



T.C.  
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan**

H. Elif BAYGIN

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT – 2021

## **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI'nın danışmanlığında hazırlamış olduğum “Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracılık Rolü” adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

11.06.2021

H. Elif BAYGIN

## TEŞEKKÜR

Benim için tez çalışmasının belki de yazması en zor bölümündeyim. Çünkü yüksek lisans eğitimim boyunca dersine girebilme şansına eriştiğim ilk günden itibaren üzerimden emeğini esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu hissettiren, kendimi keşfetmeme ve unuttuğum taraflarımı gün yüzüne çıkarmama vesile olan, eksikliklerime anlayışla yaklaşan, yerli yersiz sorularına ve aşırılıklarına tahammül gösteren; hülasa şefkati ve engin bilgisiyle beni tam anlamıyla “eğiten” çok kıymetli danışmanım, canım hocam Doç. Dr. Sema POLATCI'ya minnetimi ne kadar ifade etsem, eksik kalacaktı. Bu tez çalışmasının, kendisine duyduğum minneti hissettirebilmek için vereceğim ömürlük çabanın hayli küçük bir tezahürü olabilmesini ümit ediyorum.

Tez savunmama katılarak çok değerli bilgi ve yaklaşımlarıyla çalışmamı onurlandıran Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ ve Prof. Dr. Tayfun DOĞAN'a teşekkürü borç bilirim.

Derin akademik bilgisinin, kıymetli tecrübelerinin yanı sıra tarifi imkânsız kılan dostluğunu da benimle paylaşan, gerek tez sürecime gerekse tamamlama gayretinde olduğum tüm çalışmalara değerli fikirleriyle zenginlik katan, her ne kadar teşekkür metnini yazdığım şu günlerde henüz hak kazanmamış olsa da çok yakın zamanda “doktor” unvanını da alacağına yürekten inandığım canım arkadaşım Öğr. Gör. Fatih SOBACI'ya şükranlarımı sunuyorum.

Aldığım nefesten, tuttuğum kaleme kadar emanetçisi olduğum her şeyde ve dahi her yaşanmışlığında izleri bulunan, derin sevgi ve şefkatlerini hissettiğim, varlıklarına hep şükrettiğim; gözlerimin içine bakan fedakâr anneciğim Nuriye BAYGIN, gölgesinin hep üzerimde olduğunu bildiğim babacığım Ali BAYGIN, dualarıyla beslendiğim babaanneciğim Yüksel BAYGIN, en zorlandığım anlarda aklına sığındığım ablacığım C. Cansu ALPEREN ve can şenliğim, gülen yüzüm, küçüğüm M. Zeynep BAYGIN'a tüm bu süreç boyunca gösterdikleri destek, sabır ve anlayış için sonsuz teşekkür ediyorum.

Bugünleri görebilseydi benimle çok gurur duyacağını bildiğim rahmetli dedeciğim Kadir BAYGIN'a ithafen...

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, kamu hastanesinde görev yapan personelin psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeylerinin dolaylı bir etkiye (aracı rol) sahip olup olmadığını belirlemektir. İlgili amaç doğrultusunda araştırmanın evrenini Tokat ili ve ilçelerinde görev yapan 4446 kamu hastanesi personeli oluşturmuştur. Araştırma kapsamında elektronik ortamda (surveey.com aracılığıyla) hazırlanan anket formu evrene ulaştırılmış, 208 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Eksik olan ve analiz varsayımlarını karşılamayan iki katılımcıya ilişkin veri analizlere dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 206 katılımcıdan elde edilen veri ile araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan modeli test etmek için aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, SPSS programına eklenen Process Macro uygulaması üzerinden yapılmıştır. Analiz sonuçları, psikolojik sermaye ve öz-şefkatin tükenmişlik üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin öz-şefkat üzerinde pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir. Araştırmanın özgün sonucu ise, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz-şefkatin yüksek değerlerde bir dolaylı etkiye sahip olduğudur. Mevcut bulgular yazın ışığında tartışılmış, gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Öz-Şefkat, Tükenmişlik, Process Macro, Covid-19 Salgını, Kamu Hastanesi Personeli

## ABSTRACT

### THE MEDIATING ROLE OF SELF-COMPASSION IN THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON BURNOUT

The main purpose of this study is to determine whether the self-compassion levels have an indirect effect (intermediary role) in the effect of the psychological capital levels of the personnel working in the public hospital on their burnout. In line with the related purpose, the population of the research consisted of 4446 public hospital personnel working in Tokat province and its districts. Within the scope of the research, the questionnaire form prepared electronically (via surveey.com) was sent to the universe, and 208 participants responded. Data on two participants who were missing and did not meet the analysis assumptions were not included in the analysis. As a result, mediation analysis was conducted to test the model created within the scope of the purpose of the study with the data obtained from 206 participants. This analysis was made over the Process Macro application added to the SPSS program. Analysis results showed that psychological capital and self-compassion had a negative effect on burnout. In addition, a positive effect of psychological capital on self-compassion has been determined. The original result of the study is that self-compassion has a high indirect effect on the effect of psychological capital on burnout. Results of the study were discussed in the light of the literature, and recommendations were suggested for future researches and practitioners.

**Key Words:** Psychological Capital, Self-Compassion, Burnout, Process Macro, Covid-19 Outbreak, Public Hospital Personnel

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	i
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	ii
<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	x
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	4
<b>POZİTİF PSİKOLOJİ ve PSİKOLOJİK SERMAYE</b> .....	4
1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı, Amacı ve Düzeyleri .....	4
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış .....	7
1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımı ve Kapsamı.....	7
1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları .....	8
1.3. Psikolojik Sermaye.....	10
1.3.1. Psikolojik Sermayenin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri .....	10
1.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	13
1.3.2.1. Öz Yeterlilik.....	13
1.3.2.2. Umut.....	16
1.3.2.3. İyimserlik .....	18
1.3.2.4. Dayanıklılık.....	20
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	25
<b>ÖZ-ŞEFKAT</b> .....	25
2.1. Öz-Şefkatin Tanımı, Amacı ve Önemi.....	25

2.2. Öz-Şefkatin Teorik Temelleri .....	27
2.3. Öz-Şefkatin Bencillikten, Pasiflikten ve Kendine Acımadan Farkı.....	29
2.4. Öz-Şefkatin Boyutları .....	30
2.4.1. Öz Eleştiriye Karşı Öz-Sevecenlik .....	31
2.4.2 Yalıtılmışlığa Karşı Ortak Paylaşımların Bilincinde Olma .....	32
2.4.3. Aşırı Özdeşleşmeye Karşı Farkındalık .....	32
2.5. Öz-Şefkatin Öğretimi .....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>38</b>
<b>TÜKENMİŞLİK SENDROMU</b> .....	<b>38</b>
3.1. Tükenmişliğin Tanımı ve Önemi .....	38
3.2. Tükenmişliğin Teorik Temelleri .....	40
3.3. Tükenmişliğin İlişkili Olduğu Kavramlar .....	40
3.4. Tükenmişliğin Boyutları .....	42
3.4.1. Duygusal Tükenme.....	42
3.4.2. Duyarsızlaşma .....	43
3.4.3. Düşük Kişisel Başarı .....	44
3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	45
3.5.1. Bireysel Faktörler .....	45
3.5.2. Örgütsel Faktörler.....	47
3.6. Tükenmişliğin Belirtileri .....	48
3.7. Tükenmişliğin Sonuçları .....	49
3.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Stratejileri .....	51
3.8.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri .....	51
3.8.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri .....	52
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>55</b>

<b>PSİKOLOJİK SERMAYENİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ .....</b>	<b>55</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	55
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	57
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	57
4.3.1. Evren ve Örneklem.....	58
4.3.2. Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotezleri .....	61
4.3.3. Veri Toplama Araçları.....	63
4.3.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	63
4.3.3.2. Öz-Şefkat Ölçeği .....	64
4.3.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE).....	65
4.3.4. Veri Setinin Analizlere Hazırlanması.....	65
4.3.5. Ölçeklerin Geçerliliği .....	68
4.3.5.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları ....	70
4.3.5.2. Öz-Şefkat Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları .....	71
4.3.5.3. MTE Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları .....	73
4.3.6. Ölçeklerin Güvenirliği.....	74
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	76
4.4.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimsel Bulgular .....	76
4.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	77
4.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	79
4.4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Yönelik Bulgular .....	81
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>85</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>92</b>
Sonuçlar.....	92



Öneriler .....	93
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	93
Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	94
<b>KAYNAKÇA</b> .....	97
<b>EKLER</b> .....	125
<b>EK 1: TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ'NİN ETİK KURUL KARARI</b> .....	125
<b>EK 2: TOKAT İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN ETİK KURUL KARARI</b> ..	126
<b>EK 3: ANKET FORMU</b> .....	126

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Sermaye Türlerinin Karşılaştırılması.....	12
<b>Tablo 4.1:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	60
<b>Tablo 4.2:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	69
<b>Tablo 4.3:</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri .....	70
<b>Tablo 4.4:</b> Öz-Şefkat Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri .....	72
<b>Tablo 4.5:</b> MTE Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri.....	73
<b>Tablo 4.6:</b> Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Yönelik İç Tutarlılık Katsayıları .....	75
<b>Tablo 4.7:</b> Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel Bulgular .....	77
<b>Tablo 4.8:</b> Araştırma Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	80
<b>Tablo 4.9:</b> Aracılık Testine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (N=206).....	83
<b>Tablo 5:</b> Araştırmada Ulaşılan Diğer Nihai Sonuçlar .....	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 4.1:</b> Araştırmanın Tahmini Modeli.....	63
<b>Şekil 4.2:</b> Psikolojik Sermaye Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	71
<b>Şekil 4.3:</b> Öz-Şefkat Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	72
<b>Şekil 4.4:</b> MTE Birinci Düzey DFA .....	74
<b>Şekil 4.5:</b> Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracılık Rolü (N=206).....	84



**KISALTMALAR**

<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>MTE</b>	Maslach Tükenmişlik Envanteri
<b>OPBO</b>	Ortak Paylaşımların Bilincinde Olma (Öz-Şefkatin Alt Boyutu)
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modellemesi



## GİRİŞ

Teknolojide meydana gelen küresel gelişmeler sonucu sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yaşanan dönüşüm, özellikle örgütler için insan kaynağı faktörünü olduğundan daha merkezi bir hale getirmiştir. Bu dönüşüm içinde insan bilginin üretilmesini, kullanılmasını ve paylaşılmasını sağlayan yegane unsur işlevi görmüştür. Ancak ilerleyen teknoloji, bilginin önemi açısından insan faktörünü daha merkezi kılsa da beraberinde getirdiği hız nedeniyle onu derinliksiz bir yaşama doğru sürüklemiştir. Bahsi geçen durumlara ek olarak hız çağının gereklilikleri nedeniyle örgütlerin çalışanlarından beklentilerini arttırmaları, onların iş ve iş dışındaki dengeyi sağlamalarını; bireysel açıdan ise psikolojik sağlıklarını korumalarını zorlaştırmıştır. Çünkü hız, bireylerin ruhlarını ve bedenlerini dinlemeden iş ve iş dışı yaşamlarının gerekliliklerine odaklanmalarına; hızın bir yansıması olarak beliren derinliksizlik ise kendilerine olan ilgilerini yitirmelerine ve adeta yüzeyde savrulmalarına neden olmuştur. Tüm bunlar bireyin kendine karşı nazik ve anlayışlı olmasını, farkındalığını yüksek tutmasını önceleyen öz-şefkat (Neff, Kirkpatrick ve Rude, 2007: 139) ile pozitif psikolojik gelişim kapasitesini işaret eden psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007a: 3) gibi pozitif psikoloji (Seligman, 1998: 320) kökenli kavramların (Larson ve Luthans, 2006: 82; Neff ve Davidson, 2016: 37), psikolojik sağlık açısından etkilerine yönelik incelemelerin günümüzde sıklıkla yapılmasına zemin hazırlamıştır.

Öte yandan 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve kısa sürede tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgınıyla birlikte, hız ve bilgi çağının yukarıda bahsedilen olumsuz yansımaları sonucu sıkıntılı bir şekilde dönen çarka yeni dişliler eklenmiştir. Salgınla birlikte yaşamın alışlagelmiş işleyişinde dengeler sarsılmış, salgının yönetilmesi noktasında pek çok kriz yaşanmış, belirsizlikler ve bulaş riski bireylerde yoğun kaygı unsuru haline gelmiştir. Devletler tarafından salgının kontrol altına alınabilmesi için getirilen yeni uygulamalar ekonomi, eğitim ve idari alanda pek çok kısıtlamaya; sağlık alanında ise yükün aşırı derecede artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla özellikle ilk dönemlerde salgının bilinmezleri, mücadelesi, bulaş ve ölüm riski gibi durumlarla en çok karşılaşan kişiler, sağlık sektörü çalışanları olmuştur. Salgın süresince hastanelerde görev yapan farklı meslek gruplarındaki pek çok personel; başkalarına yardımcı olabilmek adına kendi yaşamını tehlikeye atmış,

sevdikleriyle neredeyse hiç aynı ortamda bulunamamış, sosyal destekten yoksun kalmış, saatlerce mesai yapmış, görev tanımının dışındaki alanlarda ihtiyaçtan dolayı görevlendirilmiş, olağanüstü durumlara yeterince bilgi sahibi olmadan müdahale etmek durumunda kalmıştır. Söz konusu durumlar, yoğun etkileşim gerektiren alanlarda görev yapan bireylerde sıklıkla görülen tükenmişlik olgusunun (Maslach, 2003a: 2), özellikle hastane çalışanlarında sinsice ilerlemesini kaçınılmaz şekilde tetiklemiştir.

Buraya kadar bahsedilenler ışığında gerek hız çağının getirdikleri nedeniyle derinliksiz ve anlamı düşük bir hayat sürdüğü düşünülen gerekse Covid-19 salgını sonucu olağanüstü şartlarda görev yapmak durumunda kalan kamu hastanesi personelinin, psikolojik sermaye ve öz-şefkat gibi bireysel kaynaklara sahip olabildiği takdirde tükenmişlik deneyiminin önüne geçebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte mevcut çalışma, tükenmişliğin önlenmesine imkan sağlayan unsurları daha iyi anlayabilmek adına psikolojik sermaye ve öz-şefkat kavramlarının birbirleri arasındaki etkileşime de odaklanmıştır. Bu noktada Genişlet ve İnşa Et Teorisinin (Fredrickson, 2001: 218; The Broaden and Build Theory) varsayımları dikkate alınmıştır. İlgili teoriye göre olumlu duygusal deneyimler düşünce ve eylem repertuarını genişletirken, psikolojik özellikteki pek çok kalıcı kaynağın inşasını mümkün kılmaktadır. Teorinin varsayımları göz önünde bulundurularak, bireyin pozitif psikolojik gelişim kapasitesindeki artışın etkisiyle kendine daha şefkatle yaklaşabileceği öngörülmüştür.

Yukarıda ifade edilenlerden hareketle mevcut çalışma, Covid-19 salgını sürecinde kamu hastanelerinde görev yapan personelin psikolojik sermaye düzeyinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeylerinin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini belirleme amacı taşımaktadır. Yazına yönelik yapılan incelemede, söz konusu üç kavramı birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ek olarak her ne kadar psikoloji disiplini çatısı altındaki alanlarda sıklıkla kullanılsa da çok az sayıda örgütsel değişkenle birlikte incelenmiş olan öz-şefkat kavramının bu çalışmada yer alması, onun örgütsel açıdan olumlu sonuçlara ulaşma potansiyeline dikkat çekmek adına önem ve özgünlük taşımaktadır. Ayrıca mevcut çalışmada incelenen aracı model, örgütler ve özellikle bireyler için en az Covid-19 salgını kadar yaygın hale gelen tükenmişlik olgusundaki değişimin *neden ve nasıl* oluştuğunu daha iyi aydınlatabilmek adına fırsat sunmaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının kazandıracağı bakış

açısının etkisiyle akademisyenler ve uygulayıcılara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### POZİTİF PSİKOLOJİ ve PSİKOLOJİK SERMAYE

Tez çalışmasının birinci bölümünde, öncelikle insanların güçlü taraflarını fark ederek onları geliştirmeye odaklanan pozitif psikoloji akımı ile onun örgüt içindeki yansımaları olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Ardından bahsi geçen akım ve yaklaşımların ışığında ortaya çıkan ve araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan psikolojik sermaye kavramının tanımı, kapsamı, özellikleri ve boyutlarına ilişkin detaylı yazın özetine yer verilmiştir.

#### 1.1. Pozitif Psikolojinin Tanımı, Amacı ve Düzeyleri

Boniwell (2006: 3) davranışları ve zihinsel süreçleri inceleyen bilim dalı olan psikolojinin, II. Dünya Savaşı'ndan önce “zihinsel hastalıkları tedavi etmek, tüm insanların yaşamlarını daha üretken kılmak, insanların güçlü yönlerini tanımlayarak onları geliştirmek” olmak üzere üç temel misyonu bulunduğunu ifade etmektedir. Fakat savaş sonrasında yaşanan iki gelişme (1946'da Gaziler İdaresi'nin ve 1947'de Ulusal Ruh Sağlığı Enstitüsü'nün kuruluşu) psikoloji araştırma ve uygulamalarının büyük ölçüde hastalık modelleri ve iyileşme süreçlerine odaklanmasına neden olmuştur (Seligman, 2002: 4; Alex Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006: 4). İlgili gelişmeler, özellikle akıl hastalıklarının tanı ve tedavisinde büyük adımlar atılmasına öncülük ederken, psikolojinin bahsi geçen diğer iki temel konusunun unutulmasına da zemin hazırlamıştır.

Psikolojinin göz ardı edilen olumlu misyonlarına yönelik harekete geçme ihtiyacı temellerini, psikologlar Martin Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi'nin (2000: 5) yaşadığı iki kişisel hikayeden almaktadır. Psikolog Seligman (2002: 4) beş yaşındaki kızı Nikki ile yaşadığı bir deneyimin ardından çocuk yetiştirmeyi; çocukların güçlü yanlarını tespit edip geliştirerek, bu güçlü yanlarını en iyi şekilde yansıtabilecekleri alanlar keşfetmelerine yardımcı olmakla ilgili bir süreç olarak değerlendirmeye başlamıştır. Mihaly Csikszentmihalyi ise çevresinde bulunan ve II. Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan kaosa rağmen bütünlük ve amaçlarını koruyabilen insanların, hangi güç kaynaklarına sahip oldukları üzerine düşünmeye yönelmiştir



(Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6). Söz konusu farkındalık ve düşünceler, her iki psikolog için de pozitif psikoloji hareketinin tetikleyici unsurunu oluşturmuştur.

Tüm bu yaşananlar ışığında Seligman (1998: 320), psikoloji biliminin unutulmuş iki temel misyonunu “pozitif psikoloji” olarak gün yüzüne çıkarmıştır. Pozitif psikoloji; olumlu deneyimlerin, olumlu bireysel özelliklerin ve onların gelişimine destek oluşturan kurumların bilimsel çalışması (Lee Duckworth, Steen ve Seligman, 2005: 630) olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin yanlışlarını düzeltmek yerine güçlü yanlarını pekiştirmekle ilgilenen pozitif psikolojiyle (Luthans ve Youssef, 2004: 156) birlikte umut, yaratıcılık, bilgelik, cesaret, maneviyat, gelecek bilinci, azim ve sorumluluk gibi bireylere yönelik olumlu özellikler, olumsuz özelliklerin gölgesinde kalmaktan arındırılmıştır (Gilham ve Seligman, 1999: 168). Bu hareketin parçası olan araştırmacılar, psikoloji çalışmalarının bir bölümünü yaşamdaki pozitif durumların incelenmesi ve anlaşılması üzerine odaklanmaktadır. İlgili araştırmacılar böylelikle bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplumların gelişmesini sağlayan unsurları belirlemeyi hedeflemektedir (Luthans, 2002a: 58).

Pozitif psikolojinin amacı Snyder ve Lopez (2007: 10) tarafından, insanların daha mutlu ve verimli yaşamalarına yardımcı olmak adına, onların yeteneklerinin tanımlanması ve anlaşılması şeklinde ifade edilmektedir. Bu yönüyle pozitif psikoloji, bireylerin güçlü ve zayıf yönleri arasında bir denge kurarak, psikoloji biliminin geçmişteki tek yönlü yaklaşımının oluşturduğu eksikliklerin önüne geçmektedir. Bununla birlikte psikoloji biliminin geçmişte bireylerin zayıf yönlerine aşırı odaklanması sonucu oluşan dengesizlik, psikolojik sorunların tanı ve tedavi sürecinde bireylerin güçlü taraflarına aktif şekilde yönelimi de gerekli kılmaktadır (Polatçı, 2011: 12).

