

## **İŞLETMELERDE YILDIRMA VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: DUYGUSAL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ<sup>1</sup>**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AT BUSINESS AND BURNOUT: THE MODERATING EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE**

**Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Balıkesir/Türkiye

**Hasret Mehtap GÖKSU**

Balıkesir Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Balıkesir/Türkiye



**Article Type** : Review Article / İnceleme Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.952>

**Reference** : Bolat, A.İ. & Göksu, H.M. (2018). “İşletmelerde Yıldırma Ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü”, International Social Sciences Studies Journal, 4(24): 4954-4968

#### **ÖZ**

Örgütü tüm yönleriyle olumsuz etkileyen yıldırma davranışları, yazında önemini (güncelliğini) kaybetmeyen konulardan biridir. Yıldırma davranışlarının en önemli etkilerinden biri, çalışanların tükenmişlik yaşamaları olup, bu da hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öte yandan yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisini artıran ya da azaltan değişken duygusal zekâ söz konusudur. Bu çalışmanın amacı, yıldırma ve duygusal zekâ arasındaki etkileşimin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda, yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 02-24 Mayıs 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. Çalışmanın örneklemini Balıkesir ve Giresun’da faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz iki anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, yıldırma ve duygusal zekâ etkileşiminin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisinin, düşük duygusal zekâya sahip çalışanlarda ( $B = 0,73, p < 0,01$ ) ( $y=2,32+0,73*x$ ), yüksek duygusal zekâya sahip çalışanlara ( $B = 0,96, p < 0,01$ ) ( $y=2,06+0,96*x$ ) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, Duygusal Zekâ, Tükenmişlik.

#### **ABSTRACT**

Mobbing behaviors that have negative effects on all aspects of the organization are one of the issues that do not lose their importance in the literature. One of the most important effects of mobbing behavior is that employees experience burnout, which causes many negative consequences both individually and organizationally. On the other hand, one of the variables that increase or decrease the effect of mobbing on burnout is emotional intelligence. The purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the mobbing and the interaction between of the emotional intelligence on the burnout. . In this context, a questionnaire form including mobbing, emotional intelligence and burnout scales was formed. The research is designed as descriptive type. The surveys were carried out by easy sampling method between 02-24 May 2017. The sample of the employee is the private hospitals operating in Balıkesir and Giresun. The data were collected through questionnaires. In this frame, three hundred and two questionnaires were analyzed. The results of the study showed that the mobbing and interaction between of the emotional intelligence influence the burnout. The results of the study show that the interaction between mobbing and emotional intelligence has an effect on burnout. Mobbing’s effect on burnout was found to be higher in employees with low emotional intelligence ( $B = 0,73, p < 0,01$ ) ( $y=2,32+0,73*x$ ), than employees with high emotional intelligence ( $B = 0,96, p < 0,01$ ) ( $y=2,06+0,96*x$ ).

**Key Words:** Mobbing, Emotional Intelligence, Burnout.

<sup>1</sup>Bu çalışma, Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’ın danışmanlığında hazırlanan, Hasret Mehtap (GÜNGÖR) GÖKSU’nun “İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü” adlı yüksek lisans tezinden kısaltılmıştır.

## 1. GİRİŞ

Yıldırma, kültür farkı gözetmeksizin tüm örgütlerde ortaya çıkabilen bir olgudur (Tınaz, 2006a:18-19). Yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir (Tınaz,2006a:16). Yıldırma davranışlarına herkes maruz kalabilmektedir. Cinsiyeti, dini, dili, yaşı, rengi veya statüsü ne olursa olsun her birey yıldırma davranışlarına mağdur olarak seçilebilir. (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 347). Yıldırma davranışlarında mağdur, büyük zarar gören taraftır. Olumsuz davranışların etkileri, bireyde yavaş yavaş birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006b:153). Yıldırma, bir meslektaşın, bir astın ya da bir üstün uyguladığı sistematik bir zulümdür ve devam etmesi halinde mağdur için şiddetli sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olmaktadır (Einarsen, 1999:17). Yıldırma sonucu mağdurlarda meydana gelen diğer bir rahatsızlık ise tükenmişlik sendromudur. Bazı araştırmacılar, yıldırma davranışlarına uğrayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Marente ve Gestoso,2008:170; Laschinger vd. 2010: 2738; Kowal ve Gurba, 2016: 4130). Yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek unsurlardan biri, çalışanların duygusal zeka düzeyleridir. Bu bağlamda, duygusal zeka, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme, olarak tanımlanmıştır (Goleman, 1998:50). Başka bir deyişle duygusal zekâ, bireylerin günlük ihtiyaçları ile baş edebilmesini, kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmasını sağlayan duygusal ve sosyal yetenekler ve beceriler dizisidir (Bar-On, 2003:1790).

Bu açıklamalardan yola çıkarak, yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi araştırmanın temel sorununu oluşturmaktadır. İşletmelerde yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanlar bunun sonucunda tükenmişlik yaşayabilmektedir. Ancak duygusal zekâsı yüksek veya düşük olan çalışanlar, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında tükenmişlik seviyelerinin farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yıldırma

“Yıldırma” kavramı ilk kez 19. yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Taştan,2015:4). Yazında, işyerinde yıldırma ile ilgili öncü bir çalışma niteliği olabilecek ilk çalışma Brodsky (1976) tarafından yapılmıştır. Brodsky’nin 1976’da yayımladığı “The Harassed Worker” (Tacize Uğrayan İşçi) kitabında, ilk kez yıldırma için tipik vakalar incelenmiştir (Leyman,1996:167; Einarsen,1999:16). Brodsky (1976), yıldırma kavramını, bir kişiyi ezmeye, yıpratmaya ya da sinirlendirmeye yönelik tüm eylemlerin yanı sıra, kıskırtan, korkutan ya da kişiye rahatsızlık veren tüm hareketler olarak tanımlamıştır (Einarsen,1999:16).

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar hakkında Psikolog Heinz Leymann geniş araştırmalarıyla 1980 yıllardan itibaren alanyazına çok önemli katkılar sağlamıştır. Leymann’a göre, çalışma hayatında yıldırma kavramı, bir veya birkaç kişi tarafından tek bir kişiye sistematik bir şekilde yöneltilen, kişinin çaresiz ve savunmasız bir konuma itildiği, etik olmayan iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır. Bu faaliyetler, çok sıklıkla (en az haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (en az altı aylık süre) ortaya çıkmaktadır (Leymann,1996:168).

