelen bir potansiyele bağlı olsa da gerek çocukluk döneminde gerekse de hayatın ilerleyen evrelerinde kişisel çaba ve eğitim ile geliştirilebilecek bir beceri olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal hayatta olduğu kadar iş yaşamında da kişinin başarı potansiyelini ve verimliliğini ciddi ölçüde etkileyen duygusal zekânın kişisel istek ve çaba ile ilerleyip öğrenilebileceği bu nedenle de gerekli eğitim ve yönlendirmeler sayesinde duygusal zekânın ilerleme kat edilebileceği düşünülmektedir. Kişisel çabanın yanı sıra örgütlerde çalışan ve hayatlarının büyük bir kısmını iş yaşamında geçiren bireylerin duygusal okuryazarlığını geliştirebilmesi için örgüt çalışanları ve özellikle de yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Örgüt ikliminin olumlu ve samimi bir hale getirilerek çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasına özen göstermek, çalışanların birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına saygılı davranarak empati kurmasını sağlamak, kişilerin örgütsel süreçlere ait fikir ve önerilerine önem vermek, ilgili işler hakkında çalışanların tecrübeleri doğrultusunda aldıkları kararları dinleyerek onları yönlendirmek, iş yaşamındaki herhangi bir durumla ilgili yöneticisinin tavrından endişe etmeksizin geri bildirimde bulunmasını sağlamak, ast üst ilişkilerinde tarafların birbirinin istek, duygu ve düşüncelerine saygı göstererek süreci

yönetmesini sağlamak, örgüt kültürü kapsamında adaletli, güvenilir, anlayışlı ve hoşgörülü davranışları benimsemek, işin yoğun temposunda çalışanların sosyal ilişkilerini geliştiren ve birbirlerini tanıyıp anlamasını sağlayacak etkinlikler düzenlemek, çalışanların iletildiği sözlü ve sözsüz tüm mesajların farkında olup davranışlarını düzenleyebilecekleri eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi, gerek duygusal zekânın anlam ve kapsamı gerekse önemi ve geliştirilmesi konusunda çalışanları teşvik edecek eğitimler planlamak, çalışanların işe alımından, terfi sürecine, takım çalışmalarından, grup liderliğine kadar tüm aşamalarda duygusal zekâyı dikkate alarak ve bu durumu çalışanlara yansıtarak süreci yönetmek, duygusal zekânın iş hayatında kaçınılmaz olan stres unsurlarını yönetmekte önemli bir konu olduğunu vurgulayarak kişilerin konuya olan ilgi ve istediği artırmak gibi pek çok uygulama örgütlerde hayata geçirilmelidir.

İlgili yazında ve yapılan araştırmalar sonucunda görüldüğü gibi beyaz yaka personelin ve yöneticilerin duygusal zekâları stresle başa çıkmada etkili bir süreç yürütebilmelerini olumlu yönde ve ciddi bir ölçüde etkilemektedir. Özellikle de duygusal zekâ içerisinde yer alan ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların değerlendirilmesi boyutlarının, kişinin stresle başa çıkma sürecinde kendine güvenli ve iyimser bir tutum sergileyerek stresin olumsuz etkilerine karşı mücadele gücü sağladığı analizler ışığında görülmektedir. Tam da bu noktada örgütlerin beyaz yaka personel ve yönetici seçim sürecinde duygusal zekâyı ve duygusal zekânın içinde barındırdığı ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların değerlendirilmesi unsurlarına dikkat ederek süreci yönetmesi önerilmektedir. Örgütlerin personel alım sürecinde duygusal zekâ ve alt boyutları olan ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların değerlendirilmesi konularına önem vererek kişilerde bu özellikleri inceleyerek bir seçim yapması örgütsel hedeflere ulaşılması noktasında ciddi bir pozitif etki sağlayacaktır. Aynı şekilde personel alım sürecinde olduğu gibi personel terfi süreçlerinde de duygusal zekâ ve alt boyutları olan ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların değerlendirilmesi noktalarında başarılı olan bireyler arasından seçim yapılması örgüt için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın çeşitli pek çok çalışan grubu üzerinde ve daha büyük örnekleme gerçekleştirilmesi konuya ilişkin daha geniş düzeyde ve genel yapıyı yansıtan sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ABRAHAM Rebecca, *Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, N.Y., 2004.
- ACAR Füsün, “*Duygusal zekâ ve liderlik*” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 53-68. 2002.
- ADAIR, J. ve T. ADAIR, *Zaman Yönetimi*, Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Yönetim 16. Kitap, Ankara, 1. 996.
- AĞMA F. Şafak, *İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aktaş, 2007.
- AKGEMİCİ Tahir, “*Örgütlerde Stres Ve Yönetimi*”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1-2, Mart 2001.
- AKTAŞ Aliye M. “*Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri*”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 56, Sayı 4, 2001.
- ALTINTAŞ Ersin, *Stres yönetimi*. 1. Basım. ALFA, İstanbul, 2003.
- ALTINTAŞ Özkan Cumhuri, *Duygusal zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2009.
- ANN Marie Mazzella Ebstem, *The Relationships Among Coping, Occupational Stress And Emotional Intelligence In Newly Hired Nurses In An Oncology Setting, Newark, A Dissertation submitted to the Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey* In partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor of Philosophy New Jersey, 2015.
- ARICIOĞLU A. *Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal zekânın Kullanımı*, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2002.
- ARSLAN R., EFE D. ve AYDIN E., “*Duygusal zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 2013, ss. 169-180.
- ARTAN İnci, “*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*”, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986.