Pozitif psikoloji üç farklı düzeyde -öznel düzey, bireysel düzey ve grup düzeyi- incelenmektedir. Öznel düzeyde pozitif psikoloji; geçmişe yönelik refah ve memnuniyet, şimdiki zamana yönelik akış ve mutluluk, gelecek için ise umut ve iyimserlikle ilgilenmektedir. Bu düzeyin odağında, “iyi yaşamak” ya da “iyi bir insan olmak” yerine “iyi hissetmek” bulunmaktadır. Pozitif psikoloji bireysel düzeyde sevgi kapasitesi, cesaret, estetik duyarlılık, sebat, affetme, özgünlük, ileri görüşlülük, maneviyat, bilgelik gibi konulara yönelik işlemektedir. Son olarak grup ya da topluluk

düzeyinde ise insanların iyi birer vatandaş olmalarına destek oluşturan sivil erdemler, sosyal sorumluluklar, tolerans, özgecilerik, alçakgönüllülük, ılımlılık, hoşgörü, iş ahlakı üzerine vurgu yapılmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5; Seligman, 2002: 3; Gable ve Haidt, 2005: 108; Boniwell, 2006: 3).

Görüldüğü gibi pozitif psikoloji hareketi, psikolojiyi sadece hastalıklar ve zayıflıklar üzerine değil; aynı zamanda güçlü ve erdemli yanlara yönelik de araştırma ve uygulamalar yapan bir bilim dalı haline getirmektedir. Bu akım, tedaviyi yalnızca yanlış olanları düzelten bir süreç olmaktan çıkarıp, güçlü yanların da inşa edebileceği bir farkındalığa taşımaktadır (Seligman, 2002: 4). Böylelikle insanların ruh hallerini iyileştirme ve kişisel kaynaklarını geliştirme becerisi kazanmalarının önü açılmaktadır (Cohn ve Fredrickson, 2010: 355). Pozitif psikolojinin incelediği düzeyler bağlamında istenilen örgütsel, ailesel ve toplumsal sonuçlara yönelik düzenlemeler hedeflemesi ise, onun kapsamının genişliği hakkında fikir oluşturmakta ve önemini arttırmaktadır (Polatçı, 2011: 15).

Pozitif psikoloji hareketinin, örgütsel teori ve davranış bilimleri adına iki temel yaklaşımın doğmasına öncülük ettiğı görülmektedir. Bunlardan ilki Michigan Üniversitesi'ndeki bir araştırma grubu tarafından önerilen *pozitif örgüt okulu*; ikincisi ise Nebraska Gallup Liderlik Enstitüsü'nde yapılan uygulamalara dayanan *pozitif örgütsel davranış* yaklaşımıdır (Luthans, 2002a: 58-59; Luthans, 2002b: 696-697; Luthans ve Avolio, 2003: 245; Luthans vd., 2007a: 10). Söz konusu iki yaklaşım birbirlerini tamamlama özelliğı göstermelerinin yanı sıra belirli noktalarda da ayrışmaktadır. Bu bağlamda pozitif örgüt okulu, örgütsel analiz açısından makro düzeyde bir odaklanma gösterirken; pozitif örgütsel davranış, bireysel açıdan mikro düzeye yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte pozitif örgüt okulu şefkat ve erdem gibi özelliklerle ve henüz performansla etkisi saptanmamış yapılarla ilgiliyken; pozitif örgütsel davranış, koşula bağılı olarak değişebilen ve performansla ilişkili kriterlere önem vermektedir (Luthans vd., 2007a: 10; Luthans ve Avolio, 2009: 301-302). Aşağıda mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda bahsi geçen iki yaklaşım arasından *pozitif örgütsel davranışa* ilişkin yazın özetine yer verilmiştir.

## 1.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış kavramı, pozitif psikoloji hareketinin bir yansıması olarak 2002 (a: 59) yılında Fred Luthans tarafından geliştirilmiştir.

### 1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranışın Tanımı ve Kapsamı

Örgüt içindeki insan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış (Özkalp ve Kirel, 2004: 3) disiplininin geçmişi incelendiğinde, çalışmaların odak noktasında yanlışlıkların ve zayıf tarafların belirlendiği reaktif yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan ilk çalışmalarda (Hawthorne Çalışmaları) işgörenlerin pozitif duyguları ile performansları arasında bir ilişki olduğunun tespit edilmesine rağmen söz konusu alan, sıklıkla yönetim ve çalışan işlevsizliklerine önem vermeyi sürdürmüştür. Yıllar içinde yapılan araştırmalarla olumlu pekiştireçler, pozitif çalışan tutumları ve mizah gibi yapıların performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi dahi, ilgili disiplinin iş yerindeki sorunlara daha fazla yönelmesinin önüne geçememiştir (Luthans, 2002a: 57).

Örgütsel davranış araştırmalarındaki bu negatif eğilim, pozitif psikoloji hareketinin öncülüğü ile çalışanların zayıflıkları yerine güçlü yönlerine vurgu yaparak onlara daha nitelikli katkı sağlamayı hedefleyen Fred Luthans'ın çalışmaları ile ağırlıklı etkisini kaybetmeye başlamıştır. Öncülüğünü ettiği proaktif yaklaşımı *pozitif örgütsel davranış* olarak isimlendiren Luthans (2002a: 59), kavramı “günümüz iş ortamlarında performansı ve insan kaynaklarının güçlü yönlerini iyileştirmek için ölçülebilecek, geliştirilebilecek ve etkin bir şekilde yönetilebilecek psikolojik kapasitelerle ilgili çalışma ve uygulamalar” şeklinde tanımlamaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, yukarıda verilen tanımı ışığında sahip olduğu *benzersizlik, ölçülebilirlik, durum temelli olma, teori ve araştırmaya dayanma, performans geliştirmeye katkıda bulunma* kriterleri ile örgütsel davranışa ilişkin olumlu nitelikteki pek çok kavramdan ayrılmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 775). Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın bahsi geçen özellikleri, yalnızca çalışanları değil yöneticileri de kapsamaktadır. Başka bir ifade ile pozitif örgütsel davranış, örgüt içinde hem çalışanların hem de yöneticilerin gelişimini hedeflemektedir (Luthans, 2002b: 703).

Pozitif örgütsel davranış ile bir taraftan pozitifliğin günümüz ve geleceğin örgütlerinde sahip olabileceği keşfedilmemiş gücü tanımaya çalışırken (Luthans vd., 2007a: 12) diğer taraftan negatif durumları da göz ardı etmemek gerekmektedir. Çünkü iş yaşamında pozitif ve negatif durumlar birbirleriyle iç içe geçmiş şekilde deneyimlenebilmektedir (Polatçı, 2014: 115). Örneğin belirli bir seviyede tutulan stresin, performans ve motivasyonu pozitif şekilde etkilediğine yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır. Benzer şekilde iyimserlik gibi olumlu bir özellik, bireyin kendisindeki eksiklikleri ve çevresel tehditleri görmesine engel olacak seviyeye ulaştığında, fayda yerine zarar veren bir hale gelebilmektedir (Polatçı, 2011: 24-25). Bu bağlamda asıl önemli olan, pozitif ve negatif yaşantılar arasındaki dengeyi sağlayabilmektir (Lazarus, 2003: 106).

### 1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımının öncüsü Luthans (2002a: 57) *öz yeterlilik*, *umut*, *iyimserlik*, *öznel iyi oluş* ve *duygusal zekayı*, yaklaşımın ölçütlerini en iyi temsil eden kavramlar olarak değerlendirmektedir. Luthans'a göre bahsi geçen ölçütler içinde pozitif örgütsel davranışın kapasitesine en uygun ve en yüksek etkiye sahip olan boyut *öz yeterlilik* iken, en eşsiz ve en kendine özgü olan boyut *umuttur*. Bunun yanı sıra *dayanıklılık*, Luthans tarafından pozitif psikolojinin kapasitesini yansıtan bir kavram olarak tanımlansa da, pozitif örgütsel davranış yaklaşımını temsil eden boyutlar içinde ele alınmamaktadır (2002b: 699). Ancak pozitif örgütsel davranış çatısı altında, dayanıklılığın örgütlerdeki çalışanların performansları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148). Aşağıda pozitif örgütsel davranışın bahsi geçen boyutlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Fakat mevcut çalışmanın ilerleyen bölümlerinde araştırmanın amacı kapsamında *psikolojik sermaye* kavramı tanıtılırken *öz yeterlilik*, *umut*, *iyimserlik* ve *dayanıklılık* boyutlarına değinileceği için, bu kısımda yalnızca *öznel iyi oluş* ile *duygusal zeka* boyutlarına ilişkin yazın özeti paylaşılmıştır.

Pozitif örgütsel davranışın boyutlarından biri olan *öznel iyi oluş*, pozitif psikolojinin en önemli araştırma konularından birisi olarak değerlendirilmektedir (Doğan, 2013: 56). Öznel iyi oluşun kökenlerini anlamak üzerine yapılan titiz bilimsel araştırmalar (Myers ve Diener, 1985: 10) sonucunda kavram, görece olarak *olumlu*

*duyguların sık, olumsuz duyguların az deneyimlenmesi ve yaşam memnuniyeti* olmak üzere üç faktörle tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla öznel iyi oluş, yalnızca olumsuz duyguların yokluğu anlamına gelmemekte; olumlu ve olumsuz duygular birbirlerinin karşıtı olarak değerlendirilmemektedir (Diener, 1984: 542).

Öznel iyi oluş bilişsel düzeyde bireylerin işlerine, evliliklerine, sağlıklarına ve hayatın diğer pek çok alanına ilişkin değerlendirmelerini kapsayan yaşam doyumları ile ilgilenebilir. Öznel iyi oluşun duyuşsal düzeyi ise olumlu ve olumsuz duyguların yaşanma sıklığına yöneliktir. Bu bağlamda bireyler devam eden yaşam olaylarına yönelik olumlu değerlendirmeler yaptıklarında istedik duygular biriktirirken, yaşam koşullarına olumsuz atıflarda bulduklarında kaygı, depresyon, öfke gibi istenmeyen duygular hissedebilmektedir (Myers ve Diener, 1985: 11). Önceki yıllarda yapılan çalışmalar yüksek öznel iyi oluş düzeyine sahip bireylerin genç, sağlıklı, iyi eğitilmiş, iyi ücretli, evli ve dindar olmaları gibi demografik özellikleri üzerine yoğunlaşırken, sonraki araştırmaların bireylerin yaşam tatminleri üzerine odaklandığı görülmektedir (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999: 276). Bu çerçevede yapılan araştırmalar, yüksek öznel iyi oluşun ve yaşam tatmininin, işteki memnuniyeti arttırdığını ortaya koymaktadır (Judge ve Hulin, 1993: 388; Luthans, 2002a: 66). İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel çıktılar üzerinde yapabilecekleri muhtemel kazanımlar ise, pozitif örgütsel davranışın boyutlarından biri olan öznel iyi oluşun gelecekteki araştırma ve uygulamalar için taşıyacağı önemi arttırmaktadır.

Pozitif örgütsel davranışın bir diğer boyutu olan *duygusal zeka* ilk olarak Salovey ve Mayer (1990: 189) tarafından “bireyin kendisi ile başkalarının duygularını izleme, ayırt etme ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisi” şeklinde tanımlanmıştır. Ancak duygusal zeka yönetim bilimciler arasındaki popülerliğini, Daniel Goleman’ın 1998 ve 2000 yıllarında “Harvard Business Review” dergisinde konuya ilişkin yayımlanan makaleleri sayesinde elde etmiştir (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014: 151). Kavram asıl ününü ise yine Goleman’ın 1995 yılında piyasaya sürülen “Duygusal Zeka” kitabı ile kazanmıştır. İlgili kitapta duygusal zeka “kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma kapasitesi” olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002a: 67). Benzer şekilde duygusal zekayı, bireylerin duygusal işaretleri ve bilgileri anlayıp yönetebilme becerisi olarak açıklamak da mümkündür

(Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 98). Duygusal zeka; *öz-bilinç, öz-denetim, öz-motivasyon, empati ve sosyal beceri* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Goleman, 2019: 15). Bahsi geçen tanımları ve boyutları kapsamında duygusal zekanın örgüt içinde performansı iyileştirmek için ölçülebilecek, geliştirilebilecek ve yönetilebilecek potansiyele sahip olması, onu örgütsel davranış adına pozitif ve nispeten benzersiz bir yerde konumlandırmaktadır (Luthans, 2002a: 68).

Buraya kadar belirtilen tanımı, özellikleri ve boyutları ışığında pozitif örgütsel davranışın, örgütsel davranış disiplininde olay ve süreçlere pozitif bir bakış açısıyla yaklaştığı ve gelişime açık bir anlayışı benimsediği görülmektedir.

### **1.3. Psikolojik Sermaye**

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, güçlü yönlerini fark ederek onları geliştirmek için çabalamaları ekseninde örgütlere yeni ve proaktif bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu bakış açısı ise beraberinde “pozitif örgütsel davranışın ölçüleceği psikolojik sermaye unsurlarının neler olabileceği” sorusunu gündeme getirmiştir. İlgili soru kapsamında aranan yanıtlar, geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramının yazına dahil edilmesine ortam hazırlamıştır (Akçay, 2011: 79).

#### **1.3.1. Psikolojik Sermayenin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri**

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren dünyada küreselleşmenin artması, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin çok fazla gelişmesi, çalışanların eğitim ve beklentilerinin yükselmesi, insan haklarının hemen her şeyin üzerinde tutulması gibi gelişmeler yaşamın pek çok alanında olduğu gibi işletmecilik ve yöneticilik alanlarında da etkisini göstermiştir. Tüm bu gelişmeler 21. yüzyıla bilinen, alışılan hatta beklenilenden çok daha farklı bir ortamda girilmesine neden olmuş ve sonucunda sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Söz konusu dönüşüm, sosyal bir canlı olan örgütleri de kaçınılmaz olarak etkilemiştir (Koçel, 2018: 7).

Toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru evrilmesi, örgütler açısından insan kaynağı faktörünü de ön plana çıkarmıştır. Çünkü bu dönüşümde insan, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması açısından kritik önem taşıyan “bilgi”nin sahibi, üreticisi ve yayıcısı konumunda bulunmaktadır. Klasik Yaklaşım’da kolay

bulunan, bir makinanın uzantısıymış gibi değer gören; ancak Neoklasik Yaklaşım'ın etkisiyle birlikte örgüt içindeki önem sırası değişen insan kaynağı faktörü, çağımızda iş ortamlarında sürekli geliştirilmesi gereken stratejik bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Akçay, 2011: 93).

Bir kurumsal kaynağın, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek hale gelebilmesi için, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyecek bir kaynak olması gerekmektedir. İnsan kaynakları, geleneksel kaynak türleri (finansal, fiziksel ve yapısal kaynaklar gibi) ile karşılaştırıldığında, rakiplerce kolaylıkla taklit edilememektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 144-145). İnsan kaynaklarını etkili şekilde yönetebilmek ise, yeni düşünce ve yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşımların sonucu olarak 21. yüzyılın başlarından itibaren geleneksel ekonomik sermaye perspektifinin genişletildiği; beşeri sermaye ve sosyal sermayeye verilen önemin arttığı görülmektedir (Larson ve Luthans, 2006: 75). Bununla birlikte çoğu ekonomist tarafından beşeri ve sosyal sermaye, kişisel üretkenliğin birincil belirleyicisi olarak ele alınsa da, bireylerin yaptıkları çalışmaların nitelik ve niceliğinin ölçülebilen, geliştirilebilen, etkin şekilde yönetilebilen ve en basit şekilde “pozitif psikolojik gelişim potansiyeli” (Luthans vd., 2007a: 3) olarak açıklanabilen psikolojik sermayelerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Goldsmith, Darity ve Veum, 1998: 14-15).

Teorik temelleri pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa dayanan (Larson ve Luthans, 2006: 82) psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin yapısı içinde kullanılan en yeni sermaye türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 274). Psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303). İlgili kavram başka bir tanımda, tecrübeyle elde edilen bilgi, beceri gibi kazanımlar sonucunda, bugün ve gelecekte bireysel fayda edinme ihtimalini arttıran bütüncül psişik bir durum şeklinde ele alınmaktadır (Kersting, 2003: 26). Psikolojik sermaye Envick (2005: 44) tarafından ise, “bireyin verimlilik amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir biçimde örgüte taşıyabilme becerisi” olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sermaye özünde kişilik özellikleri, temel öz değerlendirmeler, öz saygı gibi nispeten kararlı ve değiştirilmesi zor olan yapılardan farklı olarak koşullara göre değişim gösterebilen, biçimlendirilebilen bir nitelik barındırmaktadır. Bu bağlamda

psikolojik sermayenin kişilik özellikleri gibi sabit ve kararlı bir yapı yerine, deneyim ya da eğitimle değiştirilip geliştirilebilen bir özellik olduğu vurgulanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 326). İçsel bir bakış açısıyla bireylerin gözle görülemeyen niteliklerine odaklanan psikolojik sermaye, bireyde içten bir değişim ve kişisel çabalarla gelişim sağlamayı hedefleyen (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 313), dinamik potansiyelli bir psikolojik kapasite olarak değerlendirilmektedir (Özen Kutanis ve Oruç, 2014: 151).

Psikolojik sermaye kavramının kapsamını daha net görebilmek için, onu diğer sermaye türleriyle karşılaştırmanın faydalı olacağı düşünülmektedir (Polatçı, 2017: 4). Bu bağlamda Tablo 1.1’de psikolojik sermayenin diğer geleneksel sermaye türleriyle karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 1.1. Sermaye Türlerinin Karşılaştırılması**

<b>Ekonomik Sermaye</b>	<b>Beşeri Sermaye</b>	<b>Sosyal Sermaye</b>	<b>Psikolojik Sermaye</b>
“Sahip olduklarımız”	“Bildiklerimiz”	“Tanıdıklarımız”	“Kim olduğumuz ve ne olabileceğimiz”
Finans	Deneyim	İlişkiler	Öz yeterlilik
Maddi varlıklar	Eğitim	Sosyal ağlar	Umut
(tesisler, ekipman, patentler, veriler)	Beceriler	Arkadaşlar	İyimserlik
	Bilgi		Dayanıklılık
	Fikirler		

**Kaynak:** Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 46.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi psikolojik sermaye “sahip olduklarımız”ı kapsayan ekonomik sermayeden, “bildiklerimiz”i kapsayan beşeri sermayeden ve “tanıdıklarımız”ı kapsayan sosyal sermayeden farklı olarak “kim olduğumuz ve psikolojik kapasitemizle ne olabileceğimiz” üzerine odaklanmaktadır. Luthans ve Youssef (2004: 157), psikolojik sermayenin benzersiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Luthans, Youssef ve Avolio (2007b: 11-13), psikolojik sermayenin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Psikolojik sermaye beşeri sermayenin ötesine geçer.
- Psikolojik sermaye sosyal sermayenin ötesine geçer.
- Psikolojik sermaye pozitifdir.



- Psikolojik sermaye benzersizdir.
- Psikolojik sermaye teori ve araştırmaya dayanır.
- Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.
- Psikolojik sermaye durum temellidir.
- Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir.

Bahsi geçen özellikleri psikolojik sermayenin, geleneksel sermaye türleriyle karşılaştırıldığında rekabet avantajı adına taşıdığı önemi arttırmaktadır.

### 1.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın kriterlerine dayalı psikolojik faktörleri içeren bir konumda bulunmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015: 106). Bu açıdan yazında “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” kavramları, psikolojik sermayenin bahsi geçen psikolojik faktörleri ve yukarıda yer verilen özelliklerini kapsamı açısından, kavramın boyutları olarak ele alınmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 158). İlgili boyutlardan en genel haliyle *öz yeterlilik*, zorlu görevlerde başarılı olmak için gereken çabanın gösterileceğine yönelik inancı; *umut*, hedefe ulaşma noktasındaki sabrı ve gerektiğinde başarılı olabilmek için hedefe giden yolun değiştirilebileceğine dair motivasyon halini; *iyimserlik*, şimdi ve gelecekte başarılı olunacağına ilişkin olumlu tutumu; *dayanıklılık* ise başarıya giden yolda karşılaşılan sorunlar ve sıkıntılara karşı ayakta kalabilme ve onlarla başa çıkabilmeyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2007a: 3). Aşağıda psikolojik sermayenin bu dört boyutuna ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

#### 1.3.2.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı temellerini Albert Bandura'nın (1986) “Sosyal Bilişsel Teori”sinden almaktadır. Sosyal Bilişsel Teori, bireylerin motivasyon ve eylemlerinin önceden düşünülerek geniş bir kapsamda düzenlendiğine işaret etmektedir (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005: 439). Bandura, bireyin davranışı gerçekleştirme için gerekli olan “etkinlik beklentisi ve sonuç beklentisi” gibi motivasyon unsurlarına, öz yeterliliği de dahil etmektedir (Akçay, 2011: 81). Burada sonuç beklentisi, bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçlar oluşturacağına dair

tahminini; etkinlik beklentisi ise sonuçlara ulaşmak için gerekli olan davranışları başarıyla yerine getireceğine yönelik inancını ifade etmektedir. Sonuç beklentisi ile etkinlik beklentisi birbirlerinden farklılaşmaktadır. Çünkü bireyler belirli bir davranışın belirli sonuçlar doğuracağına inansalar dahi sonuca yönelik gereken davranışları gerçekleştirip gerçekleştiremeyecekleri üzerine şüphe duydıklarında, sonuç beklentisine ilişkin bilgileri davranışlarını etkilememektedir (Bandura, 1977: 193). Buradan hareketle Bandura'ya (2001: 10) göre algılanan öz yeterlilik, Sosyal Bilişsel Teori'nin nedensel yapısında çok önemli bir rol üstlenmektedir.