Yıldırma davranışlarının nedenleri oldukça çeşitlidir. Çalışma ortamının yapısı, mağdurun ve saldırganın bireysel özellikleri ve grup süreçleri vb. faktörler yıldırma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır Bu nedenler, mağdurlar ya da izleyiciler tarafından algılanan nedenlerdir. Her örgütte aynı zamanda veya aynı örgütte değişik zamanlarda yaşanan yıldırmanın nedenleri farklılık gösterebilmektedir (Gökçe,2008:34; Vartia,2003). Yıldırma davranışları, öncelikle taraflar arasında yaşanan çatışma ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişiyi yıldırma amacı taşıyıp, sürekli ve çok sık aralıklarla kullanıldığında tehlikeli bir hal alarak yıldırma davranışlarına dönüşmektedir (Leymann, 1996:170). Yönetim ilerleyen süreçte saldırganın önyargılarını kabul etme ve bunları devralma eğilimindedir. Yönetim ve çalışanlar, mağdurun iletişim kurmasına imkân vermez, kişi susturulmaya çalışılır, iş görevleriyle ilgili sözlü saldırıya uğrar, sözlü tehditler alır ve etkinliklerin dışına itilir. Mağdur hakkında dedikodu yapılıp alay edilir, ona hiçbir görev verilmez veya anlamsız ve tehlikeli görevler verilmektedir. Bu sıralanan davranışlar, Kuzey Avrupa ülkelerinde görülen davranışlardır ve farklı kültürlerle göre değişiklik gösterebilmektedir (Leymann,1990:121-122; 1996:171-172).

Yıldırma, sonuçları itibariyle çalışanlar ve örgütler üzerinde çeşitli zararlı etkileri olan bir davranıştır. Yıldırma davranışlarını önlemede geç kalınırsa, çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, örgütlerde ise; verimlilik azalmakta ve deneyimli çalışanlar işten ayrılmaktadır. Bununla yanı sıra ekip çalışması zorlaşmakta, çalışanlar arasındaki uyum bozulmakta, örgütte bir güvensizlik ortamı oluşmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenmekte ve örgütün imajı zedelenmektedir (Özler ve Mercan, 2009:109).

## 2.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı, bir kişinin yaşam başarılarında rol oynayan bilişsel zekânın yanı sıra, başka faktörlerin de başarıya götürdüğünün anlaşılmasıyla araştırılmaya başlanılmıştır (Maree ve Eiselen, 2004: 482). Duygusal zekâ kavramı, akademik anlamda ilk defa ABD’de 1985 yılında Wayne Leon Payne tarafından doktora tezinde kullanılmıştır (Çelenk,2015:30). Payne, duygunun ve duygusal zekânın doğasına ve özelliklerine ışık tutmuş; kişinin duygusal zekâ geliştirmede nasıl ilerlediğini araştırmıştır (Payne, 1985). Duygusal zekâ kavramını, yayımladıkları makale ile ortaya çıkaran ilk araştırmacılar olan Salovey ve Mayer (1990:189), duygusal zekâyı, duygular arasında ayırım yapabilme, kendi ve başkalarının duygularını izleyebilme, kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için bu bilgiyi kullanabilme yeteneği, olarak tanımlamıştır. Bunu izleyen dönemde duygusal zekâ, Daniel Goleman’ın (1995) araştırmalarıyla popülerleşmeye başlamıştır. Goleman’a göre, duygusal zekası yüksek olan bireyler, dışa dönük, neşeli, duygularını uygun biçimde ifade edebilen, strese kolay uyarlanabilen, hayata olumlu bakıp, kendileriyle ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışık olan kimselerdir. Sosyal tavırları sayesinde, yeni bireylere kolayca ulaşabilmektedirler (Goleman,1998:50- 63). Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılayabilmesi, ayırt etmesi ve yönetmesi, iş başarısı için bir temel oluşturmaktadır. Umut verici olan şudur ki, bu yetkinlikler sonradan kazanılabilir ve duygusal zeka düzeyi artırılabilir. Dolayısıyla duygusal zeka, geliştirebilen bir beceridir (Baltaş,2015:63).

## 2.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, ilk kez Greene'nin 1961 tarihli “A Burn-Out Case” adlı romanında kullanılmıştır. Tükenmişlik ile ilgili ilk makaleler, psikiyatrist olan Freudenberger (1975) ile sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:398-399). Freudenberger, tükenmişlik kavramını başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve kaynaklara aşırı gelen talepler sonucunda kişinin bitkin düşmesi, olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1977:90). Maslach ve Jackson’a göre tükenmişlik, insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde çalışanlar arasında sıklıkla görülen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromunun anahtar özelliği, duygusal tükenme duygularının artmasıdır. Çalışanlar, duygusal kaynakları tükenince, artık psikolojik olarak kendilerine yetemediklerini hissetmekte ve müşterilere karşı olumsuz tutum ve duygular geliştirmektedir. Olaylara ve kişilere karşı duyarsız tutum sergileyen çalışan zamanla kendisini de olumsuz olarak değerlendirmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson,1981:99). Başka bir tanıma göre tükenmişlik, işyerinde duygusal stres ile baş etmede yetersizlik ya da başarısızlık ve tükenme duygularına yol açan aşırı enerji ve kaynak kullanımı, olarak tanımlanmıştır (Poncet vd., 2007:698). Kronik olarak devam eden stres bir zaman sonra boşalabilmekte ve tükenme riski teşkil edebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Çalışma hayatında tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler; demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb.), kişilik özellikleri (A-B tipi kişilik, nevroitiklik, kontrol odaklılık, özyeterlilik, empati yeteneği vb.), yapılan işten kaynaklanan özellikler (iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, rol belirsizliği, rol çatışması vb.) ve örgütsel nedenlerden (liderlik tarzı, örgütün yapısal sorunları, iş ortamındaki iletişim, örgütsel destek vb. ) kaynaklanabilmektedir ( Glogow,1986:81; Gmelch ve Gates, 1998:8; Brouwers ve Tomic 2000:250; Maslach vd., 2001:411-414; Lee vd., 2003:536; Seymen ve Kılıç, 2011:50-51;). Çalışma hayatında tükenmişlik bireysel anlamda çalışanlarda anksiyete, depresyon, benlik saygısı düşüşleri, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları gibi; örgütsel anlamda çalışanlarda işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işgören devir hızında artış, verimlilik ve etkinlikte azalma, motivasyon ve performansta düşüş, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalma, çalışanların, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilemesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:74; Kahili,1988’den akt. Cordes ve Dougherty, 1993:637-638; Maslach vd., 2001:406).