- ASHKANASY N., “*Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion*”, Australian Journal of Management, Vol: 27 ss.11-20. 2002
- ASHKANASY Neal M, ASHTON-JAMES Claire E, JORDAN Peter J. “*Performance Impacts Of Appraisal And Coping With Stress In Workplace Settings: The Role Of Affect And Emotional Intelligence*” In Emotional And Physiological Processes And Positive Intervention Strategies. Published Online; 1-43, 10 Mart 2015.
- ATAMAN G. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- ATKINSON, R.L., R.C. ATKINSON ve E.R. HILGARD, *Psikolojiye Giriş II*, Çev. Kemal. Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
- AUSTİN EJ, SAKLOFSKE DH, HUANG SHS, MCKENNEY D. “*Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al. ’s measure*”. Pers Indiv Differ 2004; 36(3): 555-62. 1998.
- AYDIN Şule, “*Örgütsel Stres Yönetimi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 3. 2004.
- AYDIN, İ., *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Akademi, Ankara, 2008.
- BALCI Ali, *Öğretim Elemanlarının İş Stresi: Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- BALCI SÜSLÜ Songül, “*Duygusal zekâ Ve örgütsel Stres: Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal zekâ Becerileri Ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki*” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul, 2016.
- BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhâl. *Stres ve başa çıkma yolları*. 19. Basım. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.
- BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhâl. *Stres ve başa çıkma yolları*. 23. Basım. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
- BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhâl. *Stres ve başa çıkma yolları*. 33. Basım. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2016.
- BALTAŞ Zuhâl, *Sağlık Psikolojisi*. 3. Basım. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.
- BALTAŞ Zuhâl, *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- BALTAŞ Zuhâl, *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2015.
- BALZAC Stephen R., *Organizational Psychology for Managers*, Springer New York, 2014.

- BAR-ON, R. *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Bar-On, R.: Technical Manual*. North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems, Inc. . 1997.
- BAR-ON, R. *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* San Francisco: Jossey-Bass, 2000, ss. 363-388.
- BAR-ON Reuven, “*The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*”, *Psicothema*, 18, Supl., 2006, ss.13-25.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Liderlik, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014*.
- BAYRAK Sabahat, “*Stres ve Örgütsel Sonuçları*”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir (21-23 Mayıs) Anadolu Üniversitesi, 1998.
- BEEHR Terry, “*An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational Stress*”, *Theories of Organizational Stress* (Ed. Carry L. Cooper), London: Oxford University Press,1998, pp. 6-27.
- BLONCHEK, Robert. M., “*Çalışanlar Şirketin Sahibi Gibi Olursa*”. Executive Excellence Dergisi. Ocak Sayısı. Rota Yayıncılık. 2000.
- BOCCHINO R. *Emotional literacy: To be a different kind of smart*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1999.
- BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D., ve HayGroup. *The Emotional Competence Inventory (ECI)*. Boston: HayGroup. 2001.
- BRAHAM Barbara J., *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (Çev.: Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- BRIDGE Berna, *Duyguların Eğitimi*, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003.
- BROWN, J., MULHERN, G., & Joseph, G. “*Incident-related stressors, locus of control, coping, and psychological distress among firefighters in Northern Ireland*”. *Journal of Traumatic Stress*, 15, 161–168. 2002.
- BÜLBÜLOĞLU Aylın, “*Duygusal zekâ Kuramı*” Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2001.
- BYRNE Michael, “*A study of the relationship between emotional intelligence and stress management in the Irish workforce*”, Submitted in partial fulfilment of the requirements of the Higher Diploma (Psychology Specialization) at DBS School of Arts, Dublin. 2012.
- CALLAN, V. J., TERRY, D. J., & SCHWEITZER, R. “*Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects?*” *Work and Stress*, 8, 372–383. 1994.