Algılanan öz yeterlilik, bireyin belirli bir eylem planını başarılı bir şekilde sürdürmek için gerekli olan motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranışları harekete geçirme yeteneğine güvenmesi olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 158; Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Öz yeterliliğe ilişkin bu tanımda, kavramın belirli bir görev ve kapsama yönelik olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte öz yeterliliğin bir kişilik özelliği olarak daha genellenebilir boyutta değerlendirildiği tanımlamalar (Eden ve Zuk, 1995: 629) da bulunmaktadır. Genel öz yeterlilik, farklı koşullarda kolaylıkla değişim göstermeyen, durağan bir kişilik özelliği olarak açıklanmaktadır. Algılanan öz yeterlilik ise, bireyin odaklandığı belirli bir göreve özgü olarak değerlendirilmekte (Luszczynska vd., 2005: 439) ve bireyin becerilerindeki yetkinliği yerine becerilerine olan inancıyla ilgilenmektedir (Özkalp, 2009: 493). Pozitif örgütsel davranış bakış açısından ise, göreve özgü ve durumsal olması nedeniyle algılanan öz yeterlilik dikkate alınmaktadır (Luthans, 2011: 203).

Luthans ve diğerleri (2007a: 36-37) öz yeterliliğin doğasını anlamamıza yardımcı olacak beş özelliği olduğunu ifade etmektedir:

- Öz yeterlilik bağlama özgüdür. Yaşamın her alanına ilişkin yeterlilik sahibi olunamayacağının bilincine varmak gerekmektedir. Bireyin daha önce belirli bir alana özgü geliştirdiği yeterlilik, aşına olmadığı bir diğer alana rahatlıkla taşınmayabilmektedir.
- Öz yeterlilik uygulamaya dayalıdır. Bireyin kendini en yeterli hissettiği görevler, tekrarlı şekilde uyguladığı ve ustalaştığı görevlerdir. Bu nedenle yüksek öz yeterlilik, ilgili görevde deneyimli olmayı gerektirmektedir.

- Öz yeterlilik gelişime açıktır. Örneğin; harika teknik becerilere sahip olursa dahi kişiler arası ilişkilerde yeterince iyi olunamayabilir. Bu nedenle öz yeterliliğin doğasında, her daim geliştirilebilecek alanlar bulunmaktadır.
- Öz yeterlilik başkalarından etkilenir. Başkalarının birey hakkındaki ifadeleri, bireyin kendine ilişkin öz değerlendirmesini etkilemektedir. Bu nedenle başkaları, bireyi başarılı olacağı yönünde ikna edebilmekte ve bireyin öz yeterlilik algısını yükseltebilmektedir.
- Öz yeterlilik pek çok faktörle ilişkilidir. Birey belirli bir görevi gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve deneyime sahip olsa dahi ilgili göreve yönelik diğer faktörler, görevin yerine getirilmesinin önüne geçebilmektedir. Örneğin; birey inovatif bir ürün geliştirmek adına fikir sahibiyken, bireyin bağlı olduğu kuruluş o fikri uygulamak adına gereken finansal kaynaklardan yoksun olabilmektedir.

Bandura'ya (1977: 195-200) göre bireylerin öz yeterlilik seviyesi, dört farklı yol ile arttırılmaktadır. Bu yollardan ilki, bireyin başarıyı deneyimlemesinden (doğrudan deneyim) geçmektedir. İkincisi, bireyin başkalarının davranışlarını modelleyerek kazandığı öz yeterliliğidir. Burada birey, başkalarının aynı görevi ne şekilde yerine getirdiğine ilişkin gözlem yaparak öğrenmeyi gerçekleştirmekte ve öz yeterliliğini geliştirmektedir. Öz yeterliliğin arttırılmasının üçüncü yolu, bireyin kendisi için önemli olan kişilerden olumlu geribildirim alması veya onlar tarafından ikna edilmesidir. Dördüncü yol ise, öz yeterliliğin fizyolojik ve psikolojik uyarılma ile sağlıklı yaşam yoluyla geliştirileceğine vurgu yapmaktadır (Luthans, 2002a: 61; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008: 223; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010: 48).

Yapılan araştırmalar, öz yeterliliği yüksek olan bireylerin zorlu görevler seçtiklerini ve yaşanabilecek olumsuzluklara rağmen inançlarını koruyabildiklerini göstermektedir (Larson ve Luthans, 2006: 80). Sonuç itibariyle öz yeterlilik, psikolojik sermayenin üzerinde en çok çalışma yapılan boyutu (Polatçı, 2011: 44) ve psikolojik sermayenin kriterlerini en iyi karşılayan boyutu olarak değerlendirilmektedir (Luthans vd., 2007a: 33). Bu bağlamda öz yeterliliğin, psikolojik sermaye yapısı içinde kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmek mümkündür (Çetin ve Basım, 2012: 125).

### ***1.3.2.2. Umut***

Umut kavramı gündelik yaşamda, geleceğe yönelik geliştirilen olumlu beklentiyi ifade etmek için kullanılmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 34). İlgili kavram bilimsel anlamda ise hedefe yönelik karşılıklı etkileşim halinde üretilmiş enerji ve yola dayalı pozitif bir motivasyon hali şeklinde tanımlanmaktadır (Snyder vd., 1991: 287). Umut, başka bir tanımda “değerli amaçlar belirleyebilme (istenç) ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını (başarma gücü) kapsayan motivasyonel bir durum” şeklinde ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2012: 123). Psikolojik sermayenin bu boyutu Jensen ve Luthans (2006: 261) tarafından ise, bireyin hedefine ilişkin gösterdiği çaba ve kararlılığın yanında o hedefe ulaşırken kullanabileceği alternatif yolları belirlemesi olarak açıklanmaktadır.

Yukarıda verilen tanımlar kapsamında umut, bireyin kendisine hedefler belirlemesini, kendisini hedeflerine ulaştıracak yolu çizmesini ve o yola çıkmak adına kendine gerekli motivasyonu sağlayabileceğine yönelik inancını içermektedir (Polatçı, 2014: 117). Buradan hareketle umut için yalnızca enerji ya da alternatif yollara sahipliğin yeterli olmadığını; bireyin umudunun her iki faktörün de varlığına bağlı olduğunu ifade etmek mümkündür (Peterson ve Luthans, 2003: 26).

Umut, birtakım benzerlikler olsa da teorik anlamda psikolojik sermayenin diğer boyutları olan öz yeterlilik ve iyimserlikten (bkz. Sayfa 13-18) farklı şekilde ele alınmaktadır. Öz yeterlilik, bireyin belirli bir görev bağlamında gereken eylemleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair algısıyla ilişkiyken; umut, bireyin gereken hedefi başlatıp devam ettirebileceğine yönelik öz referans inancıyla ilgilidir. Dolayısıyla öz yeterlilik bireyin hareket etme potansiyeline vurgu yaparken, umut hareket etme niyetini yansıtmaktadır (Snyder, 2002: 256-258). Öte yandan iyimserlikte, olumsuz sonuçların birey için çok önemli olduğu ve bireyin geçmişte deneyimlediği olumsuz sonuç veren durumlardan uzaklaşma noktasında güdülendiği varsayılmaktadır. Oysa umut teorisinde, bireyin gelecek için belirlediği hedefine yönelik ulaşabileceği olumlu sonuçlara odaklanılmaktadır (Snyder, 2000: 13-14). Bahsedilenlere ek olarak öz yeterlilik ile iyimserliğin de farklılık gösterdiklerini belirtmekte fayda görülmektedir. Bu kapsamda öz yeterlilik belirli bir görev ya da bağlama özgü oluşan inancı; iyimserlik

ise olumlu sonuçlara dönük genel bir beklentiyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2010: 47).

Umut, deneyimlerle birlikte öğrenilip sürekli gelişim gösterebilen yaşam boyu bir süreci kapsamaktadır (Snyder, 2000: 174). Umudu geliştirme sürecinde belirlenen bazı özel yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir (Luthans, 2002a: 63-64; Luthans ve Jensen, 2002: 315; Luthans vd, 2004: 48-49):

- Kurumsal ve bireysel anlamda spesifik ve zorlayıcı hedefler belirleyip, belirlenen hedefleri sonuca ulaştırmak.
- Hedefleri netleştirmek; karmaşık ve uzun vadeli stratejileri daha yönetilebilir kılmak için, stratejileri alt adımlara ayırmak (adımlama yöntemi).
- Hedefe yönelik olası beklenmedik ve acil durumlar için alternatif eylem planları geliştirmek.
- Yalnızca hedefe ulaşmak için nihai kazanımlara odaklanmak yerine hedefe giden yoldaki çalışma sürecinden de keyif almak.
- Hedefe giden yolun ne zaman uygulanabilir ve verimli olmadığını; ne zaman, hangi alternatif seçeneklerin belirleneceğini tayin edebilmek konusunda yetenekli olmak.
- Sahte umutların tuzağına düşmemek adına yeni hedeflerin ne zaman ve nasıl belirlenebileceği noktasında hazırlıklı ve becerikli olmak. Seçilen yollardan bağımsız şekilde bir hedefe takılıp kalmanın yanlış olduğunun farkına varmak.

Yüksek umut düzeyine sahip olan insanların hedeflerine ulaşmak için çok sayıda yol oluşturabildikleri ve görevlerini başarıyla yerine getirme noktasında yüksek motivasyona sahip olabildikleri belirtilmektedir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53; Erkmen ve Esen, 2013: 24; Özen ve Oruç, 2014: 152). Sonuç itibarıyla umut, bireyin hedefe ulaşması için gerekli itici motivasyon gücünü; hedefi doğrultusunda karşısına çıkacak engellerle baş edebileceğine ve alternatif yollar üretebileceğine yönelik inancı barındırmaktadır. Bu durum ise, bireyin amacına ulaşmasında sürükleyici bir güç niteliği taşıyan umudu, pozitif örgütsel davranış için merkezi bir konuma getirmektedir (Larson ve Luthans, 2006: 80; Çetin ve Basım, 2012: 124; Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 35).

### 1.3.2.3. İyimserlik

Tıpkı umut gibi günlük yaşamda sıklıkla kullanılan iyimserlik (Akçay, 2011: 85) kavramı temellerini kötümserlikle birlikte *beklenti-değer modelinden* almaktadır. Bu modelin varsayımına göre davranışlar, hedeflerin ardı sıra düzenlenmektedir. Burada hedefler, modelin “değer” ögesini yansıtmakta ve niteliklerine göre “arzu edilen” ya da “istenmeyen” (anti-hedefler) olarak sınıflandırılmaktadır. İnsanlar davranışlarını arzu ettikleri değerlere göre düzenlemeye; istenmeyen değerlerden ise uzak durmaya çalışmaktadır. Birey için hedeflerin ve anti-hedeflerin önemi arttıkça, bireyin söz konusu hedeflere yönelik motivasyonu da artmaktadır. Model, değerli bir hedef olmadan bireylerin harekete geçmek için herhangi bir nedeni olmayacağını belirtmektedir. Modelin ikinci unsuru olan “beklenti” ise, hedefe ulaşma noktasında bireyin duyduğu güveni ya da şüpheyi içermektedir. Şüphenin eylem öncesi ve süresince sergilenecek çabaları olumsuz etkileyeceğini ifade eden yaklaşım, birey güven duymadığında eylemin de gerçekleşmeyeceğine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte birey güven duyduğunda, bağlamı fark etmeksizin yüksek zorluklar karşısında bile hedefe yönelik çabasının süreceği belirtilmektedir. Bu kapsamda bireylerin hayatlarına ilişkin genelleştirilmiş beklentileri (Scheier, Weintraub ve Carver, 1986: 1257) “iyimserlik” olarak açıklanmaktadır (Carver ve Scheier, 2001: 32; Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010: 880).

Carver ve Scheier (2014: 299) iyimserliği; bilişsel, duygusal ve motivasyonel süreçlerin birbiriyle iç içe geçmiş bir yapıda olmasının bilincine varmanın önemini gösteren bir kişilik özelliği olarak değerlendirmektedir. Onlara göre iyimserlik, temelde bilişsel bir yapı ve beklenti özelliği taşımakta; ancak değerlere yönelik birtakım çağrışımlar barındırması sebebiyle (iyi ya da kötüyü beklemek), kavramın duygusal tonları da bulunmaktadır. İyimserlik Tiger (1971) tarafından ise “değerlendiricinin sosyal açıdan avantajına veya zevkine uygun biçimde, sosyal ya da bedensel bir durumu yorumlama ile ilişkili ruh durumu veya tutum” şeklinde ele alınmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 35).

İyimserler kendilerine iyi şeyler olmasını beklemekte; kötümserler ise olumsuz deneyimler yaşayacaklarına inanmaktadırlar (Scheier ve Carver, 1985: 219-220). Kötümserlerle kıyaslandıklarında iyimser bireyler zor ve stresli görevleri daha az

bireysel sıkıntı yaşayarak ve fiziksel sağlıklarını daha fazla koruyarak yönetebilmektedir. Bu durum ise iyimser ile kötümser bireylerin stresle başa çıkma şekillerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İyimserler bir sorunla karşılaştıklarında onu aktif ve yapıcı şekilde çözümlene yoluna gidebilirken, kötümserler benzer bir durumda hedeflerinden vazgeçmeyi tercih edebilmektedir. Bu kapsamda iyimserlerin yaşamlarından en iyi şekilde faydalanabildiklerini; kötümserlerin ise hayatı daha zor ve daha az yönetilebilir olarak değerlendirdiklerini ifade etmek mümkündür (Scheier ve Carver, 1992: 224).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında iyimserliğin zamana ve bağlama göre değişmeyen bir kişilik özelliği olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak Seligman (1998: 129), kavrama öğrenilip geliştirilebilecek bir özellik olarak yaklaşmaktadır. Söz konusu yaklaşım, kötümser bireyler de dahil olmak üzere herkesin iyimserlik becerilerini öğrenebileceğini ifade etmektedir. Bu noktada Seligman, yaşanan olaylarla diğerlerinin nasıl başa çıktığını gözlemleyip modelleme yoluyla iyimserliğin öğrenilebileceğini; benzer şekilde stresi azaltıp başa çıkma mekanizmalarını yükselterek iyimserliğin geliştirilebileceğini belirtmektedir. Ayrıca yaklaşımda, iyimserliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yapıya sahip olarak psikolojik sermayenin doğasına daha fazla dahil edilebileceği vurgulanmaktadır (Luthans, 2011: 214).

Seligman'a göre iyimserliği açıklayan "kalıcılık, yaygınlık ve kişiselleştirme" olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Bu bağlamda iyimserlik olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere; olumsuz deneyimleri ise dışsal, geçici ve durumsal nedenlere yükleme eğilimi olarak değerlendirilmektedir (Seligman, 1998: 44). Buradan hareketle, örneğin, örgüt ortamında yaşanabilecek bir değişim sürecinde olumsuz bir sonuç ortaya çıktığında, iyimserler başarıya yönelik motivasyonlarını korumaya devam edebilmektedir. Çünkü böylesi bir senaryoda iyimserler için başarısızlık, onların içlerinde var olan bir faktörden değil (dışsal değerlendirme), farklı durumsal bir nedenden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple iyimser bir çalışan, geçmişte yaşanmış sorun ya da aksaklıklardan bağımsız şekilde değişim sürecine yönelik olumlu beklentilerinin varlığını sürdürebilmektedir (Avey vd., 2008: 54).

Sezgisel bir içeriğe sahip olan ve genellikle arzu edilen sonuçlarla ilişkilendirilen iyimser tarzın bazı istenmeyen; hatta tehlikeli yan etkileri de

olabilmektedir. Dahası iyimser bir bireyin kendisini, örgütünü, birimini, çalışma arkadaşlarını ya da ailesini artmakta olan bir riske maruz bıraktığında, hatasından ders çıkarma ihtimali de düşük olabilmektedir. Söz konusu durum, iyimserlerin risk faktörleri konusunda dışsal sebeplere dönük yükleme yapmalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada “gerçekçi ve esnek iyimserlik” yaklaşımı ön plana çıkmaktadır (Luthans vd., 2007a: 87-94-95).

Gerçekçi ve esnek bir bakış açısına sahip olmayan iyimserler, hangi nedenlerin içsel nedenlere yüklenip hangilerinin güvenli biçimde dışsallaştırılabileceğine yönelik nitelikli bir analiz yapamamaktadır. Oysa psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlikte, birey başarısını içselleştirip iş yaşamının her yönünün denetimini ele geçirirken ya da başarısızlığını dışsallaştırıp sorumluluğunu azaltma yoluna giderken aşırıya kaçmamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda iyimserlik, yalnızca iyi hissettiren aldatici bir ego takviyesi şeklinde değerlendirilmekten uzaklaşmakta; öz-disiplin, geçmişin nitelikli analizi, beklenmedik durumların planlaması gibi konulardaki etkinliği ile ön plana çıkmaktadır (Luthans vd., 2007a: 96; Luthans, 2011: 212).

Yazında iyimser bireylerin örgüt ortamlarında daha fazla çalışmaya yönlendirebilen, daha tatminkar, zorluklar karşısında daha dayanıklı, fiziksel ve duygusal açıdan ise daha sağlıklı olduklarını bulgulayan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Keleş, 2011: 347). Ayrıca iyimserlerin kendilerini aşırı depresyon, suçluluk ve umutsuzluk gibi durumlardan koruyabildikleri belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 159; Toor ve Ofori, 2010: 343). Bu durumlar ise iyimserliğin psikolojik sermaye yapısı; bireylerin gelişimi ve örgütlerin devamlılığı için taşıdığı önemi arttırmaktadır.

#### ***1.3.2.4. Dayanıklılık***

Dayanıklılık, özünde pozitif psikoloji yaklaşımının ana temalarına vurgu yapmaktadır. Kavram, kapsamı açısından bireylerin adaptasyon ve gelişimlerinin altında yatan önemli fenomenler üzerine odaklanmaktadır (Masten, 2001: 235). Dayanıklılık, bireyin yaşamındaki önemli bir değişim, sıkıntı ya da riskle nitelikli bir şekilde başa çıkabilme becerisi şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu beceri zamana bağlı olarak değişmekte; bireysel ve çevresel birtakım faktörlerin etkisiyle



geliştirilebilmektedir (Stewart, Reid, Mangham, 1997: 22). Benzer şekilde ilgili kavram Tusaie ve Dyer (2004: 3) tarafından da bireyin önemli bir stres faktörüyle etkili bir biçimde baş edebilmesi için sahip olduğu beceri ve özelliklerini bir araya getirebilme yeteneği olarak ele alınmaktadır.

Masten ve Reed (2002: 75) ise dayanıklılığı, önemli bir sıkıntı ya da riskli duruma karşı sergilenebilecek olumlu uyum modelleri ile karakterize edilen bir fenomen sınıfı olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda yaşamında gelişimine yönelik hiçbir tehdit ya da riskli faktörle karşılaşmamış bir birey, dirençli sayılmamaktadır. Bir başka ifadeyle direnç kazanımı için, şu anda ya da geçmişte bireyin hayatı adına değeri olan bir gelişim sürecini aksatma potansiyeline sahip riskler olması gerekmektedir (Masten, 2001: 228).

Yapılan araştırmalar, dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan *varlıklar*, *risk faktörleri* (Masten ve Reed: 2002: 76-77; Luthans ve Youssef, 2007: 333) ile *değerler ve inanç sistemi* olmak üzere üç faktörün önemine değinmektedir (Luthans vd., 2007a: 116-119):

- **Varlıklar:** Dayanıklılık kapsamında, belirli sıkıntılarla niçin bazı insanların diğerlerinden daha iyi başa çıktıklarını açıklayacak bireysel ve çevresel nitelikler incelenmiştir. Bu bağlamda ele alınan varlıklar, bir grup birey için belirli koşullar altında gelecekteki pozitif sonuçları öngörmeyi sağlayan; beşeri, sosyal ve maddi sermayeye atıfta bulunan ölçülebilir özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel beceriler, mizaç, olumlu benlik algısı, olumlu hayat görüşü, duygusal dengelilik, kendini düzenleme, mizah duygusu, yaratıcılık, içgörü sahibi olma gibi özellikler, dayanıklılığı yükseltebilecek potansiyelde varlıklar olarak değerlendirilmektedir. İşyerine dönük varlıklar ise yüksek performansı öngören bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler ve destek şeklinde belirtilmektedir. Varlık odaklı stratejiler kapsamında dayanıklılık, bireyin varlık envanterlerini geliştirip başarı ihtimalini yükseltme yoluyla oluşturulmaktadır.
- **Risk faktörleri:** Bireyin istenmeyen olaylara sık ve yoğun şekilde maruz kalmasına neden olan faktörlerdir. Bu faktörler evlilik dışı gebelik, erken doğum, boşanma, ebeveyn hastalığı, kötü muameleye maruz kalma, sevilen bir

kişinin kaybı, yoksulluk, evsizlik, savaş, doğal afetler vb. şeklinde ifade edilmektedir. İşe bağlı risk faktörleri ise çatışma, iş güvensizliği, iletişim ve geri bildirim eksikliği, etkisiz liderlik vb. unsurlar şeklinde ele alınmaktadır. Risk faktörleri kaçınılmaz olduğu için birey riskten tamamen kaçınmamakta ya da kendini olası tüm risklerden koruyamamaktadır. Bununla birlikte riskler, doğru şekilde tanımlandığında ve bireyin sahip olduğu varlıklarla birlikte yönetildiğinde çok önemli bir gelişim fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Böylece riskler; bireylerin zorluklarla baş etmesine, yeni alanlar keşfetmesine, yeteneklerini ve güçlü yanlarını daha fazla kullanmasına olanak sağlamaktadır.