## 2.4. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Bu çalışmanın kuramsal dayanağını, *Bilişsel Değerlendirme Kuramı* oluşturmakta olup; yıldırma, duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada bu kuramdan yararlanılacaktır. Bilişsel değerlendirme,

kişinin çevresinde belli bir durumla karşılaştığında, bunun refahı (mutluluğu, iyi hali) ile alakalı olup olmadığı ve eğer öyleyse kişinin bu durumu ne şekilde yorumladığı konusunda bir değerlendirme sürecidir. Bilişsel değerlendirme, birincil ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Birincil değerlendirme de kişi, tehlikeli bir durumla karşı karşıya olup olmadığını değerlendirmektedir. (Folkman vd., 1986:572). Birincil değerlendirmeye göre kişi, stres verici bir durumla karşılaştığında; zarar/kayıp, tehlike ve meydan okuma değerlendirmeleri yapmaktadır. *Zarar/kayıp*, daha önce maruz kalınan bir hasarı ve değiştirilemez bir kaybı ifade etmektedir. *Tehlike*, henüz gerçekleşmemiş ancak yakında olabilecek bir zarar beklentisidir. *Meydan okuma*, başa çıkma kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeyi ve zorlu taleplerin üstesinden gelirken kendine güvenmeyi ifade etmektedir (Lazarus, 1993:5). Folkman'a göre (1984) zarar/kayıp ve tehlike değerlendirmesi yapan bireyler, öfke; korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşarlarken, stresi meydan okuyucu olarak değerlendiren bireyler ise heyecan ve heves gibi olumlu duygular yaşamaktadırlar (Terzi, 2009:130). Dolayısıyla zarar/kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapan bireyler, stresli durumu kişisel gelişimlerine, başarılarına, hedeflerine ulaşmada engel olarak görebilir. Bu durum da çalışanlarda enerji azalmasına yol açarak tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Diğer yandan meydan okuma değerlendirmesi yapan bireyler, stresli durumlarda zorlukları algılamakta, bunun başarı fırsatı, öğrenme ve büyüme gibi olumlu yönlerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısına sahip olan çalışanlar, stres yaratan durumları mesleki ilerleme için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir (Scheuer vd., 2016:139). İkincil değerlendirmede kişi, tehdidin üstesinden gelmek, önlemek veya bu durumu avantaja çevirebilmek için neler yapılabileceğini değerlendirmektedir. (Folkman vd.,1986:572). Folkman ve Lazarus (1984)'e göre, başa çıkma süreci genel anlamda iki biçimde ortaya çıkar. Bunlar; Problem odaklı başa çıkma ve duygusal odaklı başa çıkma olarak tanımlanabilir. *Problem odaklı başa çıkma*, tercihinde birey stres verici durum ile direkt meşgul olmayı içeren aktif stratejileri, problemi gerçekçi bir şekilde ele alıp ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışları tercih etmektedir. Bu durum psikolojik sağlık ve duygusal uygunluğa yardımcı olmaktadır. *Duygusal odaklı başa çıkmada*, bireyler stres oluşturan bir durumu değiştirmek yerine duygularını ayarlamayı ya da kendisini değiştirmeyi, boyun eğme, davranışları ve geri çekilme gibi tercihleri sergileyebilmektedir. Ancak bu seçim kendisine yaşam kalitesi açısından sorunlar oluşturabilmektedir (Özbay vd., 2012:328) Folkman ve Lazarus'a göre (1985) bilişsel değerlendirme dinamik bir işlem olduğundan, iki tür değerlendirme türü (birincil ve ikincil değerlendirme) birbirine bağlı olarak çalışır. Örneğin, kişinin başa çıkma kaynakları zorlukların üstesinden gelmek için yeterli ise, stresli hissettiği zaman tehdit değerlendirmesi derecesi azalabilir. Bununla birlikte bu tehdit içermeyen durum, baş etme kaynakları kişi tarafından yetersiz bulunduğu veya çevresel talepler başa çıkma kaynaklarını aştığı zamana kadar geçerli olabilir (Alkan, 2004:3-4).

Aşağıda, bu kuramdan hareketle çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır:

## 2.5. Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi

Yıldırma ile tükenmişlik ilişkisine bilişsel değerlendirme kuramı açısından bakıldığında; yıldırma davranışlarına uğrayan kişi öncelikle tehlikeli bir durumla karşı karşıya olup olmadığını değerlendirmek için *birincil değerlendirme* yapmaktadır. Bu olumsuz davranışlara maruz kalan kişiler *zarar/kayıp* ya da *tehlike* değerlendirmesi yaptıklarında, değiştirilemez bir zarara uğradıklarını, düşünmektedir. Dolayısıyla böyle değerlendirme yapan çalışanlar, yıldırma davranışlarını kişisel gelişimlerine, başarılarına, hedeflerine ulaşmada engel olarak görmekte, bu da çalışanların, tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Yıldırma davranışlarına uğrayan bireyler, *meydan okuma* değerlendirmesi yaptıklarında, bu olumsuz davranışların üstesinden gelmek için kendilerine güvenmekte ve başa çıkma kaynaklarını etkin kullanabilmektedir. Meydan okuma değerlendirmesi yapan çalışanlar, yıldırma davranışlarına uğradıklarında sorunların farkında varmakta, bununla mücadele ederek fırsata çevirmeye çalışmakta ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama ihtimalini aza indirmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, tehlikenin üstesinden gelmek, önlemek veya bu durumu üstünlüğe çevirebilmek için *ikincil değerlendirmeye* başvurmaktadır. Çalışanlar bu aşamada, yıldırma davranışları karşısında baş etme stratejilerini değerlendirmektedir. Bu olumsuz davranışlara uğrayan bireyler, *duygusal odaklı başa çıkma stratejisi* uyguladıklarında, yıldırma davranışları ile mücadele etmek yerine duygularını buna göre ayarlamaya ve kendisini değiştirmeye çalışmakta; boyun eğme, sorunlardan uzak durma ve geri çekilme davranışları göstermektedir. Duygusal odaklı başa çıkma stratejileri uygulayan çalışanlar, belli zaman sonra yıldırma davranışlarından kaçınarak ya da boyun eğerek bu davranışların üstesinden gelememekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Yıldırma davranışlarına maruz kalan bireyler, *problem odaklı başa çıkma stratejisi* uyguladıklarında, sorunu gerçekçi bir şekilde ele alıp ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışlar sergilemektedir. Problem odaklı başa çıkma stratejisi uygulayan çalışanlar,



planlı bir şekilde problemi çözmeye ve yıldırma davranışlarını tamamen ortadan kaldırmaya uğraşmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanların tükenmişlik yaşamadan yıldırma davranışları ile baş edebilmelerini sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları bu savı destekler niteliktedir. Varhama ve Björkvist (2004), Grunau (2007), Mathisen vd., (2008), Filizöz ve Ay (2011) ve Taştan (2015) tarafından yapılan çalışmalar, yıldırma ile tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H1. Yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