- CAM Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c.1, s.1, ss.2-3. 2004.
- CAMKURT, M. Zülfi, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt.20, Sayı.6, Cilt.21, Sayı.1, Mayıs/Ağustos. 2007.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- CANNON Walter B., *The wisdom of the Body*, New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1932.
- CARUSO David, “*Emotional intelligence*”. Retrieved May 5, 2006, vol 18 from [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com). (10.12.2017)
- CARUSO David R. , SALOVEY Peter, *Yönetimde Duygusal zekâ*, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- CARVER, C. S., & SCHEİER, C. S. “*Stress, coping, and self-regulatory processes*”. In: L. A. Pervin & O. P. John (Eds), *Handbook of Personality: Theory and Research* pp. 553–575. New York: Guilford Press. 1999
- CHHABRA Manoj & CHHABRA Bindu, “*Emotional intelligence and occupational stress: a study of Indian Border Security Force personnel*”, *Police Practice and Research: An International Journal*, 14:5, 355-370, DOI: 10.1080/15614263.2012.722782. 2013.
- CONNOR, P.E. and C.H. WORLEY, “*Managing Organizational Stres*”. *Business Quarterly*, V.56, No.1, pp.61-63,1991.
- COOPER Robert K ve SAWAF Ayman, *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organizations*. Newyork: Grosset/ Putnam Inc, 1997.
- COVEY, Stephen. R. *Önemli İşlere Öncelik*. 3.Basım. Çev. O. Deniztekin. Varlık Yayınları. İstanbul. 1998.
- CUNNINGHAM J. Barton, *Stress Management Sourcebook*, McGraw-Hill Professional Released. 2000.
- CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- ÇAKAR Ulaş, “*Duygusal zekânın Dönüştürücü Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, 2002
- ÇAKMAKLI Kemal, *Sıkıntılarımızı Yenebilme Sanatı Stresle Mücadele Teknikleri ve Psikiyatrik Sosyal Çalışma*, Nobel Tıp Kitabevi, İstanbul, 2002.

- ÇUKUR Mürsel, “Örgütsel stres yönetimi (I)”. İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, 2001.
- DAVİS Keith, *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (Çev.: Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984.
- DAVİS Jann, “Soloing: Stress”, The American Journal of Nursing, Vol. 84, No. 3. Lippincott Williams& Wilkins, Mar., 1984.
- DAVIS Keith, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New Delhi: TATA McGraw Hill. 1987.
- DEARY, I. J., AGIUS, R. M., & SADLER, A., *Personality and stress in consultant psychiatrists*. International Journal of Social Psychiatry, 42, 112–123. 1996.
- DEFRANK Richard S. and IVANCEVICH John M., “The Academy of Management Executive” (1993-2005) Vol. 12, No. 3, Aug., 1998.
- DENİZ M. Engin, YILMAZ Ercan, “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal zekâ Ve Stres Le Basa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi Cilt: III Sayı: 25, Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2005.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. “Kurumların Başarısında Duygusal zekânın Rolü ve Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 2007, 14 (1), 209-230.
- DÖKMEN Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 7. Baskı. Sistem Yayıncılık. İstanbul. 1998.
- DUBRİN Andrew J., “Personel and Human Resource Managament”, New York, 1981.
- DURNA, Ufuk, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt. 11, sayı 1, 2004, s.191-206
- EKİNCİ, Hasan ve EKİCİ Süleyman, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne ilişkin Olarak Görgül Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.XXVII, S.1, Sivas, 2003.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınevi, 4.Baskı. İstanbul, 1994.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2000.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

- EREGENELİ Azize, *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversite Basımevi. Ankara, 2006.
- ERERA-WEATHERLEY, P. “Coping with stress: Public welfare supervisors doing their best”. *Human Relations*, 49, 157–170. 1996.
- EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1988.
- ERÖZ Sibel, ‘Örgütlerde Duygusal zekâ’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 16 - Sayı: 29, Haziran 2013.
- ERTEKİN Yücel, *Stres ve Yönetim*. Ankara, TODAİE, 1993.
- FOLKMAN, S., & LAZARUS, R. S. “The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research”. *Social Science and Medicine* 1. 988, 26, 309–317.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S., DUNKEL-SCHETTER, C., DELONGİS, A., & GRUEN, R. J. “Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 30, 992–1003.
- FRENCH, J.R.P. and CAPLAN, R.D. *Organizational stress and individual strain*. In: A.J. Marrow (ed.). *The failure of success*. NY: AMACOM. 1973.
- FRESHMAN, B. ve Rubino, L. “Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators”, *Health Care Manager*, Aspen Publishers, 2002, 20 (4), ss.1-9.
- FREW Erin J.; *Stressors, Strain, and Spirituality At Work*, Unpublished PhD Thesis, New Mexico State University, New Mexico, 2000.
- FRIEDMAN Meyer and ROSENMAN Ray H., *Type A Behavior and Your Heart*, Alfred A. Knopf, New York, 1974.
- GARDNER Horward, *Frames of mind*. New York: Basic Books. 1993.
- GARİPOĞLU Esra, *Stres Yönetimi Ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Niğde, 2007.
- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- GEORGE, D., & MALLERY, M., *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson. 2010.
- GINNOT, Haim G. *Siz Ve Çocuğunuz*, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1980.
- GLASS, G. V. ” *Reactions to the stress-coping meta-analysis. Counseling Psychologist*”, 1986, 14, 550– 552.
- GOLEMAN Daniel, *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books. 1995.