- Değerler ve inanç sistemi: Değerler ve inanç sistemi bireyin düşünce, duygu ve davranışlarına rehberlik eden, biçimlendiren, tutarlılık ve anlam kazandıran bir konumda bulunmaktadır. İlgili sistemlerin varlığı, zor ve yıpratıcı yaşam deneyimleri üzerinde bireylerin kendilerini yükseltmelerine ve iyi bir geleceğe yönelik inanç geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Coutu (2002: 49-50) dayanıklılığın “gerçeğin olduğu şekilde kabulü, sık sık sahip olunan değerlerle pekiştirilen yaşamın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç ve kayda değer bir değişime uyum sağlayabilmeye yönelik olağanüstü bir doğaçlama yeteneği” olmak üzere üç özelliği bulunduğunu belirtmektedir. Ona göre hem bireyler hem de örgütler açısından gerçekten dirençli olabilmek için söz konusu üç özelliğin birden varlığı gerekmektedir. Bu bağlamda dayanıklılık, kişinin zihnine ya da ruhuna işlemiş bir refleks, dünya ile yüzleşmenin ve dünyayı anlamanın bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Dayanıklı bireyler ve örgütler gerçeklerle olduğu gibi yüzleşmekte; umutsuzluğa kapılmak yerine çözümler geliştirmek üzerine motive olmaktadır (Coutu, 2002: 55).

Pozitif örgütsel davranış açısından ise dayanıklılık; sıkıntı ve belirsizlik gibi olumsuz yaşam deneyimlerinin yanında değişim, ilerleme ve artan sorumluluk gibi olumlu birtakım durumlara karşı da sergilenen bir direnç kapasitesi olarak ele alınmaktadır (Luthans, 2002b: 702). Bir başka ifadeyle dayanıklılık, yalnızca olumsuz olaylarla değil, olumlu deneyimlerle de baş edebilme becerisi şeklinde karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2008: 222). Bu bağlamda dayanıklılığın bünyesinde reaktif ve proaktif davranışları birlikte barındırdığı görülmektedir. Reaktif açıdan dayanıklılık,

olumlu da olsa güç durumların ya da olumsuz deneyimlerin en iyimser bireylerde dahi yıkıcı etki oluşturabileceğini kabul etmeyi içermektedir. Dayanıklılık proaktif açıdan ise gerek olumlu gerekse olumsuz deneyimlerin bireyler için bir fırsat olarak değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 778).

Dayanıklılıkla ilgili yapılan örgütsel araştırmalar, dayanıklı bireylerin zorluklar karşısında güçlendiklerine; hatta eskisinden daha iyi performans sergilediklerine ve yaşamlarını daha anlamlı bulduklarına işaret etmektedir. Bu kapsamda dayanıklılığın bireysel ve çevresel koruma mekanizmalarının varlıklarını güçlendirerek, bireyi olası risk faktörlerine karşı koruduğunu (Luthans ve Youssef, 2004: 160); olumlu ve olumsuz yaşam deneyimlerine karşı adeta aşı görevi üstlendiğini ifade etmek mümkündür (Yalap ve Baygın, 2020: 52). Sonuç itibarıyla günümüzde küresel anlamda yaşanan hızlı dönüşümlerin yanı sıra dayanıklı bireylerin yaratıcı yönü, değişime adapte olmaları, her türlü yaşam deneyimiyle işlevsel şekilde baş edebilmeleri (Luthans, Avolio, Walumba ve Weixing, 2005: 255) de göz önüne alındığında, bireyler ve örgütler açısından kavramın taşıdığı önemin artacağı düşünülmektedir.

Buraya kadar ifade edilen psikolojik sermayenin boyutlarının (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) birbirleriyle etkileşim halinde oldukları belirtilmektedir. Örneğin; hedefine ulaşmak adına gerekli enerji ve alternatif yollara sahip olan umutlu bireyler, karşılaşacağı sorunların üstesinden gelebilecek şekilde dayanıklı olabilmektedir. Benzer şekilde öz yeterliliği yüksek olan bireyler de umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını yaşamlarının belirli alanlarındaki belirli görevlere kanalize edebilmektedir. Dayanıklı bireyler ise, gerçekçi ve esnek bir iyimserlik için gereken adaptasyon mekanizmalarını kullanabilme noktasında becerilere sahip olabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra genel psikolojik sermaye, bahsi geçen boyutların hepsinden sinerjik anlamda daha yüksek bir yapı ifade etmektedir. Bu nedenle genel psikolojik sermayenin performans ve davranışsal çıktılar üzerindeki etkisinin, onu oluşturan boyutlara kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir (Luthans vd., 2007a: 19).

Günümüzde psikolojik sermayenin boyutlarını en iyi karşılayan kavramlar “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” olarak açıklansa da ilerleyen zamanlarda mutluluk, şefkat, duygusal zeka gibi yapıların da psikolojik sermayenin kapsamını

karşılayabilecek boyutlar olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 160). Bununla birlikte yaratıcılık, bilgelik, iyi olma, akış ve neşe de psikolojik sermayenin boyutlarına dahil edilme ihtimali olan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda boyutlara yönelik son durum, psikolojik sermaye yazınına ilişkin bilgi birikimi aracılığıyla belirlenecektir (Polatçı, 2017: 8).

Luthans ve Youssef (2004: 161-165), psikolojik sermayenin gelişim ve yönetimine ilişkin birtakım yaklaşımlar olduğuna işaret etmektedir. Bu kapsamda öz yeterliliğin gelişiminde tecrübelerin paylaşılmasına, başarılı insanların rol model olarak belirlenmesine, hayali görev ustalığı deneyimi (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006: 390) yaşatılmasına, motivasyon adına uygulamaların yapılmasına; umut için hedeflerin ve yaşanabilecek farklı senaryolara dair alternatif yolların belirlenmesine ilişkin uygulamaların planlanmasına; iyimserliğin geliştirilmesi için geçmişle barışık olup, “şu an”da yaşayarak gelecekteki imkanlar için araştırmaların teşvik edilmesine; dayanıklılık içinse risk almaya ve bireyin sahip olduğu yeteneklerin farkında olmasını sağlamaya yönelik destek çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 315).

Yukarıda pek çok yönüyle açıklanmaya çalışılan; kamu, özel sektör ve diğer tüm örgütler için katkı sağlama potansiyeline sahip psikolojik sermaye, bireysel düzeyde kişisel gelişim ve performansı yükseltirken, örgütsel düzeyde ise artan performansın etkisiyle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama adına önemli bir güç konumunda bulunmaktadır (Çetin ve Basım, 2012: 126). Öte yandan psikolojik sermayenin odağında insan olması; yani özünde çalışanın mutluluğu, sağlığı ve daha anlamlı bir yaşam sürdürebilmesini hedeflemesi, onun örgütsel verimliliği sağlamak adına araç değil amaç niteliği taşıdığını göstermektedir (Wright, 2003: 441). Özetle psikolojik sermayeyi gerek bireysel gerekse örgütsel değişim ve gelişimi sağlayabilecek potansiyeli nedeniyle, rekabet üstünlüğü elde etme noktasında yatırım yapılabilecek kilit bir faktör olarak değerlendirmek mümkündür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZ-ŞEFKAT

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, bireyin yakın bir arkadaşına yönelttiği şefkati kendisine de yöneltmesi şeklinde açıklanabilecek öz-şefkat kavramının tanımı, amacı, önemi, teorik temelleri, karıştırılabileceği kavramlardan farkı, boyutları ve nasıl öğretilebileceğine ilişkin bilimsel yaklaşımların yer aldığı yazın özeti paylaşılmıştır.

#### 2.1. Öz-Şefkatin Tanımı, Amacı ve Önemi

Bireyin benliğine yönelik geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum (Rosenberg, Schooler, Schoenbach ve Rosenberg, 1995: 141) şeklinde ifade edilen benlik saygısı, geçmişte pek çok psikolog (örneğin; Erikson, 1968: 69-71) tarafından psikolojik iyi oluşun güçlü bir belirleyicisi olarak kabul edilmiştir (Neff, 2008: 96). Bu kapsamda, ebeveynler çocuklarının benlik saygısını pekiştirmeye yönlendirilmiş; öğretmenler, öğrencilerinin özel hissetmelerini sağlamak için onlara ödül vermeye teşvik edilmiş; psikologlar ise özellikle ergenlik çağındaki bireyler için öz saygı artışı sağlamanın yollarını bulmaya çalışmıştır (Neff, 2009: 211). Bununla birlikte benlik saygısının değişime karşı dirençli oluşu (Swan, 1996: 12); dahası, yüksek benlik saygısının narsisizme, benmerkezciliğe (Neff ve Dahm, 2015: 129) ve egonun tehdit edildiği durumlarda saldırganlık ya da şiddet gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmesi (Baumaster, Smart ve Boden, 1996: 5), sağlıklı kendilik tutumlarına yönelik alternatif kavramlar geliştirilmesine de zemin hazırlamıştır (Gilbert ve Irons, 2005: 292). Öz-şefkat, bu bağlamda ortaya atılan pozitif bir öz-tutum yapısı olarak dikkat çekmektedir (Neff, 2003b: 223).

Şefkat, başkasının acısına tanık olmakla birlikte ortaya çıkan ve ardından o kişiye yardım etme isteğine dönüşen bir duygulanım olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1991: 289). Bir başka ifadeyle şefkati, başkalarının acılarını anlamaya ve hafifletmeye yönelik harekete geçme arzusunu tetikleyen derin bir farkındalık hali olarak ifade etmek mümkündür (Raab, 2014: 97). Şefkat, başkalarıyla bağlantı kurma süreci olarak da ele alınmaktadır. Bu bakış açısı, çeşitli yaşam koşullarına sahip olan bireylerin, aslında ortak bir insanlığı paylaştıkları inancına dayanmaktadır. Böylece birey, kendini büyük

bir bütünün parçası olarak görebilmekte, farklı ulus ya da kültürden de olsa diğerleriyle özdeşleşebilmekte ve sonucunda onlara şefkat besleyebilmektedir (Cassell, 2002: 436-437).

Bireyin başkalarına yönelik sergilediği söz konusu şefkatli yaklaşım; sabrı, nezaketi, kimsenin mükemmel olmadığı inancını ve herkesin hata yapabileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Böylelikle birey, olumsuz yaşam deneyimlerine rağmen başkalarına karşı sevecen, yargısız ve anlayışlı kalabilmektedir (Neff, 2003a: 96). Nitekim pozitif psikoloji yazınında yer alan bir özellik olan (Raquel-Bogdan vd., 2011: 272; Hall vd., 2013: 312; Neff ve Davidson, 2016: 37) ve en basit şekilde “içe dönük şefkat” (Neff ve Pommier, 2013: 160) olarak açıklanabilecek öz-şefkat de, bireyin kendi olumsuz deneyimlerine karşı benzer bir duruş sergilemesini içermektedir (Neff, 2008: 95).

Öz-şefkat, psikolog Kristin Neff (2003a: 85) tarafından geliştirilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili kavram bireyin acısının farkında olmasını, acısından kaçmamasını ve nihayetinde acısını şefkatle iyileştirme arzusunu ifade etmektedir (Barnard ve Curry, 2011: 290). Başka bir deyişle öz-şefkat, bireyin kendini kabul etmesi ve kendine karşı şefkatli bir yönelime sahip olması anlamına gelmektedir (Werner, Jazaieri, Goldin, Ziv, Heimberg ve Gross, 2012: 543). Öz-şefkatli birey, olumsuz bir yaşam olayında kendine karşı nazik ve anlayışlı olabilmekte; acıların ve kusurların tüm insanlar tarafından paylaşılan ortak deneyimler arasında olduğunu kabul edebilmektedir. Böylelikle birey, acı verici durumlara karşı dengeli bir yaklaşım sergileyebilmekte ve acısını bilinçli bir farkındalıkla karşılayabilmektedir (Neff, Kirkpatrick ve Rude, 2007: 139; Neff, Pisitsungkagarn ve Hsieh, 2008: 267; Neff ve Beretvas, 2012: 78). Bu bağlamda öz-şefkat; acı verici deneyimleri farkındalık stratejilerini kullanarak hafifletebilmeyi, ortak bir insanlık duygusunun ışığında yalıtılmışlık hisleriyle mücadele edebilmeyi ve sunduğu esenlikle birlikte olumsuz duyguları etkin bir şekilde yönetebilmeyi amaçlamaktadır (Hofmann, 2018: 51).

Öz-şefkat; iyi oluş, yaşam memnuniyeti, motivasyon (Petersen, 2014: 133; Zessin, Dickhäuser ve Garbade, 2015: 340) gibi arzu edilen pek çok yapı üzerinde oluşturduğu pozitif etkilerle dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra ilgili kavram, bireylerin olumsuz yaşam deneyimlerine karşı adeta bir tampon görevi üstlenebilmekte

ve şartlar ne olursa olsun bireylerde olumlu hisler uyandırabilmektedir (Leary, Tate, Adams, Allen ve Hancock, 2007: 887). Öz-şefkat bahsi geçen özellikleriyle, insanların daha mutlu ve verimli yaşamalarına yardımcı olmayı amaçlayan pozitif psikoloji (bkz. Sayfa 4-6) çatısı altında taşıdığı önemi arttırmaktadır.

Öte yandan öz-şefkat; zihinsel engeller ve başarısızlık korkusunun önüne geçerek performansı iyileştirebilmekte, başarısızlık meydana geldiğinde tekrar denemeye yöneltebilmekte (Neff ve Knox, 2017: 3) ve iş yerinde olumlu sosyal davranışları teşvik edebilmektedir. Söz konusu durumlar ise, klinik ve sosyal ortamlardaki etkisine nazaran örgütsel davranış alanındaki rolü daha az incelenmiş olan öz-şefkatin, örgüt bilimleri adına umut verici bir araştırma alanı niteliği taşıyabileceğini düşündürmektedir (Reizer, 2019: 4).

## 2.2. Öz-Şefkatin Teorik Temelleri

Öz-şefkat kavramının temelleri Budist felsefeye dayanmaktadır (Neff, 2009: 212). Budizm’i bir din değil de felsefe olarak ele alan anlayış, onu şefkat üzerine kurulmuş ahlaki bir öğreti olarak değerlendirmektedir. Özellikle Dalai Lama’nın öncülüğünde ilgili felsefe, küresel değişimlerin etkisiyle birlikte ortaya çıkan yeni etik sorunlara özel olarak eğilen bir tür hümanizm olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda şefkat, Budizm’in sahip olduğu tüm değerler içinde, batı dünyası adına ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü Budist şefkat, ayırım yapmaksızın tüm canlıları kapsayabilmektedir (Faure, 2011: 28-73-90).

Batı psikolojisinde şefkat, genellikle başkalarına yönlendirilen bir duygu olarak ele alınırken; Budist psikolojide ise, bireyin hem kendine hem de başkalarına karşı yöneltmesi gereken bir duygulanım şeklinde değerlendirilmektedir (Neff, 2003b: 224). Acıyı farkındalıkla birlikte rahatlatmaya odaklanan Budist geleneklerin merkezindeki kavramlardan biri olan şefkat (MacBeth ve Gumley, 2012: 546), “bir şeyin acı karşısında özgür olmasını isteme durumu” şeklinde ifade edilmektedir. İlgili yaklaşıma göre, bireyin acı karşısında özgür olmayı önce kendisi için istemesi gerekmektedir. Bu istek sayesinde gelişen tutku ise, bireylerin başkalarına daha gelişmiş bir şefkat duygusuyla yaklaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Germer, 2019: 15). Bir başka ifadeyle,

birey kendisine şefkat duyarak sorunlarını çözümlenebilir bir hale getirdikçe, başkalarının acılarıyla daha şefkatli şekilde ilgilenmesinin önü açılabilir.

Öz-şefkat kavramını, Sosyal Zihniyet Teorisi (Gilbert, 2000: 137) açısından da ele almak mümkündür (Moreira, Gouveia, Carona, Silva ve Canavarro, 2015: 2335-2336; Barnett ve Flores, 2016: 103). Sosyal Zihniyet Teorisi, belirli sosyal ilişki türlerini oluşturabilmek için gelişen motivasyonların duygular, bilişsel süreçler ve davranışlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Teoriye göre söz konusu motivasyonlar, gelişme amaçları doğrultusunda bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarına rehberlik etmektedir. Örneğin; birey statü aramak ya da başkalarıyla rekabet etmek için motive olduğunda; gelişen rekabetçi zihniyetinin etkisiyle rakipleri hakkındaki bilgilere yönelebilmekte, duygulanımlarını koşullar doğrultusunda yönetebilmekte ve belirlediği stratejilere uygun şekilde davranabilmektedir. Benzer şekilde birey şefkatli bir yaklaşım için motive olduğunda; dikkatini başkalarının sıkıntısına odaklayabilmekte ve onlara yardım etmek için yapabilecekleri üzerine harekete geçebilmektedir (Liotti ve Gilbert, 2011: 14).

Bunun yanı sıra Sosyal Zihniyet Teorisi, bireylerin başkalarıyla ilişki kurmak için geliştirdikleri yukarıda bahsi geçen sistemi, kendileriyle olan ilişkileri için de kullandıklarını varsaymaktadır. Diğer bir deyişle sosyal zihniyetler, bireyin yalnızca başkalarıyla olan ilişkilerinde değil, benliğiyle olan ilişkisinde de aktive olabilmektedir. Bu açıdan öz-şefkat; bireyin bakım arayan zihniyetinin sıkıntıya ve ihtiyaca işaret ettiği, bakım veren zihniyetinin ise şefkat odaklı duygu ve düşüncelerle söz konusu ihtiyaca yanıt verdiği bir “kendi kendine ilişki biçimi” olarak ele alınmaktadır (Hermanto ve Zuroff, 2015: 524).

Ayrıca ilgili teori, evrimsel bir bakış açısı içinde, güvensizlik ve savunmasızlık duygularıyla ilişkili bir “tehdit sistemi” ile güvenli bağlanma temelli duyguları içeren bir “yatıştırıcı sistem”in varlığından da söz etmektedir (Neff, 2011: 6). Söz konusu sistemler, bireylerin doğdukları andan itibaren bakım verenleri ile aralarında kurdukları ilişkilerin niteliğine göre ayrışmaktadır. Bu bağlamda “tehdit sistemi”, güvensiz ve stresli ortamlarda yetişen bireylerde gelişirken; “yatıştırıcı sistem” ise güven, aidiyet duygusu ve sevgi odaklı ortamlarda büyüyen bireylerde etkin olabilmektedir. Bakım verenleri ile güvenli ve destekleyici ilişkiler kurabilen; dolayısıyla yatıştırıcı



sistemlerini daha aktif kullanabilen bireyler, kendilerine daha şefkatli yaklaşabilmektedir (Neff ve Dahm, 2015: 135). Öte yandan öz-şefkat, zamanla tehdit sistemini devre dışı bırakarak, yatıştırıcı sistemi daha aktif kılabilen ve duygusal bir sakinlik hali oluşturabilmektedir (Neff, Kirkpatrick ve Rude, 2007: 140). Böylece öz-şefkat, kişinin kendi duygusal güvenliğini sağlamanın yollarından biri olarak görülebilmektedir (Neff, 2008: 103).

### **2.3. Öz-Şefkatin Bencillikten, Pasiflikten ve Kendine Acımadan Farkı**

Öz-şefkat, bireyin kendisine de adeta yakın bir arkadaşına yönelttiği ilgi ve şefkati yöneltmesi bağlamında ele alındığında, özellikle bireyin kendine dönük şefkatini ifade etmesi açısından bencillik, pasiflik ve kendine acıma gibi kavramlarla karıştırılabilmektedir. Dolayısıyla öz-şefkatin bahsi geçen kavramlarla farklarının ifade edilmesi, kazanımlarının daha net algılanması adına önem taşımaktadır.