## 2.6. Yıldırma, Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisine bilişsel değerlendirme *kuramı* açısından bakıldığında, yıldırma davranışlarına uğrayan kişi, yüksek bir duygusal zekâyâ sahipse, birincil değerlendirme esnasında *zarar/kayıp* ya da *tehlike* değerlendirmesi yapmaktansa meydan okuma değerlendirmesi yapmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler yıldırma davranışlarına uğradıklarında, saldırganın niyetini kolayca anlayabilmektedir. Bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmeden, olayı kendi lehine çevirmekte ve mücadele etmeye başlamaktadır. Bu sayede duygusal zekâsı yüksek bireylerin tükenmişlik yaşamaları düşük olmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek bir birey, yıldırma davranışlarına maruz kaldığında, *ikincil değerlendirme* yaparken duygusal odaklı başa çıkma stratejisi uygulayıp duruma boyun eğmek yerine, *problem odaklı başa çıkma stratejisi* uygulamaktadır. Yıldırma davranışları karşısında duygusal zekâsı yüksek olan birey, yıkıcı gibi gözükken durumu tamamen ortadan kaldırmaya uğraşmakta ve bu açıdan kendine güvenmektedir. Bu durumda, kendi duygularını ve saldırganın duygularını algılayan ve anlayan birey bu sayede olumsuz olayı etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimali azalmaktadır.

Yıldırma ve duygusal zekâ konusunda yapılan görgül araştırmaları incelediğimizde, Rahman vd. (2012), Asraf ve Khan (2013) ve Giorgi vd. (2016) çalışmaları incelendiğinde, anlamlı ve negatif sonuçlar bulunmuştur. Tükenmişlik ve duygusal zeka konusunu araştıran görgül çalışmalarını incelediğimizde, Weng vd. (2011), Saiari vd. (2011), Colomeischi (2015) ve Yücel ve Ilgın (2016) çalışmaları incelendiğinde, anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere, duygusal zekâ yıldırma ve tükenmişlik nedeniyle yaşanan olumsuz etkileri aza indirebilmektedir. Dolayısıyla duygusal zekânın, yıldırma ve tükenmişlik ilişkisi arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

H1. Yıldırma davranışları ve tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ve Giresun'da faaliyet gösteren dört özel hastane oluşturmaktadır. Bu hastanelerde çalışan işgören sayısı 1202'dir. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001:43-44). Buna göre örneklem büyüklüğü 291 kişi olarak hesaplanmıştır (%50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı). Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 02-24 Mayıs 2017 tarihleri arasında, bırak-topla tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Bu kapsamda 368 anket formu dağıtılmış, 332 tanesi geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönüş oranı %90'dır. Eksik verilerin olduğu 30 anket formu analizlere dahil edilmemiştir. Kullanılabilir anket formu sayısı 302'dir. Örneklemi oluşturan işgörenler hastanelerde, doktor, hemşire, laboratuvar teknikeri, tıbbi sekreter, muhasebe görevlisi, insan kaynakları görevlisi ve güvenlik görevlisi olarak çalışmaktadır. Örneklemi oluşturan 302 işgörenin yaş ortalaması 30,3; kadın işgörenlerin oranı %67,9, erkek işgörenlerin oranı %32,1; evlilerin oranı %52, bekârların oranı %48; üniversite mezunlarının oranı %47, lise mezunlarının oranı %39,1 ve diğer (ilköğretim, ortaöğretim vb.) %13,9'dur.

### 4.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

*Yıldırma Ölçeği*: İşgörelere yönelik yıldırma düzeyini tespit edebilmek için, Steffgen vd. (2016:23)'nin Lüksemburg Yıldırma Ölçeğinden yararlanılmış ve ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek tek faktörlü ve 5 soru ifadesinden oluşmaktadır. Örnek ifade, "Yaptığınız işten dolayı, çalışma arkadaşlarınız veya amiriniz tarafından ne sıklıkla eleştiriliyorsunuz?", şeklindedir.

*Duygusal Zekâ Ölçeği:* İşgörenlerin duygusal zekâ seviyelerini saptayabilmek için, Wong ve Law (2002:270-271) tarafından geliştirilen ve Atilla (2012:156) tarafından Türkçe'ye uyarlanan duygusal zekâ ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek her biri dört ifade içeren dört farklı boyuttan oluşmaktadır: Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duygularını düzenleme. Örnek ifade, “Arkadaşlarımdan duygularını davranışlarından her zaman anlarım”, şeklindedir.

*Tükenmişlik Ölçeği:* İşgörenlerin tükenmişlik düzeyini belirleyebilmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin, Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan versiyonunun, Bolat (2011a:72; 2011b:92; 2011c:260) tarafından ifadelerle dönüştürülerek Türkçe'ye uyarlanmasından yararlanılmıştır. Pines ve Aronson'un (1988) ölçeği yazında tükenmişliği ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir (Enzmann vd., 1998:331; Malach-Pines, 2005:79). Ölçek tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesleği olmayan grupların da tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005:88). Örnek ifade, “İşim nedeniyle kendimi fiziksel olarak tükenmiş hissediyorum”, şeklindedir.

Tüm ifadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

## 5. BULGULAR VE YORUM

### 5.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik ölçeklerinin yapı geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında, öz değerin 1'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den akt. Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33); doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması; t değerlerinin 1,96'ının altında olmaması; ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 5) istenilen düzeyde olması ölçütleri (Hair vd. 2010'den akt. Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34) göz önünde bulundurulmuştur. Ölçeklerin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile incelenmiştir (Karasar, 2003:150-152).