- GOLEMAN Daniel, *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books. 1998.
- GOLEMAN Daniel, “*Leadership that gets results*”. Harvard Business Review. 2000.
- GOLEMAN, Daniel, “*Duygusal Yeterlilik*”. Executive Excellence Dergisi. Şubat Sayısı. Rota Yayıncılık. İstanbul. 2000.
- GOLEMAN Daniel, “*Duygusal Yeterlilik*”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 2002.
- GOLEMAN Daniel, “*Lideri lider yapan nedir?*”, Duygusal zekâ - On Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press, 2013.
- GOLEMAN Daniel, *Duygusal zekâ neden IQ’ dan daha önemlidir?*, Varlık Yayınları, 43. Basım, İstanbul, 2016a.
- GOLEMAN Daniel, *İş Başında Duygusal zekâ*, Varlık Yayınları, 16. Basım, İstanbul, 2016b.
- GOLEMAN, D., BOYATSİZ R. ve MCKEE A., *Yeni Liderler*. (Çev: F. Nayir-O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları. 2002.
- GÖK Sibel, “*Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres*” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, C.27, S.2.
- GÖKDENİZ İsmail, “*Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003.
- GREENGLASS, E. R., & BURKE, R. J. “*The relationship between hospital restructuring, anger, hostility and psychosomatics in nurses*”. Journal of Community and Applied Social Psychology, 2000, 10, 155–161.
- GÜÇLÜ Nevzat, “*Stres Yönetimi*” Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1. 2001.
- GÜREL Emet, TAT Merba, “*Çoklu zekâ Kuramı, Tekli zekâ Anlayışından Çoklu zekâ Kuramına*”, Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, c.3, s.11, 2010, ss.340.
- GÜLER Zeki - BAŞPINAR Öztürk Nuran - Hüseyin GÜRBÜZ, “*İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: No: 1322, Eskişehir, 2001.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten E. ve ÖZTEMİZ Ali Bircan, “*Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.XIV, S.1, Adana, 2005.
- GÜMÜŞTEKİN Gülten E. ve ÖZTEMİZ Ali Bircan, “*Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2004.

- GÜNEY, S. *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın. 2000.
- GÜNEY Salih, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.
- GROVE Andrew S., *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*. Çev: Özlem Dinçkal ve Ferma Lekesizalın. Sistem yayıncılık, Ankara, 1997.
- HARROD, N. R. and SCHEER, S.D., “*An Explanation of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics*”. *Adolescence*, Vol.: 40, No: 159, 2005, pp. 503-512.
- HELLIRIEGEL D., SOLOCOM J.W., WOODMAN R. W., *Organizational Behavior*, 7 Ed, West Pub. Com, New York, 1995.
- İLGAR Özlem, “*Örgütsel Stresin Çalışan kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa çıkma Yolları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- JOHNSTONE Margeret. “*Stress in Teaching. An Overview of Research. Midlothian: The Scottish Council for Research in Education*”. SCRE Publication, 1989.
- KANDEMİR M.,& Dündar H., “*Duygusal Okuryazarlık ve Duygusal Okuryazar Öğrenme Ortamları*”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008. (16):83-90.
- KATZ Daniel ve KAHN Robert L. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: H. Can-Y. Bayer, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. Ankara, 1977.
- KAYA Ertan, “*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya,. 2006.
- KEENAN Kate, *Handle Stress*, (Çeviri: Seçkin AYDIN). Yöneticinin kılavuzu stresle başa çıkma. 1. Basım. Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999.
- KENNETH Heilman M. “*Emotional Experience: A Neurological Model.*” in *Cognitive Neuroscience of Emotion*, edited by R. D. Lane and L. Nadel. New York: Oxford University Press. 2000. Pp. 328-344.
- KESER Aşkın, “*Güncel Yaklaşımlarla İş Yaşamında Stres ve Kaynakları*”, *Türk Metal Dergisi*, 2012.
- KESKİN Gülümser, “*Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, 1997, ss.141–164,
- KLARREİCH Samuel H., *Stressiz Çalışma Ortamı*. Çev. Bengi Güngör, Alfa Yayını, Ankara, 1994.