Bireylerin öncelikli olarak kişisel çıkarlarını gözettiğini öngören psikolojik yaklaşımlar (Salazar, 2013: 1392), herhangi bir olay karşısında diğerlerine nazaran kendilerini daha fazla önemseyebileceklerini varsaymaktadır (Miller, 1999: 1053-1057). Söz konusu durum, bireylerin kendileri odaklı davranmalarından hareketle bencillik olarak da yorumlanabilmektedir (Rubin, 1975: 26-27). Öz-şefkat ise, diğerlerine daha gelişmiş bir şefkat duygusuyla yönelimi teşvik etmesi açısından (bkz. Sayfa 27-28), bencil olmakla ayrılmaktadır. Bunun yerine öz-şefkat; acı çekmek, başarısızlık ya da yetersizlik gibi olumsuz yaşam deneyimlerinin, insan doğasının bir parçası olduğunu ve tüm insanlığın -bireyin kendisi de dahil- şefkat gösterilmeye değer olduğunu kabul etmeyi içermektedir (Neff, 2003b: 224). Bir başka ifadeyle bireyin öz-şefkatli olması; kendisini büyük bir bütünün parçası olarak görmesini sağlarken, “diğerleri” ve “ben” arasındaki egosundan kaynaklı sınırları yumuşatmasına da zemin hazırlamaktadır. Bu yönüyle öz-şefkat, bireyin benliğine ilişkin algılarını abartmasının ve kendisini diğerlerinden daha üstün görmesinin önüne geçebilmektedir (Neff, 2011: 6).

Kendine karşı şefkatli olmak, pasiflikten de farklılaşmaktadır. Öz-şefkat, bireyin ideal standartlara uymadığı için kendisini sert ve kaba biçimde eleştirmemesini gerektirmektedir. Ancak bu durum, bireyin olumsuzlukları fark etmesine ya da düzeltmesine engel değildir. Nitekim öz-şefkatli birey, optimum işleyişi ve sağlığı için

ihtiyaç duyabileceği eylemler adına kendisini nazikçe ve sabırla teşvik edebilmektedir. Örneğin; çocuklarına karşı şefkatli olan ebeveynler, çocuklarının kendilerine zarar vermelerini önleyebilmek ve sağlıklı gelişimlerini sağlayabilmek için onlara birtakım kısıtlamalar ve şartlar getirebilmektedir. Şefkatli ebeveynlerin söz konusu davranışları, yargılayıcı ve cezalandırıcı olmaktan öte çocuklarının iyiliği için sevgi ve endişe içermektedir. Benzer şekilde bireyin kendisine karşı şefkatli olması da acı verici dahi olsa iyiliğine yönelik gereken her şeyi yapabilmesi ve zararlı davranışlardan vazgeçebilmesi adına cesur davranmasını gerektirmektedir (Neff, 2003a: 87-88). Başka bir deyişle öz-şefkat; bireyin kendini anlaması, anladığını tüm benliğiyle kavraması ve nihayetinde kendine karşı nazik ve anlayışlı olmasıyla ilişkilendirilebilecek son derece aktif bir süreci kapsamaktadır.

Bireyin kendine karşı sergilediği öz-şefkatli tutumun, kendine acıma halinden farklı olduğu da belirtilmektedir (Goldstein ve Kornfield, 1987: 200). Birey kendine acıdığı anda, kendi problemlerine aşırı odaklandığı için başkalarının da benzer sıkıntılar yaşayabileceğini görmezden gelebilmektedir. Bu durum da bireyin “dünyada acı çeken tek kişi benim” şeklindeki sistematik düşünce hatalarına yönelmesine yol açabilmektedir. Benzer şekilde kendine acıma halinde olan birey, yaşadığı kişisel sıkıntıları da aşırı derecede dramatize edebilmektedir. Öte yandan öz-şefkat, bireyin acısını ne kendisi ne de başkalarıyla bahsi geçen türden bir ayrışma içinde olmadan karşılayabilmesine olanak tanımaktadır (Neff, 2008: 100; Germer ve Neff, 2013: 857). Böylelikle öz-şefkatli birey, acı karşısında kendisini yalnız hissetmemekte ve acı veren duygularını derin bir farkındalıkla sahiplenebilmektedir.

#### **2.4. Öz-Şefkatin Boyutları**

Öz-şefkat, birey acı çektiğinde ya da kişisel başarısızlık gibi olumsuz yaşam olaylarıyla karşı karşıya kaldığında, “öz eleştiriye karşı öz-sevecenlik, yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma (OPBO) ve aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık” olmak üzere, kendi içinde pozitif ve negatif kutba sahip üç ana boyuttan oluşmaktadır. Buradan hareketle boyutlar için pozitif kutbun öz-sevecenlik, ortak paylaşımların bilincinde olma ve farkındalık; negatif kutbun ise öz eleştiri, yalıtılmışlık ve aşırı özdeşleşme ile incelendiğini ifade etmek mümkündür. İlgili boyutlardan en basit haliyle *öz eleştiriye karşı öz-sevecenlik*, bireyin kendinde algıladığı bir yetersizlik

karşısında kendine nazikçe yaklaşmasını; *yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma*, olumsuzlukların tüm insanlar tarafından paylaşılan ortak deneyimlerin bir parçası olduğunu kabul etmesini; *aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık* ise bireyin hayal kırıklıklarını ya da başarısızlıklarını, olduklarından daha sıkıntılı bir hale dönüştürmeden, dengeli bir farkındalıkla yönetebilmesini içermektedir (Neely, Schallert, Mohammed, Roberts ve Chen, 2009: 89; Raes, Pommier, Neff ve Van Gucht, 2011: 250; Neff, 2016: 265). Aşağıda öz-şefkatin bahsi geçen boyutlarına ilişkin detaylı yazın özetine yer verilmiştir.

#### 2.4.1. Öz Eleştiriye Karşı Öz-Sevecenlik

Öz eleştiri, kusursuzluğun bir bileşeni olarak değerlendirilmekte ve kişinin kusurlarını düzeltmek adına taşıyacağı yoğun bir motivasyon hali olarak tanımlanmaktadır (Baker ve McNulty, 2011: 855). Özellikle Batı kültüründe, başkalarına karşı nazik olmaya büyük önem verilmekte; ancak birey bir hata yaptığında, kusurunu düzeltebilmek için benliğine yönelik sert ve eleştirel bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Bunun aksine öz-sevecenliğe ilişkin farkındalığı gelişmiş bir birey, hatalarına ya da yetersizliklerine karşı destekleyici ve anlayışlı bir tutuma yönelebilmektedir (Neff, Kirkpatrick ve Rude, 2007: 140). Başka bir deyişle kendine karşı şefkatli olan bireyler acı, yetersizlik ya da başarısızlıkla yüzleştiklerinde, acılarını küçümsemekte ya da kendilerini eleştirmekte ısrar etmeden, kendilerine yargılayıcı olmayan bir zihniyetle yaklaşabilmektedir (Neff, Pisitsungkagarn ve Hsieh, 2008: 268; Terry ve Leary, 2011: 352; Werner vd., 2012: 544).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında *öz eleştiriye karşı öz-sevecenlik*, olumsuz bir yaşam deneyimi karşısında bireyin kendisine sert ve eleştirel yaklaşması yerine, nazik ve anlayışlı bir tutum sergilemesi anlamına gelmektedir. Kişisel kusurlar ve yetersizlikler anlayış dolu bir yaklaşımla ele alındığında, bireyin kendisine yönelik kullandığı dilin duygusal tonu da yumuşak ve destekleyici bir şekle bürünebilmektedir (Neff, 2011: 4). Öz-şefkatin bu boyutu; yaşam içinde kusurları, başarısızlıkları ya da yetersizlikleri deneyimlemenin kaçınılmaz olduğunu, insanların her zaman istediklerini elde edemeyeceklerini ve acıya karşı verilecek mücadelenin stres, hayal kırıklığı ya da öz eleştiriye neden olabileceğini kabul etmeyi içermektedir. İlgili boyut buna ek olarak, acıya nezaket ve sevecenlikle yaklaşarak, onu şefkatle iyileştirmeye vurgu yapmaktadır

(Neff, 2008: 98). Böylelikle öz eleştiriye neden olan kusursuzluk arzusu, öz-sevecenlikle birlikte yerini kusurların kaçınılmaz olduğuna ve onları koşulsuz kabul etmeye yönelik bir anlayışa bırakabilmektedir.

#### **2.4.2 Yalıtılmışlığa Karşı Ortak Paylaşımların Bilincinde Olma**

Bireylerin bağımlılık, öfke, kaygı, depresyon gibi istenmeyen durumlar deneyimlemeleri, onların yaşamları üzerinde tümüyle kontrol sahibi olmadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. İlgili bakış açısı ise, yaşam koşullarının bir kısmının, bireylerin bilinçli seçimleri olmayan genetik ve çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği düşüncesini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, temel karşılıklı bağımlılıkların kabul edilmesi ve başarısızlık ya da yaşam zorluklarının tümünden kişisel olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir (Neff, 2008: 99). Bununla birlikte bireyler, çoğu zaman mücadelelerini ya da yetersizliklerini göz önünde bulundurarak, kendilerini diğer insanlardan yalıtılmış şekilde hissedebilmektedir. Söz konusu durum ise bireylerin “zor zamanlar geçiren tek kişi benim” şeklinde olumsuz değerlendirmeler yapmalarına ve acılarını daha da taşınmaz bir hale getirmelerine neden olabilmektedir (Germer ve Neff, 2013: 857). Bu kapsamda öz-şefkatin merkezinde olan ortak insanlık duygusu, tüm insanların kusurlu olduğunu ve hataların herkesin başına gelebileceğini kabul etmeyi içermektedir (Neff, 2009: 212).

İlgili boyutla birlikte birey, ortak şekilde paylaşılan insanlık deneyimine yönelik farkındalık geliştirerek, acısını karşılarken kendisini daha az yalıtılmış şekilde değerlendirebilmektedir. Böylelikle bireyin öz değerlendirmeye yönelik kaygısı da azalmaktadır. Çünkü zayıflıklar tüm insanlığın paylaştığı ortak deneyimler açısından ele alındığında, daha az tehdit edici şekilde hissedilebilmektedir (Neff ve Dahm, 2015: 124-127). Özetle öz-şefkatin bu boyutu, bireyin yaşadığı acıyı ya da yetersizlikleri kişiselleştirmesinin önüne geçerek, kendisini yalnız hissetmemesini sağlayabilmekte ve bireye başka insanların deneyimlerini hatırlatarak, acılarını sahiplenme ve iyileştirme noktasında onu daha fazla güdüleyebilmektedir.

#### **2.4.3. Aşırı Özdeşleşmeye Karşı Farkındalık**

Aşırı özdeşleşme, bireyin acısını ve sıkıntısını tamamen özümsemesi; onlarla tanımlanma derecesi olarak ifade edilmektedir (Neff, 2003a: 88). Bireyin olumsuz

duygularıyla aşırı özdeşleşmesi, farkındalığının tamamen öznel tepkilerle tüketilmesine neden olabilmekte ve acısına karşı nesnel bir bakış açısı geliştirmesinin önüne geçebilmektedir (Neff, Hsieh ve Dejitterat, 2005: 264). Farkındalık ise, belirli bir bakış açısına bağlı kalmaksızın, birey nispeten esnek olduğunda ortaya çıkan psikolojik bir özgürlük hali olarak tanımlanmaktadır (Martin, 1997: 291). İlgili kavram bir başka tanımda, kişinin bilincini şu ana odaklaması şeklinde ele alınmaktadır (Hanh, 1976: 11). Farkındalık, Brown ve Ryan (2003: 822) tarafından ise, bireyin refahını geliştirdiğine inanılan bir bilinç özelliği olarak ifade edilmektedir.

Teorik temelleri Budist psikolojiye dayanan farkındalık; fenomenoloji, varoluşçuluk, natüralizm, hümanizm gibi çeşitli felsefi ve psikolojik geleneklerle ortak değerler paylaşmaktadır. İlgili kavram, bilincin “dikkat” (attention) ve “farkındalık” (awareness) faaliyetlerinin bir birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda “dikkat”, anlık yaşantılara odaklanmaya; “farkındalık” ise yaşananları ön yargısız şekilde olduğu gibi kabullenmeye yönelik olarak işlemektedir (Brown, Ryan ve Creswell, 2007: 212).

Farkındalık, bireyin sürekli maruz kaldığı içsel ve dışsal dürtülere bir denge ve netlik mantığında yaklaşmasını ve dikkatini şimdiki anla ilişkili olaylarda tutmasını sağlamaktadır (Dane, 2011: 1000-1001). Buradan hareketle, şimdiki zamanda ve bireyin dikkat alanında ortaya çıkan her türlü duygu, düşünce ve duyumu yargılayıcı bir tutum içinde olmadan kabul etmek, farkındalığın temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bir başka ifadeyle zihinsel durumları, onlarla aşırı bir özdeşleşme yaşamadan gözlemlemeye izin veren farkındalık hali, bireyin alışılmış kendini yargılama eğilimlerinin de önüne geçerek, dikkatinin kapsamını şu anda olanlarla sınırlayabilmektedir (Dreyfus, 2011: 43).

Yukarıda bahsi geçenler kapsamında öz-şefkatin son boyutu olan *aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık*, bireyin olumsuz bir yaşam deneyimi sonucu gelişen duygularını özümsemeden, onları şu anın netliği ve dengesi içinde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bireyin öz-şefkate yönelmesinin temel yolu, acı çektiğini kabul etmesinden geçmektedir. Kişisel acılar son derece açık şekilde gün yüzünde olsa da, pek çok insan o sırada kendisini acımasızca eleştirmekle meşgul olduğu için acısını kabul etmeyi göz ardı edebilmektedir. Farkındalıkla birlikte birey kendi deneyimini daha

geniş bir perspektiften ele alarak, yaşadıklarına daha nesnel yaklaşabilmek ve onları kabul edebilmek adına kendine fırsat oluşturmaktadır (Neff ve Pommier, 2013: 161). Bu sayede, bireyin acısı sonucu gelişen duygulanımlarını doğru şekilde yönetebilmesinin; bir başka ifadeyle duyguları üzerinde öz-denetim (bkz. Sayfa 10) sağlayabilmesinin de önü açılabilir.

Öz-şefkatin buraya kadar ifade edilen üç boyutu, kavramsal açıdan birbirlerinden ayrışıyor gibi görünseler de aslında şefkatli bir zihin çerçevesi oluşturabilmek adına karşılıklı etkileşime girmektedirler (Neff, 2009: 212). Örneğin; farkındalık, öz eleştiriyi azaltabilmektedir. Bunun tersi olarak, birey kendini kabul etmeyi deneyimlemek için yeterince uzun süre kendini eleştirmeyi bıraktığında, olumsuz düşüncelerin etkisi azalacağı için duygu ve düşünceleri üzerindeki farkındalığını dengelemek de kolaylaşabilmektedir. Benzer şekilde, olumsuz yaşam deneyimlerinin tüm insanlık tarafından paylaşılan durumlar olduğunu hatırlamak, kişinin duygu ve düşüncelerine aşırı şekilde odaklanmasının da önüne geçebilmektedir. Buna ek olarak, öz-sevecenlik ve ortak insanlık duygusu da birbirini güçlendirmektedir. Birey benliğini sert bir şekilde yargıladığında, gelişen benlik bilincinin de etkisiyle kendini diğer insanlardan izole olmuş şekilde hissedebilmektedir. Ancak öz-sevecenlik benliğin sınırlarını yumuşatarak, diğerleriyle daha fazla karşılıklı bağlantı hissine olanak tanımakta ve böylelikle bireyin yalıtılmış şekilde hissetmesine engel olabilmektedir. Elbette tüm bu etkileşimlerin gerçekleşmesi, eksiksiz ve gerçek bir öz-şefkat duygusunun gelişimiyle mümkündür (Neff, 2003a: 89-90; Neff, 2003b: 225).

## **2.5. Öz-Şefkatin Öğretimi**

Öz-şefkat, yapısında barındırdığı öz-sevecenlik, ortak paylaşımların bilincinde olma ve farkındalık boyutlarıyla bireyleri stresli ve olumsuz yaşam deneyimleri karşısında daha güçlü kılabilmektedir. Bu bağlamda öz-şefkatin öğretimi, olumsuz duyguların insan hayatının bir parçası olduğunun kabul edilmesi ve onların şefkatle iyileştirilebilmesine olanak sunması açısından, özellikle duygularının yönetimi noktasında zorlanan bireyler için önem taşımaktadır (Akcan ve Taşören, 2020: 73). Duygularını nitelikli yönetebilen, olumsuz yaşam deneyimlerinde kendini hırpalamayan, kendine karşı hoşgörülü ve deneyimlerine farkındalığı yüksek bir

zihniyetle yaklaşabilen bir bireyin, yaşamın hemen her alanına (aile, iş, sosyal çevre vb.) sahip olduğu potansiyeli işlevsel şekilde yansıtabileceği düşünülmektedir.

Öz-şefkat çeşitli yöntemler kullanılarak öğretilmektedir (Raab, 2014: 98). Örneğin; öz-şefkatin bir boyutu olan farkındalığa ilişkin eğitimler, öz-şefkat düzeyinin artmasına da katkı sağlayabilmektedir. Bunlar içinde en yaygın olarak bilineni, kronik ağrıları olan hastaların duygularını öz-denetim kazanımıyla düzenleyebilmek adına geliştirilen 10 haftalık “Farkındalık Temelli Stres Azaltma (Mindfulness-Based Stress Reduction)” meditasyonudur. İlgili meditasyon, ağrı deneyimini bilişsel anlamdaki yeniden değerlendirmeler aracılığıyla azaltma yoluna gitmektedir (Kabat-Zinn, 1982: 33). Bir diğer farkındalık odaklı eğitim ise, “Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi (Mindfulness-Based Cognitive Therapy)” dir. Bu programla, olumsuz duyguların içeriğini değiştirmeye vurgu yapan bilişsel terapi, kökenini Budist meditasyon uygulamalarından alan ve duygu, düşünce, duyuları değiştirmeden kabul eden bir anlayışı benimseyen farkındalıkla birleşmektedir. Söz konusu program, özellikle depresyonun tedavisi için klinik uygulamalara dönük olarak işlemektedir (Kuyken vd., 2019: 565). Tüm bunların yanı sıra, farkındalık temelli müdahaleler öz-şefkat becerilerini geliştirse de neticede asıl odak noktası farkındalığı arttırmaktır. Bu durum, asıl hedefi öz-şefkati geliştirmek olan programlara yönelimi de gerekli kılmıştır.

Şefkat odaklı müdahale programlarından biri olan “Şefkatli Zihin Eğitimi (Compassionate Mind Training)”; sorunları kronik eğilimli olan, kendini koşulsuz kabul edemeyen ve yüksek öz eleştiri düzeyine sahip bireylerin, kendilerine karşı daha anlayışlı tepkiler geliştirmelerine yardımcı olabilmek amacıyla geliştirilmiştir (Gilbert ve Procter, 2006: 353). Şefkatli Zihin Eğitimi; bireyin içinde bulunduğu zorluğun ardında nasıl fonksiyonel yönler olabileceğine, zorluğa karşı geliştirdiği savunma sistemlerine, kendine karşı nasıl şefkatli yaklaşabileceğine ve değişimine odaklanmaktadır. Bu bağlamda bireyin kendini savunma stratejilerine bakılmakta, onları besleyen korkular keşfedilmekte ve şefkatle iyileştirme arzusu geliştirilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu eğitim görselleştirme, kendine karşı nazik bir dil kullanımını pekiştirme ve şefkatli şekilde davranma gibi çeşitli alıştırmalar yoluyla, bireylerin olumsuz yaşam deneyimleri -travmalar dahil- sonucunda kendilerine şefkatle yaklaşabilmelerine ve kriz yönetimi becerisi edinebilmelerine önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir (s. 361-370; Gilbert, 2009: 242).

Bununla birlikte Şefkatli Zihin Eğitimi'nin daha ziyade klinik hastalar için oluşturulmuş bir terapi yaklaşımı olması, gerek klinik gerekse klinik olmayan popülasyonlar için öz-şefkati arttırabilecek farklı bir program geliştirilmesine de ortam hazırlamıştır. “Öz-Şefkatli Farkındalık (Mindful Self-Compassion)”, bu amaçla tasarlanan bir eğitim programı olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili eğitim kapsamında katılımcılar, sekiz hafta boyunca haftada bir gün, iki ya da iki buçuk saat toplantı yapmakta ve yarım günlük meditasyonlar uygulamaktadır. Bu noktada Öz-Şefkatli Farkındalık Eğitimi'nin, öncelikli olarak sevgi dolu şefkat uygulamalarının kullanılması yoluyla öz-şefkati geliştirmeye odaklandığını ve eğitimde farkındalık gelişiminin ikincil bir kazanım olarak ele alındığını vurgulamak gerekmektedir. Eğitim, öz-şefkate ilişkin uygulamaları yalnızca resmi oturum zamanlarıyla sınırlandırmadan, bireyin günlük yaşam alanlarında da kullanabileceği bir farkındalığa taşımaktadır. Katılımcıların kendilerine karşı nasıl daha nazik ve anlayışlı olabileceklerini öğrenmelerine yardımcı olabilmek için -eğitilmiş bir terapist ve iki lider eşliğinde- ev ödevlerinin yanı sıra, her bir oturumda deneyimsel alıştırmalara yer verilmektedir. Program kapsamında birey, hayatında yanlış giden durumlar olduğunda, kendini yargılayarak duygusal acısını şiddetlendirme eğiliminde olabileceğini; öz-şefkatli olduğu takdirde ise, acısını şefkatle iyileştirebileceğini görebilmektedir. Özetle, Öz-Şefkatli Farkındalık Eğitimi katılımcılarına cezalandırma ve kınama yerine teşvik ve destek sağlayarak, onların kendilerini sevecen bir dost gibi motive etmelerine imkan oluşturabilmektedir (Neff ve Germer, 2013: 26-27; Delaney, 2018:2; Finlay-Jones, Xie, Huang, Ma ve Guo, 2018: 993-994).