*Yıldırma Ölçeği:* Yıldırma ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,53'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) örneklem değeri 0,813'dür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2 = 348,92$ ;  $p < 0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı görülmüştür.

Yıldırma ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler, t ve R2 değerleri ise Tablo 4'te görülmektedir. Tablo 4'ten görüldüğü gibi standartlaştırılmış yükler 1,00-0,50 arasında ve t değerleri de anlamlıdır. Tek faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir: [ $X^2/df = (14,05/5) 2,81$ ;  $p < 0,05$ ; RMSEA=0,078; SRMR=0,022; NFI=0,99; NNFI=0,98; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98]. Bu değerler, yıldırma ölçeğinin istatistiksel açıdan uygun değerlere sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 5).

**Tablo 1. Yıldırma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)**

Ölçek Maddeleri	Yıldırma
Y1	<b>0,648</b>
Y2	<b>0,743</b>
Y3	<b>0,736</b>
Y4	<b>0,758</b>
Y5	<b>0,735</b>
Özdeğer	2,628
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,556
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,556
KMO Değeri	0,813
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 348,920$ ; $p < 0,01$

Yıldırma ölçeğinin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,767'dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,624, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,642, ikinci yarı değeri 0,626'dır.

Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği için hesaplanan “Spearman-Brown” katsayısı ise 0,768’dir. Bu sonuçlar, yıldırma ölçeğinin yeterli düzeyde güvenirlik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

*Duygusal Zekâ Ölçeği:* Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük iki faktör belirlenmiştir. İki faktör, toplam varyansın 0,64’ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,94’tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=3445,162$ ;  $p<0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinden farklı olarak dört değil iki faktörde toplandığı saptanmıştır.

Tablo 2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)

Ölçek Maddeleri	Faktör 1	Faktör 2
DZ1	<b>0,699</b>	0,286
DZ2	<b>0,723</b>	0,371
DZ3	<b>0,725</b>	0,437
DZ4	<b>0,726</b>	0,393
DZ5	<b>0,776</b>	0,266
DZ6	<b>0,802</b>	0,183
DZ7	<b>0,759</b>	0,156
DZ8	<b>0,730</b>	0,397
DZ9	0,511	<b>0,618</b>
DZ10	0,360	<b>0,689</b>
DZ11	0,282	<b>0,721</b>
DZ12	0,374	<b>0,679</b>
DZ13	0,259	<b>0,754</b>
DZ14	0,260	<b>0,829</b>
DZ15	0,141	<b>0,662</b>
DZ16	0,301	<b>0,793</b>
Özdeğer	8,741	1,545
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%54,633	%54,633
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%9,654	%64,287
KMO Değeri	0,940	
Barlett Küresellik Değeri		$X^2 = 3445,162$ ; $p<0,001$

Duygusal zekâ ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iki faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. İki faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (677,02/103) 6,57$ ;  $p<0,05$ ; RMSEA=0,136; SRMR=0,060; NFI=0,96; NNFI=0,96; CFI=0,97; IFI=0,97; RFI=0,95]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında,  $X^2/df$  ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 5). Ölçek maddelerinin orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktöre yüklendiği bir doğrulayıcı faktör analizi daha yapılmıştır. Ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin değerler ise şu şekildedir: [ $X^2/df = (218,19/98) 2,23$ ;  $p<0,05$ ; RMSEA=0,064; SRMR=0,035; NFI=0,98; NNFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98]. Bu değerlerden hareketle dört faktörlü modelin, iki faktörlü modele göre daha iyi sonuçlar ürettiği söylenebilir. Dört faktörlü ölçme modelinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler, t ve R<sup>2</sup> değerleri ise Tablo 4’te görülmektedir. Tablo 4’ten görüldüğü gibi standartlaştırılmış yükler 1,00-0,50 arasında ve t değerleri de anlamlıdır. Bu sonuçlardan hareketle çalışmamızda, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörlü (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duygularını düzenleme) yapısı dikkate alınmıştır.

Duygusal zekâ ölçeğinin güvenirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,943’dür. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,926, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,871, ikinci yarı değeri 0,903’dür. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği için hesaplanan “Spearman-Brown” katsayısı ise 0,962’dir. Bu sonuçlar, duygusal zekâ ölçeğinin yeterli düzeyde güvenirlik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

*Tükenmişlik Ölçeği:* Tükenmişlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,62’sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,929’dur. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=2098,186$ ;  $p<0,001$ ). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı saptanmıştır.

Tablo 3. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=302)

Ölçek Maddeleri	Tükenmişlik
T6	<b>0,700</b>
T7	<b>0,816</b>
T8	<b>0,846</b>
T9	<b>0,804</b>
T10	<b>0,815</b>
T11	<b>0,835</b>
T12	<b>0,859</b>
T13	<b>0,726</b>
T14	<b>0,628</b>
T15	<b>0,828</b>
Özdeğer	6,226
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%62,265
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%62,265
KMO Değeri	0,929
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 2098,186; p < 0,01$

Tükenmişlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $X^2/df = (491,66/35) 14,05; p < 0,05; RMSEA=0,208; SRMR=0,087; NFI=0,92; NNFI=0,91; CFI=0,93; IFI=0,93; RFI=0,90$ ]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında,  $X^2/df$ , RMSEA, SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 5). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı faktöre yüklenmiş maddelerle ilgili yirmi modifikasyon önerisinin olduğu görülmüştür. Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı görülmüş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden kikare değerinde en fazla düşüş sağlayan altı öneri dikkate alınmıştır (T1 ve T2; T1 ve T3; T1 ve T4; T2 ve T3; T2 ve T4; T3 ve T4). Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [ $X^2/df = (64,03/29) 2,21; p < 0,05; RMSEA=0,063; SRMR=0,028; NFI=0,99; NNFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98$ ] (Tablo 5). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile test edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,929'dur. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,872 ( $p < 0,01$ ), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,854, ikinci yarı değeri 0,881'dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,932'dir. Bu sonuçlar, tükenmişlik ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Yıldıma, Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R2 Değerleri