- KOKNEL Özcan, “*Stres*”, Radikal Gazetesi Yayını, İstanbul, 1996.
- KONRAD, Stefan, CLAUDIA, Hendl, Duygularla Güçlenmek, Çev: Meral Taştan, İstanbul, 2001.
- KUMAR Singh Sanjay, “*Leveraging Emotional Intelligence for Managing Executive's Job Stress: A Framework*”, Indian Journal of Industrial Relations, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, Vol. 45, No. 2 (October 2009), pp. 255-264.
- KWOK Chan B., *Work Stress and Coping Among Professionals*, Netherlands: Hotei Publishing. 2006.
- LAZARUS Richard S., *Psychological Stress and Coping Process*, Mc Graw Hill, New York, 1966.
- LAZARUS Richard S., *From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks*. Annual Review of Psychology, 1993.
- LAZARUS Richard S., FOLKMAN and Susan, *Stress, appraisal, and coping*.: Springer Publishing Co. New York, 1984.
- LAW, K., WONG, C. ve SONG, L. “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, The American Psychological Association, Vol: 89, No: 3, 2004, ss.483-496.
- LEE E. Karen, “*A Change In The Outlook For Psychology In Management From Skill Building To Personal Development*”, Journal of Managerial Psychology, Vol 14, No 7/8, 586-601. 1999.
- LUTHANS Fred, *Organisational Behavior*, /B., Literatür Yay., İstanbul, 1995.
- LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*. 5th Edition, McGraw-Hill Inc. New York, 1989.
- MAKIN P. E. ve P. A. LINDLEY, “*Pozitif Stres Yönetimi*”, Çev. Aysun Arslan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti. Yayınları, İstanbul, 1995.
- MAITLAND Iain, “*Zamanınızı Yönetin*”, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara, 1997.
- MAYER, J. D. ve P. Salovey , “*The Intelligence of Emotional Intelligence*”, Intelligence, Vol:17, s.433. 1993.
- MAYER, J. D. ve G. Geher, “*Emotional Intelligence and the Identification of Emotion*”, Intelligence, Vol. 22, s. 89- 113. 1996.

- MAYER, J. D. ve P. Salovey, *What is Emotional Intelligence?* Editörler: Salovey P. ve D.J. Sluyter, Emotional Development and Emotional Intelligence, New York: Basic Books, s. 3-22. 1997.
- MAYER John D., *A FieldGuide To Emotional Intelligence*, Cambridge University Press, Chapter1, Aralık, 1999, ss.1-24.
- MAYER, J. D., P. Salovey ve D. R. Caruso, *Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability*, Editörler: Bar-On R. ve J. D. A. Parker, The Handbook of Emotional Intelligence, Jossey-Bass Company, San Fransisco, 2000a.
- MAYER, J. D., P. Salovey ve D. Caruso, *Models of Emotional Intelligence*, Editör: R. Sternberg, Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, Cambridge, UK, s.400-409. 2000b.
- MAYER, J. D., P. Salovey ve D. Caruso, A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, Psychological Inquiry , Sayı: 15, 2004.
- MAYURAN Logendran, Impact Of Emotional Intelligence On Stress Management: Study Of Schools With Banks In Jaffna District, Global Journal of Commerce and Management Perspective, published by: Global Institute for Research and Education. G.J.C.M.P., Vol.2(6):67-71, ISSN: 2319 – 7285. November-December, 2013.
- MCSHANE Steven, VON GLINOW Mary Ann, *Organizational Behavior (Essentials)*, 2. Edition, The McGrawHill, New York, 2008.
- MORADİ Afsaneh, PİSHVA Nooshin, EHSAN Hadi Bahrami, HADADİ Parvaneh, POULADİ Farzaneh, “*The Relationship between Coping strategies and Emotional Intelligence*” Tehran University, Department of psychology, Tehran, Iran, Kermanshah University of Medical Sciences, Kermanshah, Iran, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30, 2011, 748 – 751.
- MORGAN George, *İşte Yaşamda Stresle Başa Çıkmanın Yolları*, Çev. Şebnem Çağla, Ruh Bilim Yayınları, İstanbul, 1993.
- MURAVEN, M., TİCE, D. M., & BAUMEİSTER, R. F. “*Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns*”. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 774– 789. 1998.
- ŞAHİN HİSLİ Nesrin Dr., GÜLER Murat, Dr. H. BASIM Nejat, “*A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi*”, Türk Psikiyatri Dergisi; 20(3): Ankara, 2009, 243-254.
- NEWSTROM John W. and DAVİS Keith, *Organizational Behavior*, International Edition, McGraw-Hill Com. 2002.