Yukarıda pek çok yönden açıklanmaya çalışılan öz-şefkat, acı verici ve üzücü duygulardan kaçınmadan, onları anlayış ve nezaket içinde kabul etme ve dengeli bir farkındalıkla yönetme süreci olarak görülebilmektedir (Neff, 2003b: 225). Bireyin kendine yönelik sergilediği bu destekleyici tutum yaşam memnuniyeti, mutluluk, iyimserlik ve refahla pozitif; depresyon, kaygı, öz eleştiri ve ruminasyon gibi yapılarla negatif şekilde ilişkilendirilmektedir (Neff, 2009: 212; MacBeth ve Gumley, 2012: 548). Öz-şefkate ilişkin ilgili sonuçlar ise, onun psikolojik sağlık üzerinde güçlü bir etkisi olabileceğine işaret etmektedir (Albertson, Neff ve Dill-Shackleford, 2015: 444). Çünkü öz-şefkat, olumsuz duyguları olumlu duygularla değiştirmek yerine, olumsuz



duyguları kucaklayarak olumlu duygular üretmeye odaklanmaktadır (Neff ve Dahm, 2015: 128).

Öz-şefkat, bireylerin performans değerlendirme algıları üzerinde de etkili bir tutum olarak göze çarpmaktadır. Öğrenmeye yönelik ustalık yönelimleri olan bireyler, içsel motivasyonlarını yeni beceriler geliştirmenin, yeni materyalleri anlamının ve tek başlarına öğrenmenin sevinci üzerinden oluşturmaktadır. Öte yandan performans odaklı hedefleri olanlar, kendilerine ilişkin değer algılarını arttırmak ve başarısızlıktan kaçınmak için motive olmaktadır. Öz-şefkatli olan bireyler, performans değerlendirmelerine bağlı kalmaksızın kendilerine yönelik olumlu bir tutum sergileyebildikleri için, performansa dayalı hedefler yerine ustalık gösterme yönünde eğilimde bulunabilmektedir (Neff, 2003a: 93).

Öz-şefkatin kişisel yararlarının yanında, kişiler arası ilişkilerin işlevselliği açısından da etkileri bulunmaktadır. Konuyla ilişkili yapılan araştırmalar, bireylerin kendilerine yönelik duydukları şefkat geliştiğinde, beyinlerinin genel şefkate ilişkin kısımlarının da uyarıldığını göstermektedir (Neff ve Pommier, 2013: 162). Bu bağlamda öz-şefkati öğrenen ve özümseyen bireylere sahip bir örgütün, daha fazla anlayışlı ve daha az yargılayıcı bir kültür oluşumunu tetiklemesinden hareketle, örgütsel refahın da kapısını aralayabileceğini ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak öz-şefkat, acılarımızı farkındalıkla kabul ederek, onlara şefkatle yaklaşmamıza olanak tanırken; aynı zamanda tüm insanlıkla birbirimize görünmez iperle bağlı olduğumuzu ve acılarımız karşısında tek başına olmadığımızı hissettirmektedir. Bu açıdan öz-şefkat, bireyin kendisiyle kurduğu dostluk olarak da ifade edilebilmektedir. Öz-şefkatin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yapıya sahip olmasının yanında, öz-şefkatli bireyin kendisine ve çevresine yönelik anlayışının artması, sorunlarını kişiselleştirme yoluna gitmemesi, yaşananları farkındalığı yüksek bir zihin ile kabul edebilmesi ve olumsuzluklar karşısında kendini şefkatle iyileştirebilmesi ise, özellikle sağladığı genel psikolojik sağlık açısından, onun bireysel ve örgütsel çıktılar adına taşıyacağı önemi arttırmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde tükenmişlik olgusu ele alınmıştır. Bu bağlamda tükenmişliğin tanımı, önemi, teorik temelleri, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, gelişimine etki eden faktörler, belirtileri, sonuçları ve başa çıkma stratejilerine ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Tükenmişliğin Tanımı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insan, çağımızın şartları gereği iş yerinde çoklu rollere sahip olabilmekte, önemli sorumluluklar yüklenebilmekte ve karmaşık kişiler arası ilişkileri yönetmek durumunda kalabilmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006: 7). Söz konusu zorlu durumlar, bir yandan bireyin örgütünde devamlılığını sağlaması adına ihtiyacı olan enerjiyi gün yüzüne çıkarmasını sağlarken, diğer yandan sahip olduğu tüm enerjiyi tüketebilecek bir paradoksa dönüşebilmekte ve bireyin savunmasız hissetmesine neden olabilmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116). İşinin bağlamı gereği oluşabilecek problemler sonucu savunmasız kalan bireyin verdiği psikolojik bir tepki olarak ele alınabilecek (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859) “tükenmişlik” kavramı, ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde hizmet sektöründe çalışan bireylerin yaşadıkları ruhsal sıkıntıları açıklayabilmek için kullanılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398). İlgili kavram, “sönen bir alev, biten bir batarya, enerji kaybı” metaforlarına atıfta bulanacak şekilde İngilizce’de “burnout” kelimesiyle ifade edilmektedir (Salanova ve Llorens, 2008: 59).

Günümüzde çalışma koşullarını olumsuz etkileyen önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilen tükenmişlik, ilk kez psikiyatrist Herbert Freudenberger (1975: 73) tarafından “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında ortaya çıkan bir tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik bir başka tanımında, bireyin kişisel kaynaklarının azalması sonucu günlük yaşamında deneyimlediği olaylar karşısında kendisini sürekli çaresiz hissetmesiyle birlikte seyreden bir enerji tükenmesi hali olarak ele alınmaktadır (Dolan, 1987: 3). Bahsi geçen kavramı Cardinell (1981: 1), bireyin hayatında ortaya çıkabilecek önemli bir rahatsızlık belirtisi, bir orta yaş krizi olarak açıklamaktadır. Cherniss (1980:

5) ise tükenmişliği, bireyin iş yerinde yaşadığı stres ve tatminsizliğe tepki olarak kendini işinden geri çekmesi durumu şeklinde ifade etmektedir.

Söz konusu kavrama yönelik günümüzde en yaygın kullanılan tanım ise, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin (MBI) de geliştiricisi olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Maslach tükenmişliği, işi gereği insanlarla yüz yüze etkileşimde bulunmak durumunda kalan bireylerde ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde özetlemektedir (2003a: 2). Bir başka ifadeyle tükenmişlik; işi nedeniyle insanlarla yoğun bir ilişki içinde olan bireylerin duygusal kaynaklarında tükenme, işlerinden soğuma ve yetersizlik hislerinin gelişmesiyle birlikte seyreden üç bileşenli psikolojik bir sendrom olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tükenmişliğe ilişkin bu tanımlamada duygusal tükenme ile, aşırı iş yükü sonucu bireyin deneyimlediği kronik yorgunluk hali kastedilmektedir. Duyarsızlaşma; bireyin genel itibariyle işine kayıtsız kalması, ilgisini yitirmesi ve işine yüklediği anlamı kaybetmesi şeklinde karakterize edilmektedir. Düşük kişisel başarı hissi ise, bireyin mesleki yeterlilik algısında meydana gelen eksikliği ifade etmektedir (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006: 498).

Yukarıda yer verilen tanımları kapsamında tükenmişlik, çalışanların refahı ve psikolojik iyi oluşları üzerinde istenmeyen etkiler oluşturabilecek ve onların sunduğu hizmetin kalitesini düşürebilecek bir potansiyel taşımaktadır (Renzi vd., 2005: 153). Bir başka deyişle tükenmişliğin, sahip olduğu bu potansiyel nedeniyle gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan arzu edilmeyen sonuçlar doğurabileceğini ifade etmek mümkündür. Nitekim yapılan araştırmalar, tükenmişliğin beraberinde hayal kırıklığı, depresyon, kaygı, umutsuzluk, konsantrasyon güçlüğü (Ören ve Türkoğlu, 2006: 3); işe katılımı, iş tatmininde ve performansta düşüklük, örgütsel bağlılığın azalması, aile yaşamına ilişkin dinamiklerin zedelenmesi (Golembiewski vd., 1998: 60) gibi sonuçlar getirebileceğine işaret etmektedir. Bu kapsamda tükenmişlik önemini, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı söz konusu işlev bozukluklarından almaktadır. Dolayısıyla oluşturabileceği büyük zararlara karşı tükenmişlikle etkin şekilde baş edebilmek de ciddi önem arz etmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

### 3.2. Tükenmişliğin Teorik Temelleri

Tükenmişlik Maslach'a (2003a: 2) göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı deneyimlerinin sentezi açısından incelenmektedir. Bu bağlamda Hobfoll (1988: 25) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), tükenmişlik deneyiminde etkili olan söz konusu üç unsurun birbirleriyle etkileşimlerini daha iyi anlayabilmek adına bir çerçeve sunmaktadır (Lee ve Ashforth, 1996: 123). İlgili teori bireylerin ve toplumların kaynaklarına odaklanmakta; mevcut kaynakları korumak ve sağlıklı davranışlar adına yeni kaynaklar elde etmekle ilgilenmektedir. Teoriye göre bireylerde kaynakların korunmasına ilişkin doğuştan gelen bir güdü olduğu belirtilmekte ve kaynaklara yönelik yaşanacak herhangi bir kayıp, stres sürecindeki ana bileşen konumunda ele alınmaktadır (Hobfoll, 2001: 337). Bir başka deyişle söz konusu teori, bireylerin sahip oldukları kişisel ve sosyal kaynakları korumaya ve yeni kaynaklar elde etmeye ilişkin bir eğilime sahip olduklarını; onlar için değerli olan kaynaklara karşı bir tehdit algıladıklarında ise stres yaşayacaklarını varsaymaktadır (Hobfoll, 1989: 516).

Kaynakların Korunması Teorisi, ağırlıklı olarak bireyin varlığını sürdürebilmesi ve psikolojik olarak iyi hissedebilmesi adına gerekli olan korunma, öz saygı gibi temel kaynaklar ve söz konusu temel kaynakları elde etme ve onların varlıklarını sürdürme noktasında etkili olabilecek itibar, para gibi enerji kaynakları üzerinde durmaktadır. İlgili teoriye göre birey “kaynaklarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kaldığında, kaynaklarını kaybettiğinde ve ciddi yatırımlar yapmasına rağmen kaynak elde edemediğinde” stres altında kalabilmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve mesleki yeterlilik algısında azalmayla seyreden tükenmişlik ise, var olan kaynakların yitirilmesi ya da yitirilen kaynakların yerine yenisinin getirilememesi sonucu yaşanan stresle birlikte ortaya çıkmaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96-97).

### 3.3. Tükenmişliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

Tükenmişlik, iş yerindeki kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki (Maslach, 2003b: 189) bağlamında ele alındığında, gelişimi süresince stresin oynadığı kilit rol dikkat çekmektedir. Bununla birlikte stres ile tükenmişliği birbirinden ayırmak gerekmektedir. *Stres*, Hans Selye (1946) tarafından “vücut üzerindeki herhangi bir talebe, vücudun verdiği zihinsel ya da bedensel olarak

etkili ve spesifik olmayan tepki” şeklinde açıklanmaktadır. Stres anında birey, önceki denge haline geri dönebilmek ve potansiyel zararlardan kendini koruyabilmek için güdülenmektedir. Bu kapsamda vücudun verdiği stres tepkisinin temelinde, fizyolojik açıdan bireyin hayatta kalmasını sağlama amacı yatmaktadır (Selye, 1957: 1-2). Bunun yanı sıra uzun süreli maruz kalınan stresin kronik anksiyete, psikosomatik rahatsızlıklar ve çeşitli duygusal problemlerle ilişkili olduğu da bilinmektedir (Lloyd, King ve Chenoweth, 2002: 256). Görüldüğü gibi stres, vücuda dönük herhangi bir talebe karşı verilen genel bir tepki olarak ele alınırken, tükenmişlik ise özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylere yönelik işlemekte (Harker, Pidgeon, Klaassen ve King, 2016: 631) ve iş yerindeki stres kaynaklarına verilen özel bir tepki (Alkadash vd., 2020: 210) olarak değerlendirilmektedir. Buna ek olarak tükenmişliğin aksine stres, sonuçları itibariyle olumlu özellikler de taşıyabilmektedir. Nitekim optimum seviyede kontrol edilebilen stres, motivasyonu arttırabilmekte ve bireyi başarı noktasında güdüleyebilmektedir (Farber, 1984: 326).

Öte yandan tükenmişlik ve depresyonun da farklı yapılar olarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir. *Depresyon*, temelinde bireyin daha önce severek yaptığı gündelik aktivitelere karşı yaşadığı isteksizlik halini barındıran; beraberinde gelişen sistematik düşünce hatalarıyla birlikte bireyin deneyimlediği olayların olumsuz yönlerini hatırlamasına sebep olan ve dahil olduğu tüm sosyal ortamlardaki yaşamını (aile, iş, çevre vb.) olumsuz etkileyen bir duygudurum bozukluğu şeklinde açıklanmaktadır (Taycan vd., 2006: 101). Buradan hareketle depresyonun, yaşamın her alanına yayılan bir ruhsal çökkünlük hali olduğunu ifade etmek mümkündür. Tükenmişlik ise depresyonun aksine iş bağlamına özgü bir sendrom olarak incelenmektedir (Van Dijk ve Swaen, 2003: 2).

Son olarak iş tatminsizliği de tıpkı stres ve depresyon gibi tükenmişlikle içerik olarak farkının vurgulanması gereken kavramlardan biri konumunda bulunmaktadır. *İş tatmini*, birey ile işi ve iş yeri koşulları arasındaki uyumdan kaynaklanan; bireyin işine karşı geliştirdiği pozitif tutum şeklinde ifade edilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Birey işine yönelik söz konusu uyum beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısını taşıdığı noktada ise *iş tatminsizliği* yaşamaktadır (Atilla, Yıldırım ve Baysal, 2019: 38). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, iş tatmini ya da tatminsizliği hemen her meslek grubunda karşılaşılabilecek tutumlar olarak göze çarpmaktadır. Oysa

tükenmişlik, genellikle hizmet sektöründe çalışan ve insanlarla yoğun ilişki kurmayı gerektiren meslekleri icra eden bireylerde görülen; daha çok sosyal etkileşim kaynaklı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Polatçı, 2007: 18).

### 3.4. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik işi nedeniyle insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmek durumunda kalan bireylerde görülen öfke, utanç, korku, umutsuzluk, fiziksel yorgunluk, hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların, iş ve sosyal yaşamın hemen her alanına yayılmasıyla birlikte seyreden bir sendrom (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olarak ifade edilmektedir. Günümüzde tükenmişlik, bahsi geçen tanımın kapsamı gereği en yaygın şekilde “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı” boyutlarıyla incelenmektedir. Bunlar arasından basit şekilde duygusal tükenme (emotional exhaustion), bireyin ruhen deneyimlediği yıpranma duygusunu; duyarsızlaşma (depersonalization), bireyin hizmet sunduğu ya da beraber çalıştığı kişilere yönelik sergilediği olumsuz ve anlayışsız tavrı; kişisel başarı (personal accomplishment) ise kavramsal olarak ifade ettiğinin aksi şekilde, bireyin kendi mesleki yeterlilik algısına ilişkin hissettiği düşüşü nitelemektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183). Bu nedenle tükenmişliğin ilgili boyutu, içeriğinin işaret ettiği olumsuz anlam göz önünde bulundurularak çalışmanın sonraki bölümlerinde “düşük kişisel başarı” şeklinde ele alınmıştır. Aşağıda bahsi geçen boyutlara ilişkin detaylı yazın özetine yer verilmiştir.

#### 3.4.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynakları üzerinde fazlaca yük hissetmesi, çevresindeki taleplere yetişememesi ve yaşadığı bitkinlik duygularıyla baş edememesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501). Tükenmişlik sendromunun en merkezi niteliğini; stresle ilişkili ve bireysel özellikteki tarafını temsil eden söz konusu boyutu deneyimleyen birey, duygusal kaynakları tükenmeye başladıkça kendisini psikolojik olarak işine veremeyecek noktada hissedebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Bunun yanı sıra, işle ilgili ve kişisel olumsuz deneyimlere tepki olarak gelişen psikolojik bir sürecin ürünü şeklinde de değerlendirilebilecek duygusal tükenmede, birey sabah uyanıp işe gitmek ya da idealist biçimde çalışmak gibi bir zamanlar hevesle yerine getirdiği eylemlerden beklenmedik şekilde uzaklaşabilmektedir (Jackson ve Schuler, 1983: 59). Bu yönüyle duygusal

tükenmenin, iş bağlamında sürekli maruz kalınan olumsuz şartların içinde bireyin sahip olduğu problem çözme mekanizmalarının yetersiz kalması sonucu sinsice gelişen bir yapı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Duygusal tükenme, tükenmişliğin yukarıda bahsi geçen diğer iki boyutuna nazaran en kapsamlı şekilde analiz edilen boyut konumunda bulunmaktadır. Ancak tek başına duygusal tükenmenin varlığı, tükenmişlik için gerekli olsa da yeterli değildir. Söz konusu sendromu yalnızca bireysel tükenme odaklı incelemek, bağlamdan kaynaklanan faktörleri göz ardı edeceği için eksik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 402-403). Bir başka ifadeyle tükenmişliği bütüncül bir bakış açısıyla ele almak, kavramın işaret ettiği unsurları doğru yorumlayıp onlarla etkili şekilde baş edebilmek adına önem taşımaktadır.

### **3.4.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma, genellikle duygusal tükenmeye yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyut, çalışanların işlerine yönelik duydukları ilgiden, yükledikleri anlamdan koştukları ve sonucunda gerek performanslarına gerekse kişiler arası ilişkilerine karşı duygusuz ve umarsız tavırlar içinde buldukları bir süreci kapsamaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004: 859-860). Duyarsızlaşmanın ilk dönemlerinde çalışanlar, yaşadıkları duygusal gerilimi azaltabilmek adına diğerlerinin kendilerine yönelik beklentilerini tüm yönleriyle karşılama eğiliminde olmaktadır. Ancak zaman geçtikçe söz konusu eğilim giderek azalmakta ve yerini birlikte çalıştığı insanların gereksinimlerini önemsemeyen, onlara birer nesne statüsünde yaklaşan olumsuz birey tavırlarına bırakmaktadır (Helvacı ve Turhan, 2013: 59).

Bahsi geçenler kapsamında duyarsızlaşma deneyimleyen birey, kendisi ve çevresi ile arasına bilişsel bir mesafe koymaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Bu nedenle duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası yönünü ifade etmektedir. Nitekim tükenmişlik hem bireysel hem durumsal hem de kişiler arası olumsuz faktörler arasındaki etkileşimin sentezi olarak gün yüzüne çıkmaktadır. Yaşanılan aşırı duygusal tükenmeye bir tepki olarak gelişen duyarsızlaşmada, bireyin diğerleriyle arasında adeta bir “duygusal tampon” oluşturması, özünde kendini koruyabilme içgüdüsünden

kaynaklanmaktadır. Fakat bireyin çevresine, kişiler arası etkileşimlerine ve hatta kendi değerlerine karşı geliştirdiği bu mesafe, onun mesleki işlevselliği için ciddi sorun teşkil etmektedir. Duyarsızlaşma sonucu birey, iş yerinde alınacak önemli kararların dışında kalmak, işi üzerindeki sorumluluğunu ve etkinliğini azaltmak noktasında eğilimlerde bulunabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Özetle duyarsızlaşma, gerek birlikte çalışılan kişilere (iş arkadaşı, müşteri vb.) gerekse yapılan işe yönelik bireyin yaşadığı geri çekilme süreci olarak ele alındığında, özellikle insanlarla yoğun etkileşim gerektiren işlerde çalışan bireyler ve yöneticileri için önemsenmesi gereken bir tehdit unsuru konumunda bulunmaktadır.

### **3.4.3. Düşük Kişisel Başarı**

Tükenmişliğin son boyutu olan düşük kişisel başarı, bireyin mesleki yeterliliklerine ilişkin negatif değerlendirmelerini içermektedir. İlgili dönemde birey gerek işe dönük yeterliliklerine gerekse diğerleriyle kurduğu iletişimin niteliğine yönelik eksiklik algısı taşımaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Bu bağlamda çalışanın öz yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri, söz konusu boyutun merkezinde yer almaktadır (Lee ve Ashforth, 1990: 744).