Yıldıma Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör	Duygusal Zekâ Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör	Tükenmişlik Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R <sup>2</sup>	Faktör
Y1	0,77	15,29	0,59	Yıldıma	D1	0,77	15,26	0,59	Kendi Duygularını Değerlendirme	T1	0,50	8,95	0,25	Tükenmişlik
Y2	0,87	18,19	0,76		D2	0,87	18,28	0,76		T2	0,61	11,32	0,37	
Y3	0,82	16,85	0,67		D3	0,82	16,90	0,67		T3	0,63	11,77	0,40	
Y4	0,77	15,39	0,59		D4	0,77	15,42	0,59		T4	0,59	10,91	0,35	
Y5	0,66	12,26	0,44		D5	0,82	17,21	0,67	T5	0,82	17,08	0,67		
					D6	0,88	19,24	0,77	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	T6	0,87	18,70	0,76	
					D7	0,85	18,01	0,72		T7	0,85	18,15	0,72	
					D8	0,75	14,96	0,56		T8	0,76	15,35	0,58	
					D9	0,81	16,96	0,66		T9	0,84	17,70	0,71	
					D10	0,88	19,18	0,77	Duyguların Kullanımı	T10	0,83	17,29	0,69	
					D11	0,91	20,22	0,83						
					D12	0,89	19,55	0,79						
					D13	0,90	19,73	0,81	Duygularını Düzenleme					
					D14	0,89	19,44	0,79						
					D15	0,80	16,56	0,64						
					D16	0,70	13,61	0,49						



Tablo 5. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Yıldırma Ölçeği	Duygusal Zekâ Ölçeği	Tükenmişlik Ölçeği
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,81	2,23	2,21
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,078	0,064	0,063
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,022	0,035	0,028
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,99	0,98	0,99
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,99	0,99
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,98	0,98	0,98

**Not:**  $X^2/df$ : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Doğan ve Sapmaz, (2012): 302.

## 5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 6, Yaş, eğitim, yıldırma, duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Tablo 7'dan görüldüğü gibi istatistiksel olarak eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,153, p < 0,01$ ); yıldırma ile duygusal zekâ arasında anlamlı ve negatif ( $r = -0,225, p < 0,01$ ) ve tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,606, p < 0,01$ ); duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r = -0,257, p < 0,01$ ) belirlenmiştir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Yaş	30,301	10,141					
2. Eğitim	3,506	0,838	0,120*				
3. Yıldırma	1,837	0,682	-0,055	-0,029	(0,767)		
4. Duygusal Zekâ	3,828	0,769	0,032	0,153**	-0,225**	(0,943)	
5. Tükenmişlik	2,176	0,965	-0,080	0,054	0,606**	-0,257**	(0,929)

$N = 302$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

## 5.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Yıldırma (bağımsız değişken), duygusal zekâ (düzenleyici değişken) ve etkileşim terimi (duygusal zeka x yıldırma) arasında çoklu doğrusallık sorunu (multicollinearity) ortaya çıkabileceği için, hiyerarşik regresyon analizi öncesi bu değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983:323; Aiken ve West, 1991:35).

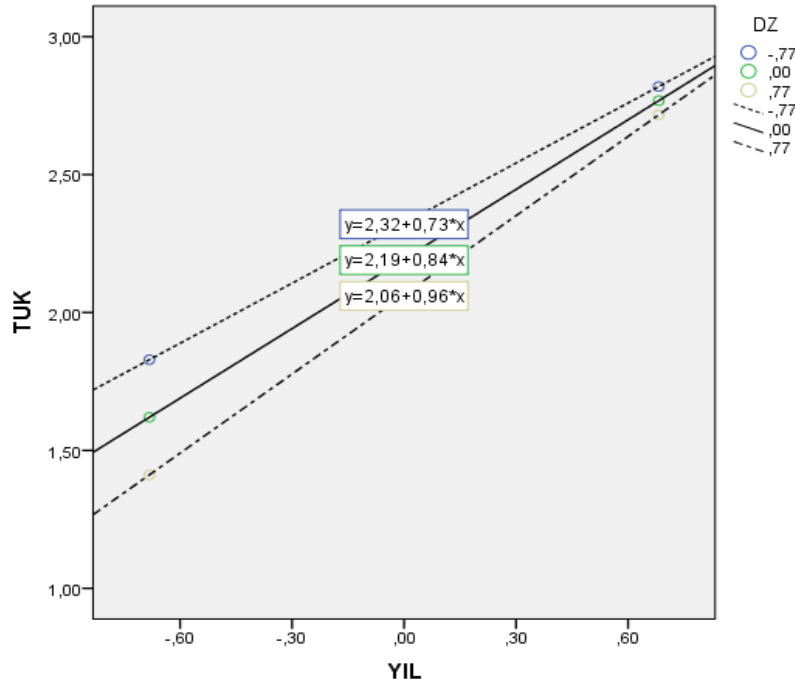
Bundan sonra, hipotezlerin test edilebilmesi için Hayes (2013) tarafından oluşturulan makro yardımıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 7). Bu analiz kapsamında, ilk olarak, bağımsız değişken (yıldırma) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmıştır (Model 1). Tablo 7'den de anlaşıldığı üzere yıldırma ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $B = 0,857, p < 0,01$ ) (Model 1). Bu sonuca göre Hipotez 1 kabul edilmiştir. Testin ikinci aşamasında düzenleyici değişken olan duygusal zekâ analize dâhil edilmiştir. Bu aşamada, yıldırmanın, tükenmişlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını sürdürdüğü, düzenleyici değişken olan duygusal zekânın da tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $B = -0,159, p < 0,01$ ) (Model 2). Analizin son aşamasında, bağımsız değişken (yıldırma) ile düzenleyici değişkenin (duygusal zeka) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analize dahil edilmiştir. Yapılan analizde duygusal zekâ ve yıldırma etkileşiminin tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $B = -0,150, p < 0,05$ ). Bu aşamada, yıldırma ( $B = 0,841, p < 0,01$ ) ve duygusal zekânın ( $B = -0,169, p < 0,01$ ) tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği saptanmıştır (Model 3).