- NORFOLK Donald, “*İş Hayatında Stres*”, Çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, Yayın No:3, İstanbul, 1989.
- NORMAN, P., COLLINS, S., CONNER, M., & MARTIN, R. “*Attributions, cognitions, and coping styles: Teleworkers’ reactions to work-related problems*”. Journal of Applied Social Psychology, 1995, 25, 117–128.
- NOORBAKHSH Seyedeh Najmeh, BESHARAT Mohammad Ali, ZAREİ Jamileh, “*Emotional intelligence and coping styles with stress*”. Department of Psychology, University of Tehran, P.O. Box 14155-6456, Procedia Social and Behavioral Sciences, Tehran, Iran, Received January 4, 2010; revised January 20, 2010; accepted March 17, 2010.
- OKUTAN Mustafa ve TENGİLİMLİOĞLU Dilaver, “*İş Ortamında Stres ve Stres ile Başa Çıkma Yöntemleri*”, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 3, 2002.
- ÖNEN Ayşem Seda, “*Öğretmen Adaylarının Kişilik Özellikleri ve Duygusal zekâ Düzeylerinin Stresle Başa Çıkmalarına Etkileri*”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2012, 42-310-320.
- ÖRNEK Ali Ş. ve AYDIN Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ÖZDEMİR Yayılcı Gaye, *Kariyer Yaşamında Duygusal zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- ÖZEN Özge, *Başarı Ve İlişkide Duygusal zekânın Rolü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Orta Öğretim Fen Ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü Fizik Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006.
- ÖZMUTAF Nezh Metin, “*Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım*” E.Ü. Su Ürünleri Dergisi, C.23, 2006.
- PAKSOY Mahmut, “*İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)*”. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:15, S:2. 1986.
- RAMESAR, S., KOORTZEN, P., & OOSTHUIZEN, R.M., The relationship between emotional intelligence and stress management. SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 35(1), Art. #443, 10 pages. DOI: 10.4102/sajip.v35i1.443. 2009.
- PATTERSON, G. T. “*Coping effectiveness and occupational stress in police officers*”. In: J.M.Violanti & D. Paton (Eds), Police Trauma: Psychological Aftermath of Civilian Combat pp. 214–226. Springfield: Charles C. Thomas. 1999.
- PATERSON J. M. & Cary, J. “*Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model*”. Motivation and Emotion, 26, 3–103. 2002.



- PEHLİVAN AYDIN İnayet , *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16. 1995.
- PEHLİVAN AYDIN İnayet, *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- PEHLİVAN AYDIN İnayet, *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2002.
- PERREWE, P. and F.A.VICTORY, “*Combatting Job Stres*”, Training and Development Journal, (April), 1988.
- PETRIDES K. V. ve FURNHAM Adrian “*On the dimensional structure of emotional intelligence*”, Personality and Individual Differences, 2000, 29: 313–320.
- PORTER L. S., & STONE, A. A. “*Are there really gender differences in coping? A reconsideration of previous data and results from a daily study*”. Journal of Social and Clinical Psychology, 1995, 14, 184–202.
- ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy A. *Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, America. 2013.
- ROSS, Randall R. ve Elizabeth M. Altmair, “*Intervention in Occupational Stres*”, London. Sage, 1994.
- ROZELL E.J. PETTİJOHN C.E. ve PARKER R.S. “*Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment*”. Psychology & Marketing. 21(6) , 2004, ss. 405–424.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “*Çalışma Psikolojisi*”, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1987.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, GÜMÜŞ Murat, *Örgütsel İletişim*, Alfa Aktüel Yayınları. Bursa, 2016.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat - TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset Yayınları, Bursa, 2003.
- SABUNCUOĞLU Z., VERGİLİEL M. *Örgütsel Psikoloji*, Bursa Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti. 2008.
- SALOVEY, Peter ve John. D. Mayer, “*Emotional Intelligence*”, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, 1990, ss. 185-202.
- SALOVEY P. Ve SLUYTER, D. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books. 1997.
- SARUHAN Şadi Ve YILDIZ M. “*Çağdaş Yönetim Bilimi*”, Beta Yayıncılık, Yayın No:2992, İstanbul, 2013.