Düşük kişisel başarı ile tükenmişliğin yukarıda (bkz. Sayfa 42-43) yer verilen diğer iki boyutu arasında daha karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda kimi durumlarda düşük kişisel başarı; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir kombinasyonu şeklinde değerlendirilebilmektedir (Byrne, 1994: 646). Kronikleşmiş yıpratıcı talepler sonucu aşırı duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın yaşandığı bir çalışma ortamı, bireyin kişisel etkinlik hissini negatif etkileyebilmektedir. Bir başka ifadeyle birey duygusal yıpranma ve duyarsızlaşma deneyimlerken, başarıya ya da yüksek etkililiğe yönelik duygular hissetmesi güçleşmektedir. Bunun yanı sıra düşük kişisel başarı hissini, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile sıralı değil de paralel olarak seyredebildiği modeller (Leiter, 1993: 245) de bulunmaktadır. Bu bağlamda genel olarak tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında ardışık bir bağlantının kurulduğunu gösterirken, düşük kişisel başarı hissini diğer iki boyutla ardışık seyretmek yerine eş zamanlı geliştiğini destekler niteliktedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403-405).



Buraya kadar ifade edilen boyutları bağlamında tükenmişliğin, kısa zamanda gelişen bir sendrom olmaktan öte sürekli maruz kalınan olumsuz çalışma şartlarına verilen uzun süreli bir tepki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tükenmişlikle etkin şekilde baş edebilmek adına, söz konusu boyutların gelişimini tetikleyen unsurların iyi bilinmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak bölümün bundan sonraki kısmında, tükenmişliğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörlere ilişkin yazın özeti paylaşılmıştır.

### 3.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik, bireyin çalıştığı işin bağlamından kaynaklanan psikososyal bir sorun olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla, tükenmişliğin meydana gelmesinde gerek bireysel gerekse örgütsel pek çok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71).

#### 3.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile bireyin demografik özellikleri, işle ilgili tutumları ve kişilik yapısı kastedilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409). Demografik özellikler açısından bakıldığında, tükenmişlik sonuçları adına ulaşılan farklılıklar dikkat çekmektedir. Bu bağlamda *cinsiyet* üzerinde yapılan bazı çalışmalar, erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik deneyimlediklerini (Burke, Greenglass ve Schwarzer, 1996: 272; Gündüz ve Çapulcuoğlu, 2013: 12); bazıları ise kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmişlikle yüzleştiklerini (Kaya vd., 2010: 407; Çimen vd., 2012: 21) göstermektedir. Yaş değişkenine ilişkin yapılan kimi araştırmalar, daha yaşlı olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğuna (Zabel ve Zabel, 1982: 262; Otacıoğlu, 2008: 110); kimileri ise daha genç bireylerin daha az duygusal tükenme (Çoban ve Özbesler, 2016: 90) deneyimlediklerine işaret etmektedir. Bununla birlikte *bekar ve çocuk sahibi olmayan* bireylerin, *evli ve çocukları olan* bireylere nazaran daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1985: 837). Ancak medeni duruma ilişkin paylaşılan bulguların tam tersine yönelik araştırma sonuçları (Oğuzberk ve Aydın, 2009: 170; Güllüce ve İşcan, 2010: 19) da mevcuttur.

*Eğitim düzeyi* açısından incelendiğinde, kimi çalışmalar eğitim düzeyi yükselirken tükenmişliğin azaldığını (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 465); kimileri ise düşük eğitim seviyesine sahip kişilerin daha düşük seviyede tükenmişlik deneyimlediklerini (Öztürk ve Deniz, 2008: 587) ortaya koymaktadır. *Mesleki kıdem* açısından ele alındığında, bazı araştırmalar kıdem artarken tükenmişliğin azaldığına işaret ederken (Randall ve Scott, 1988: 342); bazıları daha deneyimli çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını (Atlandı, 2010: 111) göstermektedir. Tüm bunların yanı sıra bahsi geçen demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem) tükenmişlik düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadıklarını ortaya koyan araştırmalar (Kurçer, 2005: 10; Teltik, 2009: 3; Çelikkaleli, 2011: 38; Asgari, 2012: 635; Helvacı ve Turhan, 2013: 63; Chou, Li ve Hu, 2014: 3; Shaheen ve Mahmood, 2016: 37; Ocak ve Güler, 2017: 125) da bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlardan hareketle, benzer bireysel özelliklere sahip olsalar dahi bireylerin tükenmişlik deneyimlerini etkileyebilecek farklı unsurların da bulunabileceğini ifade etmek mümkündür.

Bireylerin mesleklerine, örgütlerine, kişisel yeterliliklerine ilişkin beklenti ve tutumları da tükenmişlik sürecini etkileyebilmektedir. Bu kapsamda birey mesleğine, örgütüne ya da kişisel becerilerine ilişkin yüksek beklenti içinde olduğunda, tükenmişlik yaşama ihtimali de artmaktadır. Yüksek beklentilerin yanında karşılanamayan beklentiler de birer tükenmişlik kaynağı haline gelebilmektedir. Bu bağlamda birey beklentilerini tecrübesi ile karşılaştırdığında ortaya çıkabilecek olası bir uyumsuzluk, tükenmişliği tetikleyebilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 636).

Yukarıda belirtilenlere ek olarak bireyin kişiliğine ilişkin örüntüler de tükenmişlik deneyimlemesinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda dayanıklılığı düşük, dış kontrol odaklı, stresli olaylar karşısında oldukça pasif ve savunmacı, düşük benlik saygısı olan, nevroitik, A tipik kişilik yapısına sahip ve düşünceleri yerine duyguları odaklı davranan bireylerin tükenmişlikle karşı karşıya kalma olasılıkları yükselmektedir. Özetle, tükenmişlik deneyiminde bireyin işinin bağlamı kadar sahip olduğu bireysel özelliklerin de önem taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte tükenmişlik, iş bağlamından kaynaklı sosyal çatışmalardan daha fazla etkilenebilmektedir. Söz konusu durum ise tükenmişliğin sosyal yönü ağır basan bir

kavram olduğunu düşündürmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409-411). Dolayısıyla tükenmişlik sürecinin gelişiminde sosyal bir canlı olan örgütlerden kaynaklı faktörleri incelemek önem arz etmektedir.

### 3.5.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden başlıca örgütsel faktörler arasında aşırı iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği ve rol çatışması, iş kaynaklarının kıtlığı, sosyal destek yoksunluğu, geri bildirim eksikliği, çalışana yeterince özerklik tanınmaması, psikolojik sözleşme ihlali (Cordes ve Dougherty, 1993: 629-630; Iverson, Olekalns ve Erwin, 1998: 3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 407-409), denetimlerin yetersizliği, aşırı zaman alan bürokratik işler, yeterli olmayan uzman eğitimleri ve yönlendirmeler (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001:46) yer almaktadır.

Tüm bunların yanı sıra bireyler ve işleri arasındaki huzursuz etkileşimi yansıtan tükenmişlik hem bireysel zayıflıkların hem de örgütsel bağlamdan kaynaklanan sorunların bir sentezi olma özelliği taşımaktadır. İlgili durum ise, tükenmişliği analiz ederken çalışma yaşamının ortak alanlarının incelenmesini gerekli kılmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016a: 44). Söz konusu yaklaşımın etkisiyle Maslach ve Leiter'in (1997) geliştirdiği model, örgütsel faktörleri "iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler" olmak üzere altı başlık halinde ele almaktadır. *İş yükü*, bireyin çok az kaynakla çok kısa zamanda çok fazla iş yapmak durumunda kalması şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda iş yükü, tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutuyla ilişkilendirilmektedir. *Kontrol* ile; çalışanların işlerini etkileyen kararlarda aldıkları roller, özerklik alanları, etkili şekilde çalışabilmek için ihtiyaçları olan kaynaklara erişim kapasiteleri kastedilmektedir. Bireyin iş yerinde kontrol anlamında deneyimlediği uyumsuzluk, onun kişisel başarısını negatif etkileyebilmektedir. *Ödül* ile, bireyin yaptığı iş sonucu aldığı ödüllerin (psikolojik, sosyal, maddi vb.), beklentileriyle ne ölçüde tutarlı olabildiği üzerinde durulmaktadır. Çalışan yaptıklarının karşılığını maddi, psikolojik ya da sosyal açılardan alamadığını düşündüğünde, kendisini değersiz hissedebilmekte ve bu durum da onun kişisel başarısında düşüşe neden olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

*Aidiyet*; karşılıklı destek, yakınlık, bir ekip halinde çalışabilme gibi unsurların dahil olduğu, temelinde iş yerindeki sosyal etkileşimin genel potansiyelini içermektedir.

Sosyal bir canlı olan insan, sevdiği ve saygı duyduğu diğer insanların içinde övgüyü, mutluluğu, mizahı, esenliği paylaşabildiği sürece işine daha nitelikli şekilde odaklanabilmektedir. Bahsi geçen duygusal alışverişlerin ve sosyal desteğin eksikliği ise, çalışanın duygusal anlamda tükenmesine ve mesleki yeterlilik noktasında eksiklik hissetmesine zemin hazırlayabilmektedir. *Adalet*, iş yerinde alınan kararların çalışan tarafından ne ölçüde adil algılandığıyla alakalı olan faktördür. İlgili faktör, örgüt bağlamında insanların birbirlerine duydukları saygıyı ifade etmekte ve birbirlerine verdikleri değeri doğrulamaktadır. Fazla iş yükü, ücret eşitsizliği, hile gibi unsurlar iş yerindeki adalet algısını zedelemekte; bu durum ise çalışanda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hislerini tetikleyebilmektedir. Son olarak *değerler*; çalışan ile iş yeri arasında olan ve çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasını, sahip olduğu değerler ölçüsünde iş yerindeki varlığını sürdürebilmesini sağlayan unsurları içermektedir. Bireyler sahip oldukları değerler ile örgütlerinin beklentileri arasında çatışma yaşadıklarında, tükenmişliğin üç boyutunu da deneyimleyecekleri süreçler içinde kalabilmekte ve örgütlerine duydukları bağlılık zedelenebilmektedir (Leiter ve Maslach, 2003: 98-100).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında bireyi tükenmişliğe sürükleyebilecek pek çok faktörün olduğunu; söz konusu sürecin yalnızca bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmasının yetersiz kalabileceğini ve tükenmişliğe her iki yapının bir sentezi şeklinde yaklaşmak gerektiğini ifade etmek mümkündür. Öte yandan tükenmişliğin birey ve örgüt açısından oluşturacağı yıkımı önlemek adına ona etki eden faktörleri bilmek kadar, tükenmişlik sürecinde ortaya çıkabilecek belirtileri fark edebilmek de önem taşımaktadır. Bu amaçla aşağıda, birey tükenmişlik sürecinde ortaya çıkabilecek belirtilere ilişkin yazın özetine yer verilmiştir.

### **3.6. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, bireyin maruz kaldığı stresle etkili şekilde mücadele edememesi sonucu fiziksel, bilişsel ve duygusal alanlarda yıpranmasıyla seyreden bir sendrom olarak göze çarpmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 180). Bu bağlamda tükenmişlik, bahsi geçen alanlara yönelik adeta bir belirtiler yumağı (Polatçı, 2007: 77) şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Tükenmişlik belirtileri genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Yıldırım, Naktiyok ve Kula, 2016: 20):

- Fiziksel Belirtiler: Yorgunluk ve bitkinlik gibi hisler, sıkça yaşanan baş ağrıları, nefes alıp vermede güçlük, solunum ve sindirim sistemine dönük rahatsızlıklar, deride kabartı ve kızarıklıklar, kiloda azalma ya da artma, kalp çarpıntısı, yüksek tansiyon ve kolesterol, uykusuzluk gibi semptomları kapsamaktadır (Baysal, 1995: 44).
- Psikolojik Belirtiler: Depresyon, kaygı, korku ve öfke ile seyreden duygusal çökkünlük ve kronikleşmiş bir gerginlik hali, güçsüzlük ve değersizlik hissi, kendini diğerlerinden izole olmuş şekilde değerlendirme eğilimi, benlik saygısında hissedilen düşüklük, sabırsızlık, boş ve anlamsız hissetme, hayal kırıklığı, aralıklarla muhakeme yapmak gibi birtakım bilişsel becerilerde zorlanma, bir konu hakkında karar verebilmeye ilişkin cesaret eksikliği gibi belirtileri içermektedir (Cullen, 1995: 24; Kaçmaz, 2005: 30).
- Davranışsal Belirtiler: Diğerleriyle daha sınırlı şekilde zaman geçirme, çalışırken yeterince hızlı olamama, zaman zaman görev yerini ihmal etme, tutulacak kayıtlar noktasında yetersiz kalma, çevresine şüpheyle yaklaşma, incitici söz kullanma, sıklıkla ağlama nöbetleriyle seyreden duygusal patlamalar yaşama gibi eylemleri kapsamaktadır (Ören ve Türkoğlu, 2006: 3).

Oldukça sinsi şekilde seyreden tükenmişliğin yukarıda bahsi geçen belirtilerini erkenden fark etmek, onunla etkili şekilde başa çıkmak adına büyük önem arz etmektedir. Bunun aksine, ilgili belirtiler erken dönemde teşhis edilemediğinde, tükenmişlik hayatın pek çok alanına yayılan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aşağıda yazın ışığında söz konusu sonuçlara değinilmiştir.

### 3.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik; çalışanlar, müşteriler ve örgütün etkileşimde bulunduğu diğer yapılar üzerine verebileceği potansiyel zararlar itibariyle ciddi bir tehdit niteliği taşımaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Bu bağlamda tükenmişliğin sonuçları; *birey, çalışma ve aile hayatı* üzerindeki istenmeyen etkileri üzerinden incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Tükenmişliğin yukarıda yer verilen fiziksel belirtileri (bkz. Sayfa 49) göz önüne alındığında, *birey* üzerindeki sonuçları açısından özellikle stresle ilişkili sağlık sorunlarının varlığı dikkat çekmektedir. Buna ek olarak tükenmişlik deneyimi, bireylerin zararlı madde kullanımlarını da tetiklemektedir. Ruh sağlığı açısından tükenmişlik, pek çok nevroitik yapı (depresyon, anksiyete vb.) ile ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişliğin benlik saygısında düşüşe ve karar vermede yetersizlik gibi birtakım bilişsel işlev bozukluklarına yol açtığı bilinmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

Tükenmişliğin *çalışma hayatı* üzerindeki olumsuz etkileri değerlendirildiğinde; yapılan işi önemsememe, işten ayrılma eğiliminde artma, yapılan işin kalitesinde zedelenme, izinsiz olduğu halde işe gelmeme, izin olduğu durumlarda çeşitli bahanelerle izin süresini uzatma girişimi, iş ve iş dışındaki insan etkileşiminde sürekli çatışma, iş performansında ve iş doyumunda azalma, iş kazalarında artma deneyimleri dikkat çekmektedir. Özetle, tükenmişliğin iş yaşamı üzerinde pek çok istenmeyen etkisi bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2009: 46).

Tükenmişliğin gerek bireye gerekse iş yaşamına dönük olumsuz sonuçları, bireyin *aile hayatını* da kaçınılmaz olarak etkilemektedir. Bir başka deyişle bireyin çalışma yaşamındaki sorunlar nedeniyle deneyimlediği tükenmişlik, iş dışı yaşamında da etkisini sürdürebilmektedir. Yaşadığı tükenmişlik duygularıyla evine gelen birey; eşi, çocukları ve birlikte yaşadığı diğer aile üyelerine kendilerini ihmal edilmiş şekilde hissettirebilmektedir. Söz konusu his ise, aile üyelerinin tükenmişlik yaşayan bireyi suçlamasına neden olabilmektedir. Sonuç itibarıyla hem yaşadığı tükenmişlik hem de onun ev içindeki yansımaları sonucu suçluluk yaşayan birey, kendisini ev ve iş hayatının beklentileri arasında kapana sıkışmış gibi hissedebilmektedir. Bireyin yaşadığı bu çıkmaz ise aile içi çatışmaların artmasına, üyelerin giderek birbirlerinden kopmasına ya da çiftler arasında boşanmaya kadar gidebilecek olumsuzluklara zemin hazırlayabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 35).

Buraya kadar bahsi geçen belirtileri ve yıkıcı sonuçları üzerinden değerlendirildiğinde gerek içinde bulunulan olumsuz çalışma koşulları gerekse sahip olunan birtakım bireysel özelliklerin etkisiyle tükenmişlik deneyimleme ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda, onunla etkili şekilde baş edebilme yollarını bilmenin

taşıyacağı önem de artmaktadır. Bu düşünceyle bölümün bundan sonraki kısmında, tükenmişlikle başa çıkma stratejilerine ilişkin yazın özeti paylaşılmıştır.

### **3.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Stratejileri**

Tükenmişlik bireysel ve örgütsel pek çok faktörün (bkz. Sayfa 45-48) ortaya çıkmasında etkili olduğu bir sistem sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlikle etkili şekilde başa çıkabilmek için, bahsi geçen her iki faktöre ilişkin sorunların birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle tükenmişlik kavramının bilinmesi ve onu tetikleyebilecek unsurların önlenmesi; bunun için geç kalındığı durumlarda ise sorunun erken dönemlerde fark edilebilmesi önem arz etmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 621).

#### **3.8.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri**

Tükenmişlikle *örgütsel düzeyde* baş edebilmek için yapılabilecekler arasında; görev tanımlarının açık ve net şekilde belirlenmesi, işe yeni başlayan bireylere yönelik nitelikli oryantasyon eğitimlerinin uygulanması, kişi-iş uyumu dikkate alınarak personel istihdam edilmesi, örgütteki her bir bölümün özelliklerine uygun şekilde çalışma planlarının oluşturulması, sistemli şekilde yapılan toplantılar aracılığıyla çalışanların görüşlerinin öğrenilmesi ve dikkate alınması, problemlerin ortaya çıktıkları ilk andan itibaren değerlendirilmesi, çalışanın yaşayabileceği sıkıntılarda ona destek olunması, çalışana zayıf yanlarını geliştirebileceği ve güçlü taraflarını pekiştirebileceği eğitim olanaklarının sunulması, ödül sistemlerinin adil bir şekilde uygulanması ve genişletilmesi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 31).

Tüm bunların yanı sıra tatiller de tükenmişliği önleme adına etkili olabilmektedir. Nitekim tatiller, bireylerin sahip olduğu duygusal kaynakların yenilenmesine ve hatta çoğalmasına fırsat oluşturabilmektedir. Bu durum da çalışanın devamlılığına pozitif şekilde yansıtılabilmektedir (Westman ve Eden 1997: 517). Özetle; çalışana temelde değerli olduğunu hissettiren, onu özelliklerine uygun pozisyonlarda değerlendiren, ona gelişim imkanı sağlayan, onun gereksinimlerini dikkate alan ve fikirlerini önemseyen bir yönetim anlayışının, tükenmişlikle örgüt düzeyinde baş edebilmek adına merkezi önem taşıdığını ifade etmek mümkündür.

### 3.8.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri

Aynı çalışma şartlarına maruz kalmalarına rağmen bazı bireylerin tükenip bazılarının tükenmemesine yol açan birtakım bireysel özelliklerin ve stratejilerin incelenmesi de tükenmişliğin önlenmesi ve ona müdahale edilebilmesi adına önem arz etmektedir. Bu bağlamda tükenmişlikle başa çıkmakta etkili olabilecek *bireysel stratejiler*, Johnstone (1999: 2-6) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Tükenmişliğin potansiyel bir sorun olabileceğinin farkında olmak: Yüksek riskli bir alanda çalıştığının farkında olan bireyin, kendisini koruyabilmek adına girişimde bulunması kolaylaşabilmektedir.
- Fikirselsel ve duygusal anlamda kendini yönetebilmek: Stresin bir noktaya kadar performans artırıcı özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla bireyin zaman zaman ne düzeyde stresi olduğuna yönelik kendini kontrol etmesi, taşıyabileceğinden fazla yük altında kalma olasılığını düşürebilmektedir.
- Merkezi stres unsurlarını tanımlayabilmek: Birey için neyin yıpratıcı olduğunu belirlemek, o unsuru değiştirmeye yönelik küçük adımlar atılmasını ve sonucunda bireyin iyi hissetmesini sağlayabilmektedir.
- Beklenti ve yükümlülükleri gözden geçirmek: Bireyin diğerlerine karşı net olması, onların bireye dönük karşılanmayacak beklentiler geliştirmesinin önüne geçmektedir. Bununla birlikte bireyin kendisine yönelik de aşırı beklenti içine girmemesi, “yapmalıyım” ile “yapamam” duyguları arasında sıkışıp kalmasını ve duygusal gerginlik yaşamasını önleyebilmektedir.
- Duygusal kaynakları ve onları tüketen unsurları saptamak: Birey kendini besleyen taraflarından daha fazla kendini yıpratıcı durumlara maruz kalırsa, iç kaynakları tükenme noktasına gelebilmektedir. Bu kapsamda gerek hayatın gerekse işin tüketen yanlarını tespit etmek ve onları listelemek, bireyin ne ile mücadele etmesi gerektiğinin farkında olmasını sağlamaktadır.
- İşteki başarı ölçütlerini belirlemek: Bireyin değer verdiği ve ulaşabileceği net hedeflere sahip olabilmesi, işinde gerçek bir etki yaratabileceğini düşünmesi açısından tükenmişlikle mücadelede kilit önem taşımaktadır.