Tablo 7. Duygusal Zekânın, Yıldırma ve Tükenmişlik Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tükenmişlik (TUK)	
Değişkenler	B
<b>Model 1</b>	
1.Yıldırma (YIL)	0,857**
F	173,777
R <sup>2</sup>	0,367
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,365
<b>Model 2</b>	
1.Yıldırma	0,817**
2.Duygusal Zekâ (DZ)	-0,159**
F	92,452
R <sup>2</sup>	0,382
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,378
<b>Model 3</b>	
1.Yıldırma	0,841**
2.Duygusal Zekâ	-0,169**
3.DZ x YIL	-0,150*
F	63,936
R <sup>2</sup>	0,392
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,385

N = 302, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, standardize edilmemiş katsayılar kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ve yıldırma etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, değişkenler arasındaki ilişkiler grafiğe dökülmüştür (Hayes 2013). Grafikten görüldüğü gibi, yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisi, duygusal zekânın düşük olduğu çalışanlarda daha yüksektir. Ayrıca duygusal zekânın düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, basit eğim (simple slope) analizi de yapılmıştır (Aiken ve West, 1991:44; Hayes 2013). Yapılan analizler (Hayes, 2013), yıldırmanın tükenmişlik üzerindeki etkisinin, düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanlarda (B = 0,73, p < 0,01) ( $y=2,32+0,73*x$ ), yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlara (B = 0,96, p < 0,01) ( $y=2,06+0,96*x$ ) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre Hipotez 2 kabul edilmiştir.



Grafik 1: Duygusal Zekâ ve Yıldırma Etkileşiminin Eğim Grafiği

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yazında, gerek yıldırma gerek duygusal zekâ gerekse tükenmişlik farklı değişkenlerle birlikte araştırma konusu yapılmış olsa da, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı oldukça yetersizdir. Yazında bu değişkenleri bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Öncelikle, çalışmamızın temel amacı, duygusal zekânın yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini araştırmaktır. Çalışmamızda elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir. Yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasındaki neden-sonuç ilişkisi dikkate alındığında, işletmelerde yıldırma davranışları arttıkça, çalışanların tükenmişlik seviyelerinin arttığı söylenebilir. Bu noktada bu etkinin kişiden kişiye değişebileceği de düşünülmüş ve duygusal zekânın etkileri inceleme konusu yapılmıştır. Duygusal zekâ, kendisinin ve başkalarının duygularını ayırt edebilme ve bunu istediği şekilde yönetebilmeyi sağlayan bir kişilik özelliğidir. Öncelikle duygusal zekânın etkisi açısından konuya bakıldığında; duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, düşük duygusal zekâya sahip çalışanlara göre yıldırma davranışlarından daha az etkilenmekte ve tükenmişlik düzeyleri daha az olmaktadır. Yüksek duygusal zekâya sahip kişiler, yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında; saldırganın niyetini kolayca anlayabilmekte, içinde bulunduğu olumsuz durumu tamamen ortadan kaldırmak için olayı kendi lehine çevirmekte ve mücadele etmeye başlamaktadır. Bu durumda, kendi duygularını ve saldırganın duygularını algılayan ve anlayan birey bu sayede bu olumsuz olayı etkili bir şekilde yönetebilmektedir.

Düşük duygusal zekâya sahip çalışanlar ise, bu tür olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında mücadele etmek yerine duygularını buna göre ayarlamakta ve kendisini değiştirmeye çalışmaktadır. Bu kişilikte olan çalışanlar, yıldırma davranışlarından kaçınarak ya da boyun eğerek bu davranışların üstesinden gelememekte ve tükenmişlik yaşamaya başlamaktadır. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, maruz kaldıkları olumsuz davranışlarla kolay baş edebilecekleri için tükenmişlik düzeyleri de daha düşük olacaktır. Çalışmamızda bunu doğrular nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Yıldırma davranışları örgütler tarafından olumsuz bir şekilde kabul edilen, örgüte ve çalışanlarına zarar veren önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, yıldırma davranışlarının sık görüldüğü bir işletmede, örgütsel ortam zamanla parçalanmakta, ekip çalışması bozulmakta ve bu da çalışanların motivasyonlarının, performans ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Sürekli bu olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanlar, giderek artan stresli ortamla baş edemeyerek tükenmeye başlamaktadır. Bu durumda, çalışanların yıldırma ve tükenmişlikle mücadele edebilecek bir yapıda olması ve oluşabilecek olumsuz ortamların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun için de öncelikle, yıldırma davranışlarına karşı bir politika benimsenmeli ve buna göz yummayan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Öte yandan işgören seçiminde diğer kişilik özellikleri ölçeklerinin yanında duygusal zekâ ölçüğü de uygulanmalı ve çıkan sonuçlara göre duygusal zekâsı yüksek işgören adayları uygun pozisyonlara yerleştirilmelidir. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar; duygularını objektif bir şekilde değerlendirir ve kontrol altına alabilir, kişisel ve kişilerarası sorunlarını çözebilir ve bu sayede iş arkadaşları ile uyumlu halde çalışabilir (Bar-On vd., 2000:1108). Ayrıca duygusal zekâ geliştirilebilen bir beceridir. Bu nedenle işletmelerde tüm çalışanlara duygusal zekâ eğitimleri verilmelidir. Dolayısıyla işgören seçiminde duygusal zekâ kavramına dikkat etmek ve işletmedeki tüm çalışanlara duygusal zekâ eğitimleri vermek, olası yıldırma davranışlarının ve tükenmişlik yaşanması ihtimalini (seviyesini) azaltabileceği söylenebilir. Bu da tükenmişliğin aşırı yorgunluk, enerjide azalma, uyku sorunları, sürekli endişe hali, benlik saygısında azalma, depresyon, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işgören devir oranı, düşük verimlilik ve etkinlik, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama, müşterilere ve aile üyelerine önem vermeme ve onlarla yeterince ilgilenmeme gibi olası sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır (Maslach vd., 2001:406; Ardic ve Polatci, 2008:74-75'den aktaran Bolat, 2011a: 76).

Geleceğe dönük araştırmalar açısından bakıldığında; yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın yanında sosyal destek kavramının etkisinin olup olmadığı araştırılabilir. Sosyal destek, bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar sosyal desteğin, bireyin karşılaştığı olumsuz durumların etkisini azalttığını ortaya koymuştur (Yıldırım, 1997:81-82). Duygusal zekâsı düşük çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında duygusal zekâsı yüksek çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşayacağı beklenmektedir. Buradan hareketle, duygusal zekâsı düşük çalışanların yıldırma ile karşılaştıklarında sosyal desteğin etkisi ile tükenmişlik seviyelerinde farklılaşma olup olmayacağı araştırılabilir. Öte yandan çalışmamızın kuramsal dayanağı olan bilişsel değerlendirme kuramından hareketle, duygusal zekâya bağlı olarak, işgörenlerin birincil ve ikincil

değerlendirmelerinde ne yönde bir farklılaşmanın olduğunun da araştırılması yararlı olacaktır. Bu kapsamda, yıldırma davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl bir tehdit olarak algılandığı, tehdit olarak algılayanların bununla başa çıkma konusunda hangi mekanizmaları kullandığı ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece Balıkesir ve Giresun’da yer alan özel hastanelerde yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı sağlık sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye’nin farklı sektör, farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, yıldırma davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisi olduğunu göstererek yazına önemli bir katkı sağlamıştır.