- SAX, L.J., GİLMARTİN S.K. ve BRYANT A. N. Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys. *Research in Higher Education*, Vol.44, No.4, 2003, ss. 409-431.
- SEARS S. F., UNİZAR, G. G., & GARRETT, D. E. “*Examining a stress coping model of burnout and depression in extension agents*”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2000, ss. 56–62.
- SELYE Hans, *The stress of life*, New York: McGraw-Hill, 1956.
- SEYLE, H. “*Stress in health and disease*”. London, UK: Butterworth Press. 1976.
- SELYE Hans, *The stress of my life: a scientist’s memoirs*. Toronto: McClelland and Stewart. 1977.
- SCHAFER Walter, *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill, 1987.
- SCHUTTE NS, MALOUFF JM, HALL LE, HAGGERTY DJ, Cooper JT, Golden CJ, et al. “*Development and validation of a measure of emotional intelligence*”. *Pers Individ Differ*; 1998, 25(2): 167-77.
- SHARMA, R., & KUMAR, P., Emotional Intelligence and Stress Coping Styles: A Study of Doctors of Private Hospitals in and Around Chandigarh. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 3(3). 2016.
- SHELLEY Yvonne Stys, BROWN L., “*A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*”, Research Branch Correctional Service of Canada, Mart 2004.
- SMIRCICH Linda, *Organizational Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 1983.
- SMITH Jonathan C., *Stress Management: a comprehensive handbook of techniques and strategies*, Springer Publishing Company, New York, 2002.
- SOYSAL Abdullah, “*İş Yaşamında Stres*” *Çimento İşveren Dergisi*, 2009.
- STEERS Richard, *Introduction to Organizational Behavior*, New York : Harper Collins College Pub., 1994.
- STEERS Richard M., 1994: 546’dan akt. Şimşek, M. Çelik, A. *Yönetim ve Organizasyon*, 13. Baskı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011.
- STEIN, J.S. ve BOOK H. E., *EQ Duygusal zekâ ve Başarının Sırrı*, Çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, 2003.
- STEWART, L. “*The relationship of emotional intelligence to job satisfaction and organizational commitment*”. *Dissertation Thesis*, Regent University. 2008.
- SUHAILY H.S.H. & Riah, H. *Emotional literacy among lower secondary students*, 2004.

- SUTHERLAND Valerie J., and COOPER Carry L., “*Understanding Stress a Psychological Perspective For Health Professionals*”, Chapman and Hall, 1990.
- ŞAHİN Hisli Nesrin ve Durak, A. “*Stresle Başa çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması*”. Türk Psikoloji Dergisi, 10(34), 1995, ss. 56-73.
- ŞAHİN Hülya, “*Örgütsel Stres*”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Dergisi, S.3(Mart), 2005.
- ŞAHİN Salih, “*Hemşirelerde İşe Bağlı Stres*” Journal of Strategic Research in Social Science (JoSReSS) Cilt 1. Sayı 1. 2015, ss.63-78.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 1998.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Diğerleri, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 5. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya, 2005.
- ŞİRİN Gülcan, “*Öğretmenlerin Duygusal zekâ Düzeyleriyle Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara- 2007.
- TABACHNICK B.G. and FIDELL L.S. “*Using Multivariate Statistics*” (sixth ed.) Pearson, Boston. 2013.
- TARHAN Nevzat, *Duyguların Psikolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul. 2012.
- TATAR Arkun, TOK Serdar, SALTUKOĞLU Gaye, “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikolojik Ölçümün İncelenmesi*”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, Cilt: 21, Sayı: 4, 2011 / Bulletin of Clinical Psychopharmacology, Vol: 21, N.: 4, 2011.
- TERRY, D. J., TONGE, L., & CALLAN, V. J. “*Employee adjustment to stress: The role of coping resources, situational factors, and coping responses*”. Anxiety, Stress and Coping, 8, 1995, ss. 1–24.
- TUTAR Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- URAL A., “*Yöneticilerde Duygusal zekânın Üç Boyutu*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, ss. 209-219.
- USHA Rout, R. “*Stress Management for Primary Health Care Professionals*”. Hingham, MA, USA: Kluwer Academic Publishers, 2002.
- ÜNSAL Pınar, “*İş Stresi Algısı ve Başa çıkma Bireysel Farklılıkların Rolü*” Ed. Aşkın KESER - Gözde YILMAZ - Sena YÜRÜR, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009.