## KAYNAKLAR

Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.

Akgündüz, Y. ve A.C. Çakıcı (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 29-41.

Alkan, N. (2004). Cognitive Appraisals, Emotion, and Coping: A Structural Equation Analysis of the Interactional Model of Stress and Coping, Doctoral Dissertation, Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara.

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 21-46.

Ashraf, F., ve Khan, M. A. (2014). Does Emotional İntelligence Moderate the Relationship Between Workplace Bullying And Job Performance? Asian Business & Management, 13(2), 171-190.

Ashraf, F., ve Khan, M. A. (2014). Does Emotional İntelligence Moderate the Relationship Between Workplace Bullying And Job Performance? Asian Business & Management, 13(2), 171-190.

Baltaş, Z. (2015). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., ve Thome, E. P. (2000). Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-I). Personality and Individual Differences, 28(6), 1107-1118.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., ve Bechara, A. (2003). Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence, Brain, 126(8), 1790-1800.

Baş, T. (2001). Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bolat, O. İ. (2011a). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, “İşgüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), 63-80.

Bolat, O. İ. (2011b). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 87-101.

Bolat, O.İ. (2011c), “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, Ege Akademik Bakış, 11(2), ss.255-266.

Brouwers, A., ve Tomic, W. (2000). A Longitudinal Study of Teacher Burnout and Perceived Self-Efficacy in Classroom Management, Teaching and Teacher Education, 16(2), 239-253.

Cemaloğlu, N., ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(2), 345-362.

Cohen, J. ve Cohen. P. (1983). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2.ed.). Erlbaum, NJ: Hillsdale.

Colomeischi, A. A. (2015). Teachers Burnout in Relation with Their Emotional Intelligence and Personality Traits. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 180, 1067-1073.



- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çelenk, İ. (2015). Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., ve Rozeman, A. (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351.
- Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2009). Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Filizöz, B., ve Alper Ay, F. (2011). Örgütlerde Mobbing Ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 6(2), 3.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., ve DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker. In *Child and Youth Care Forum*, 6(2), 90-99.
- Giorgi, G., Perminiené, M., Montani, F., Fiz-Perez, J., Mucci, N., Ve Arcangeli, G. (2016). Detrimental Effects of Workplace Bullying: Impediment of Self-Management Competence via Psychological Distress. *Frontiers in Psychology*, 7 (60), 1-11.
- Glogow, E. (1986). Research Note: Burnout and Locus of Control, *Public Personnel Management*, 15(1), 79-83.
- Gmelch, W. H., Gates, G., ve Parkay F. W. (1998). The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 1-16.
- Goleman, D. (1998). Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grunau, G. (2007). Mobbing and Burnout: Are they linked?, Doctoral dissertation, Walden University School of Psychology, Washington.
- Hayes, A.F. (2013), PROCESS for SPSS 2.16.3, <http://www.guilford.com/p/hayes3>, Erişim Tarihi: 04.01.2017.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel araştırma yöntemi, 12.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, T., ve Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Kowal, J., ve Gurba, A. (2016). Mobbing and Burnout in Emerging Knowledge Economies: An Exploratory Study in Poland, 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences, 4123-4132.
- Laschinger, H. K. S., Grau, A. L., Finegan, J., ve Wilk, P. (2010). New Graduate Nurses' Experiences of Bullying and Burnout in Hospital Settings. *Journal Of Advanced Nursing*, 66(12), 2732-2742.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., ve Daly, B. (2003). A Comprehensive Model For Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Maree, J. G., ve Eiselen, R. J. (2004). The Emotional İntelligence Profile of Academics in a Merger Setting. *Education and Urban Society*, 36(4), 482-504.
- Marente, J. A. A., ve Gestoso, C. L. G. (2008). Burnout y Mobbing en Enseñanza Secundaria. *Revista Complutense de Educación*, 19(1), 157.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., ve Mykletun, R. (2008). The Occurrences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(1), 59-68.
- Osmanođlu Taştan, N. (2015). Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, Y., Palancı, M., Kandemir, M., & Çakır, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarının Duygusal Düzenleme, Mizah, Sosyal Öz-Yeterlik ve Başakçımaya Davranışları ile Yordanması, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 325-345.
- Payne, W. L. (1985). A Study of Emotion: Developing Emotional İntelligence; Self-İntegration; Relating to Fear, Pain and Desire, Doctoral dissertation, The Union for Experimenting Colleges and Universities,
- Poncet, M. C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Timsit, J. F., Pochard, F., ... ve Azoulay, E. (2007). Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 698-704.
- Saiari, A., Moslehi, M., ve Valizadeh, R. (2011). Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout Syndrome in Sport Teachers of Secondary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1786-1791.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., ve Parker, C. P. (2016). Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion, *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.
- Steffgen, G., Sischka, P., Schmidt, A. F., Kohl, D., Happ, C. (2016). The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric Properties of a New Instrument in Three Different Languages, *European Journal of Psychological Assessment*, 1-23.
- Terzi, Ş. (2009). Bilişsel Değerlendirme Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 127-141.
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tınaz, P. (2006b). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Toker Gökçe, A. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneđi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Varhama, L. M., ve Björkqvist, K. (2004). Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees. *Psychological Reports*, 94(3), 1116-1124.
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. Dissertation, Helsinki University.
- Weng, H. C., Hung, C. M., Liu, Y. T., Cheng, Y. J., Yen, C. Y., Chang, C. C., Ve Huang, C. K. (2011). Associations Between Emotional Intelligence and Doctor Burnout, Job Satisfaction and Patient Satisfaction. *Medical Education*, 45(8), 835-842.
- Wong, C-S. Ve K.S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Yıldırım, İ. (1997). Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliliği ve Geçerliliği, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (13), 81-87.

Yücel, I., ve Ilgın, K. S. (2016). Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 623-643.