- YAMANI N, SHAHABI M, HAGHANI F., The Relationship between Emotional Intelligence and Job Stress in the Faculty of Medicine in Isfahan University of Medical Sciences. J Adv Med Educ Prof. 2014; 2(1): 20-26. 2013.
- YAYLACI Özdemir G., *Kariyer Yaşamında Duygusal zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi: 65, İstanbul. 2006.
- YESİLYAPRAK B. *Duygusal zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara. 2001, Sayı 25. ss. 1-139.
- YILMAZ, Abdullah ve Seyfettin ASLAN, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1. 2002.
- YILMAZ, Abdullah ve S. EKİCİ, “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.11, Sayı.1, 2006, ss.31-58.
- ZOHAR, D., & BRANDT, Y. “Relationships between appraisal factors during stressful encounters: A test of alternative models”. Anxiety, Stress and Coping: An International Journal, 15, 2002, 149–16.
- WANG Yefei, “Effects Of Emotional Intelligence And Selfleadership On Students’ Coping With Stress” Central South University and Hunan University of Chinese Medicine GUANGRONG XIE AND XILONG CUI Central South University, Social Behavior And Personality, 44(5), 2016, ss. 853–864.
- WEINBERGER, L. A., “An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership style”. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference, Austin, TX. 2004.
- WERTHER William B., Jr. , DAVIS Keith A. ., *Personel Management and Human Resources*, 5th. Edition, McGraw-Hill Book Co., New York, 1995.
- WHITLIGTON, G.H., “Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı” Stresle Başa çıkma. Ed: Nesrin E. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayanları, Çev: Neslihan Rugancı, Ankara, 1994.
- WONG Chi-Sum, LAW Kenneth S., “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, The Leadership Quarterly, Sayı:13, s.252. 2002.

[http://www.tdk.org.tr/?option=com\\_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&keli me2=S](http://www.tdk.org.tr/?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&keli me2=S) 12.08.2017

## EKLER

### EK-1 Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ)

Stresle Başa Çıkma Tarz Ölçeği		İfade size ne kadar uygun				
Bu ölçek, kişilerin yaşamlarındaki sıkıntılar ve stresle başa çıkmak için neler yaptıklarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Lütfen sizin için sıkıntı ya da stres oluşturan olayları düşünerek, bu sıkıntılarınızla başa çıkmak için GENELLİKLE NELER YAPTIĞINIZI hatırlayın ve aşağıdaki davranışların sizi tanımlama ya da size uygunluk derecesini işaretleyin.		Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Tamamen uygun
<b>BİR SIKINTIM OLDUĞUNDA;</b>						
1	Kimsenin bilmesini istemem.					
2	İyimser olmaya çalışırım.					
3	Bir mucize olmasını beklerim.					
4	Olayı/olayları büyütmeyp üzerinde durmamaya çalışırım.					
5	Başta gelen çekilir diye düşünürüm.					
6	Sakin kafayla düşünmeye ve öfkelenmemeye çalışırım.					
7	Kendimi kapana sıkışmış gibi hissederim.					
8	Olayın değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım.					
9	İçinde bulunduğum kötü durumu kimsenin bilmesini istemem.					
10	Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde hissederim.					
11	Olanları kafama takıp sürekli düşünmekten kendimi alamam.					
12	Kendime karşı hoşgörülü olmaya çalışırım.					
13	İş olacağına varır diye düşünürüm.					
14	Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır, bu yolda uğraşırım.					
15	Problemin çözümü için adak adarım.					
16	Her şeye yeniden başlayacak gücü bulurum.					
17	Elimden hiçbir şeyin gelmeyeceğine inanırım.					
18	Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım.					
19	Her şeyin istediğim gibi olmayacağına inanırım.					
20	Problemi adım çözmeye çalışırım.					
21	Mücadeleden vazgeçerim.					
22	Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm.					
23	Hakkımı savunabileceğime inanırım.					
24	Olanlar karşısında kaderim buymuş derim.					
25	Keşke daha güçlü bir insan olsaydım diye düşünürdüm.					
26	Bir kişi olarak iyi yönde değiştiğimi ve olgunlaştığımı hissederim.					
27	Benim suçum ne diye düşünürüm.					
28	Hep benim yüzümden oldu diye düşünürüm.					
29	Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek için başkalarına danışırım.					
30	Bana destek olabilecek kişilerin varlığını bilmek beni rahatlatır.					

**Ters yönlü ifadeler: 1 ve 9**

## Ek-2 Duygusal Zekâ Ölçeği

Schutte Duygusal zekâ Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2.	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3.	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4.	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5.	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirlere.					
6.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7.	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8.	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9.	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10.	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11.	Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13.	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14.	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15.	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16.	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18.	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19.	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20.	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21.	Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22.	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23.	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.					
24.	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25.	Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
26.	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27.	Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28.	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					

29.	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32.	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
33.	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34.	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35.	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38.	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40.	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

**Ters yönlü ifadeler: 3. 4. 6. 8. 10. 12. 13. 14. 17. 20. 22. 23. 24. 25. 26. 28. 34. 35. 39. 40. 41**

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Aslı KUZU
Tez Adı	Duygusal Zekanın Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 05.07.2018

İmza :