- Yardım ve destek ağları oluşturmak: Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çözümü için bireylerin örgütsel destek ağlarının kurulması adına çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Tüm bunların yanı sıra birtakım gevşeme ve nefes egzersizleri, duygusal terapiler, kişiler arası ve sosyal beceri eğitimleri, meditasyon gibi yöntemlerin de tükenmişlikle baş etme adına etkili bireysel stratejiler olduğu bilinmektedir. Öte yandan ne yönetsel ne de bireysel birtakım önlemler, tükenmişlikle başa çıkmada tek başına yeterli konumda bulunmaktadır. Çağın sorunu olan bu sendromla etkili mücadele, her iki strateji birlikte geliştirilebildiğinde verilebilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 419). Bununla birlikte tükenmişliği yenebilmek, yalnızca negatif unsurların sayısını azaltmakla ilişkilendirilmemektedir. Nitekim bazen bireyin kontrolü dışında gelişen olumsuz faktörler konusunda yapabileceği pek bir şey bulunmamaktadır. Bunun yerine olumlu değerlerin sayısını arttırmak ve en basit ifadesiyle tükenmişliğin pozitif antitezi olan “işe bağlanmayı” inşa etmek daha fazla yarar sağlayabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016b: 104). İşe bağlanmanın yaşanması, tükenmişlik boyutlarının tam tersinin gerçekleşmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda işe bağlanma; duygusal tükenme yerine *enerji*, duyarsızlaşma yerine güçlü bir *aidiyet hissi* ve düşük kişisel başarı yerine *yeterlilik* boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Tükenmişliği bağlanma kavramıyla birlikte ele almak, örgütsel bağlamın çalışan refahı üzerindeki etkilerini incelemek adına bakış açısını genişletebilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 65).

Sonuç itibariyle işinin özellikleri gereği insanlarla yoğun ilişki kuran sağlık, eğitim, bankacılık vb. sektörü çalışanlarında sıklıkla görülebilen (Helvacı ve Turhan, 2013: 58); işteki kronik ve duygusal stres faktörlerine uzun süre maruz kalmaktan (Leiter, Maslach ve Frame, 2015: 1) kaynaklanan tükenmişlik, içeriği itibariyle çağımızın iş bağlamından kaynaklı en önemli sorunlarından biri konumundadır. Tükenmişliğin tek başına bireyin değil, içinde bulunduğu sosyal çevrenin bir sorunu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler işin insani yönünü göz ardı ettiklerinde ya da işin doğası ile bireyin doğası arasında uyumsuzluk arttığında, tükenmişlik daha büyük bir risk unsuru olma özelliği taşımaktadır. Öte yandan tükenmişlik işe bağlılıkla dengelendiğinde; tükenme yerini coşkuya, acı şefkate, kaygı

ise etkililiğe bırakabilmektedir. Bu nedenle tükenmişliğe ilişkin dinamiklerinin anlaşılması ve onunla baş etmek için neler yapılması gerektiğinin bilinmesi, şefkat ve işe bağlılık ateşinin parlak bir şekilde yanmasına zemin oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır (Maslach ve Leiter, 2016a: 44-46-49).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYENİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ

İlk üç bölüm, araştırma değişkenlerine (psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişlik) yönelik detaylı (kavramların tanımları, kullanım amaçları, önemleri, kuramsal temelleri, boyutları vb.) yazın incelemesini içermektedir. Mevcut bölümde ise öncelikle çalışmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Ardından çalışma kapsamında toplanan verilerin analizi ve bulguların raporlanması süreçlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, son zamanlarda psikolojik sağlığın en önemli belirleyicilerin biri olarak kabul edilen (Albertson, Neff ve Dill-Shackleford, 2015: 444) öz-şefkatin, psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki etkileşimde<sup>1</sup> aracı bir rol (dolaylı etki) üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. İçinde bulunduğumuz hız çağının şartları gereği bireyler çoklu kişilerarası ilişkileri yönetebilmek, aile ile iş yaşamının beklentilerini karşılarken bir denge kurabilmek, kendisine ve çevresine yönelik taşıdığı sorumlulukları yerine getirebilmek gibi zorlu görevlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Son bir yıl içinde tüm dünyayı etkisi altında alan Covid-19 salgını ise, zaten insanlar için yönetmesi zor olan bu süreçlere yeni dinamikler eklenmesine neden olmuştur. Salgınla birlikte gerek iş gerekse aile yaşamında pek çok denge sarsılmış, dünya “yeni normal” adı verilen bir sürece doğru evrilmiştir. Her geçiş ya da değişim döneminde beklenildiği gibi söz konusu olağanüstü durum da bireyler ve devletler için birtakım krizleri beraberinde getirmiştir. Bahsi geçen kriz şartlarından hiç kuşkusuz en çok sağlık sektörü ve çalışanları etkilenmiştir. Elbette bu noktada krizin hızla yayılım gösteren bir hastalık odağında gelişmesinin önemi büyüktür.

Böylesi kriz dönemleri, işin bağlamı ve bireyin sahip olduğu birtakım olumsuz özelliklerin bir sentezi olarak ortaya çıkan tükenmişlik olgusunun sinsice ilerleyişini

<sup>1</sup> Tez çalışmasının tamamı için geçerli olmak üzere “etki” ifadesi ile kastedilen “nedensel etki” değil, “istatistiksel etki”dir.

kaçınılmaz olarak tetiklemektedir. Ancak salgın şartlarında görevli hastane çalışanları üzerinde yapılan gözlemler, bazılarının bu sinsi ilerleyişin önüne geçemediğini bazılarının ise her şeye rağmen psikolojik sağlıklarını koruyabildiğini göstermiştir. İlgili gözlemler sonucu mevcut çalışmada, pozitif psikoloji akımının gün yüzüne çıkmasına ortam hazırlayan yaklaşımlardan (bkz. Sayfa 4-5) yola çıkılmıştır. Bu bağlamda, olağanüstü kriz şartları içinde ağır sorumluluklar ve riskler altında çalışan bireylerin hangi içsel kaynakları aracılığıyla tükenmişliğe karşı psikolojik sağlıklarını koruyabildiklerini belirlemek hedeflenmiştir. İlgili amaçla yazına yönelik yapılan incelemede, psikolojik sermaye ve öz-şefkat kavramlarının ayrı ayrı modeller içinde tükenmişlik deneyimini negatif yönde (örn; Kim ve Kweon, 2020: 199-204; Satake ve Arao, 2020: 1) etkiledikleri görülmüştür. Fakat psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişlik kavramlarını bir arada ele alan herhangi bir modele rastlanmamıştır. Buna ek olarak mevcut çalışma, söz konusu üç değişken arasındaki etkileşimleri aracı bir model üzerinden sınamayı amaçlamaktadır. Böylelikle psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki etkileşimde, bilinenin dışında bir bağlantı mekanizmasının (öz-şefkat) devreye girip girmeyeceğini anlayabilmek hedeflenmiştir.

Değişkenleri aracılık mantığıyla incelemenin sosyal gerçekliği daha derin bir yaklaşımla aydınlayabileceği, bilimsel birikime özgün değerler katabileceği ve mevcut çalışma özelinde tükenmişlikle gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde verilecek mücadeleye yeni bakış açıları kazandırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın Covid-19 şartları altında görevli hastane personeli üzerinden yürütülmesi de önem arz etmektedir. Çünkü bu yönüyle çalışma hem olağanüstü şartlarda çalışan bireylerin devamlılıklarını sağlayabilecekleri unsurlara dikkat çekme hem psikolojik sağlık için alternatif stratejiler geliştirme hem de kazandıracığı farkındalığın etkisiyle sonraki muhtemel krizler karşısında bireyleri daha korunaklı kılabilmek potansiyeli taşımaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, araştırmada aracı değişken olarak ele alınan öz-şefkat kavramına dönük yapılan yazın incelemesinde, kavramın genellikle klinik ve sosyal psikoloji (Neff, Pisitsungkagarn ve Hsieh, 2008; Pauley ve McPherson, 2010; Muris, Otgaar ve Petrocchi, 2016) araştırmalarında kullanıldığı görülmüştür. Öte yandan ilgili kavram, örgüt içinde olumlu bireysel ve sosyal davranışlara yöneltme potansiyeli açısından (Reizer, 2019: 4) örgütsel davranışa ilişkin yazında da kendine yeni yeni yer

bulmaya başlamıştır. Özellikle yurt dışındaki araştırmalarda öz-şefkat kavramı örgütsel değişkenlerle bir arada incelenirken (örn; Kotera, Green ve Sheffield, 2019; Reizer, 2019; Lefebvre, Montani ve Courcy, 2020; Anjum vd., 2020), ülkemizde ise bu yönelimin yalnızca iki çalışma (Özpeynirci ve Kırmızı, 2020; Yalap ve Baygın, 2020) ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla mevcut araştırmada öz-şefkatin yer alması, kavramı örgütsel davranışa ilişkin yazına daha fazla entegre etmek adına da önem arz etmektedir. Son olarak, çalışma kapsamında kullanılan ve daha önce başka kültürlerde örtük yapıları keşfedilmiş olan orijinal ölçeklerin, toplanan veri seti üzerinden yapı geçerliklerinin sağlanması da amaçlanmıştır. Buraya kadar bahsedilenler ışığında araştırma sonuçlarının gerek sektör çalışanları ve yöneticilerine gerek akademisyenlere gerekse yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Mevcut çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Araştırma insanlarla yoğun etkileşim gerektiren hizmet sektörü alanlarında görev yapan kamu hastanesi personeli üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla bağlamı gereği yoğun etkileşim gerektiren diğer sektör ve meslek grupları, çalışmaya dahil edilmemiştir.
- Araştırmanın evrenini zaman ve maliyet kısıtlılıklarından dolayı yalnızca Tokat ili ve ilçelerinde görevli kamu hastanesi personeli oluşturmuştur. Bahsi geçen kısıtlılıklar nedeniyle, ülkemizdeki diğer illerde ya da farklı kültürlerde görev yapan kamu hastanesi personeli çalışma dışında bırakılmıştır.
- Nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilen mevcut çalışma, katılımcılara uygulanan ölçeklerden alınan cevaplarla sınırlıdır.

#### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırmalar, kullanılan yöntem açısından *nitel* ve *nicel* olmak üzere iki farklı yönelim bağlamında incelenmektedir. Bunlardan *nitel* yönelimli araştırmalar, sosyal gerçekliğin ve bireylerin davranışlarının ardında yatan sebepleri açıklamaya çalışırken gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinden yararlanmaktadır. Tümevarım yaklaşımının benimsendiği nitel araştırmalarda veri olarak kelimeler kullanılmakta, sayılar yerine anlatılardaki örüntüler

incelenmekte ve öznelliğe vurgu yapılmaktadır. Nitel çalışmalar uygulama açısından zaman aldığı için ağırlıklı olarak küçük örneklem grupları üzerinde gerçekleştirilmektedir. Öte yandan *nicel* desenli araştırmalarda sayısal veriler aracılığıyla kesin ve genellenebilir sonuçlar elde etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ise daha geniş örneklem gruplarına ulaşmak gerekmektedir. Nicel yönelimli araştırmalarda başlıca veri toplama tekniği olarak anketler ve deneyler kullanılmaktadır. Görgül nitelik taşıyan ve tümdengelim yaklaşımını benimseyen söz konusu araştırmalar; sayısal veri üretmesi, istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanması, gözlemlerin ve ölçümlerin tekrarına imkan tanınması, nesnelliği ön plana çıkarması gibi özellikleri açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte ilgili araştırma yönelimi, insan davranışlarının altında yatan sebepleri belirlemek adına her zaman yeterli olamayabilmektedir. Yine de araştırmacılar genellemeler yapmayı ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı amaçladıklarında, nicel yönelimi tercih etmeleri uygun görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 102-104).

Mevcut tez çalışmasında, geniş bir örneklem grubundan anket tekniği ile elde edilen sayısal verilere istatistiksel analizler uygulanarak genellenebilir sonuçlar elde etmek amaçlandığı için nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

#### **4.3.1. Evren ve Örneklem**

Evren, bir araştırmanın amacına bağlı olarak üzerinde genelleme yapılabilecek tüm kişileri (birimleri) içine alan grup olarak ifade edilmektedir. Tanımdan hareketle evrenin ana özelliği “çok” kişiyi kapsamasından öte araştırmanın amacı ve sınırlılıkları üzerinde durmasıdır. Örneklem ise, araştırmacı tarafından belirlenen evren üzerinden birtakım kurallara uyularak seçilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip çalışma grubu olarak belirtilmektedir. Bu açıdan örneklem, evrene nazaran daha küçük bir grubu nitelemektedir (Erkuş, 2011: 99-100).

Sosyal bilim araştırmalarında genellikle örnekleme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. İlgili aşamalar evrenin tanımlanması, örneklem çerçevesinin belirlenmesi, örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi ve örneklem tekniğinin seçilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Evrenin tanımlanması ile araştırmanın amacına uygun tüm kişilere yönelik bir tanımlama ve sınırlandırma yapılması kastedilmektedir. Örneklem çerçevesi,

soyut içerikli “evren” kavramını ölçülebilir hale getirme sürecini ifade etmektedir. Bu amaçla örneklem çerçeve listeleri oluşturulmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespiti aşamasında; evreni temsil etme yeteneğine sahip, araştırmacıyı zaman ve maliyet açısından zorlamayacak ve çalışmada kullanılacak istatistiki analizlerin gerekliliklerini karşılayacak büyüklüğün tespiti önem taşımaktadır. Son olarak örneklem tekniği ile olasılığa dayalı (basit tesadüfi, sistematik, tabakalı, kümeli) ve olasılığa dayalı olmayan (kolayda, amaçlı, kota, kartopu, aykırı) şeklinde iki başlık altında incelenen tekniklerden, araştırmanın amacına uygun olan teknik seçilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 126-131).

Yukarıda bahsi geçenler ve bu çalışmanın amacı doğrultusunda evrenini, Tokat ili ve ilçelerindeki kamu hastanelerinde görevli personel oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesini belirlemek amacıyla Tokat İl Sağlık Müdürlüğü personel birimi ile iletişime geçilmiş ve evreni çerçeveleyen toplam personel sayısının 4446 olduğu (2020 yılının Ağustos ayı itibarıyla) bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. İlgili yöntemde en kolay ulaşılabilir birimlerin seçilmesi yoluyla örnekleme oluşturmak (Karavardar, 2011: 165) amaçlanmaktadır. Ek olarak çalışmada, örneklem büyüklüğünün tespiti için Tabachnick ve Fidell tarafından önerilen formül ( $N \geq 104 + m$ ;  $m = \text{bağımsız değişken sayısı}$ ) dikkate alınmıştır. Çünkü ilgili formül aracılığıyla elde edilen sonuçlarla, sosyal bilim araştırmalarında ilişki ve etkileşimleri nitelikli değerlendirmek için gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşılabilmenin mümkün olduğu belirtilmektedir (2013: 123).

Çalışma kapsamında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi<sup>2</sup> ve Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nden<sup>3</sup> gerekli etik kurul izinleri alınmış; izinlere yönelik belgeler Ek 1 ve Ek 2'de sunulmuştur. Bu aşamadan sonra Tokat İl Sağlık Müdürlüğü tarafından Tokat ili ve ilçelerindeki tüm kamu hastanelerine, çalışma dahilinde oluşturulan (surveey.com aracılığıyla) anket formunu görevli personelin elektronik ortamda doldurması adına yazı gönderilmiştir. Alınan geri dönüşler sonucu analizlere dahil edilmek için gerekli

<sup>2</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin 28.08.2020 tarih ve 13.02 numaralı etik kurul kararı

<sup>3</sup> Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nün 06.10.2020 tarih ve 02 numaralı etik kurul kararı

varsayımları (uç değer, kayıp veri, normallik) karşılayan 206 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 4.1’de paylaşılmıştır.

**Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
19-30 yaş arası	89	43.2	0-5 yıl arası	110	53.4
31-40 yaş arası	52	25.2	6-11 yıl arası	37	18
41-57 yaş arası	58	28.2	12-17 yıl arası	28	13.6
Eksik veri	7	3.4	18 yıl ve üzeri	22	10.7
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>	<b>Eksik veri</b>	<b>9</b>	<b>4.3</b>
			<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Toplam Ç. Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	124	60.2	0-5 yıl arası	69	33.5
Erkek	75	36.4	6-11 yıl arası	35	17
Eksik veri	7	3.4	12-17 yıl arası	41	19.9
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>	18 yıl ve üzeri	49	23.8
			<b>Eksik veri</b>	<b>12</b>	<b>5.8</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>
Evli	116	56.3			
Bekâr	78	37.9			
Eksik veri	12	5.8	<b>Unvan</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>	Doktor	22	10.7
			Hemşire	89	43.2
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Psikolog	14	6.8
Ortaöğretim	5	2.4	Ebe	8	3.9
Lise	14	6.8	Tekniker	16	7.8
Ön Lisans	33	16	Tıbbi Sekreter	10	4.9
Lisans	96	46.6	Memur	10	4.9
Yüksek Lisans	12	5.8	Diğer çalışan	37	18
Doktora	4	1.9	<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>
Eksik veri	42	20.5			
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>			

Tablo 4.1’deki sonuçlar incelendiğinde, analizlere dahil edilen verilerin %60.2’sinin kadınlardan, %36.4’ünün ise erkeklerden elde edildiği görülmektedir. Yaşları 19 ile 57 arasında değişen ve yaş ortalamaları 34.46 olan katılımcıların %56.3’ünü evli, %37.9’unu ise bekar bireyler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna yönelik yapılan incelemede, yüzdeler diliminde en fazla orana lisans mezunlarının (N=96; %46.6) sahip olduğu görülmektedir. Unvana göre ise en fazla veri hemşirelerden (N=89; %43.2) elde edilmiştir. Bunlara ek olarak, katılımcıların çalışma süreleri ve toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde, her iki grup için de 0-5 yıl arası deneyime sahip olan bireylerin (sırasıyla; N=110; %53.4, N=69; %33.5) çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır.



### 4.3.2. Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeylerinin dolaylı bir etki oluşturup oluşturmayacağını belirlemek amaçlanmıştır. Bireylerin psikolojik sermayelerinin yüksek olması; onları bireysel ve çevresel risk unsurlarına karşı koruyabilmekte (Luthans ve Youssef, 2004: 160), suçluluk ve umutsuzluk duygularının önüne geçebilmekte, fiziksel ve duygusal açıdan daha sağlıklı kılabilen (Toor ve Ofori, 2010: 343; Keleş, 2011: 347), zorlu görevler sırasında deneyimledikleri olumsuzluklara rağmen inançlarını muhafaza etmelerini sağlayabilmektedir (Larson ve Luthans, 2006: 80). Psikolojik sermayenin bahsi geçen özellikleri yoluyla tükenmişliğin önüne geçebileceği düşünülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğuna işaret etmektedir (Estiri vd., 2016: 1377; Zhou vd., 2018: 75-79; Kim ve Kweon, 2020: 199-204). Bulgular ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri tükenmişliklerini negatif yönde etkilemektedir.

Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001: 218; The Broaden and Build Theory), olumlu duygusal deneyimlerin bireylerde düşünce ve eylem repertuarını genişletebileceğini; böylece bireylerin yeni fiziksel, entelektüel, sosyal ve psikolojik kaynaklara kalıcı olarak sahip olabileceğini varsaymaktadır. İlgili teoriden yola çıkarak, bireylerin pozitif psikolojik gelişim kapasitelerinin yüksek olmasının oluşturabileceği olumlu duygusal genişleme ve inşa sürecinin etkisiyle, kendilerine yöneltecekleri şefkat duygularının da artabileceği düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin, öz-şefkat düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Yazına yönelik incelemede, psikolojik sermaye ile öz-şefkat etkileşimini doğrudan konu alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu kapsamda Poots ve Cassidy (2020: 6) ile Yalap ve Baygın'ın (2020: 49) yaptıkları çalışmalar, psikolojik sermayenin öz-şefkati pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bilgiler doğrultusunda kurulan hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri öz-şefkat düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalar Şefkatli bilgeliklerini kendilerine yansıtabilen bireylerin yüksek düzeyde yaşam tatmini, mutluluk ve refah deneyimlediklerini göstermektedir. Buna ek olarak z-Şefkat ile depresyon, kaygı, öz eleştiri gibi yapılar negatif yönde ilişkilendirilmektedir (Neff, 2009: 212; MacBeth ve Gumley, 2012: 548). İlgili sonuÇlar, psikolojik sağlık üzerinde gcl bir etkisi olan z-Şefkatin (Albertson, Neff ve Dill-Shackleford, 2015: 444), tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Yazına yönelik yapılan incelemede karşılaşılan araştırma sonuÇları (Atkinson vd., 2017: 555; Kemper vd., 2019: 881; Satake ve Arao, 2020: 1), ilgili düŐünceyi destekler niteliktedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

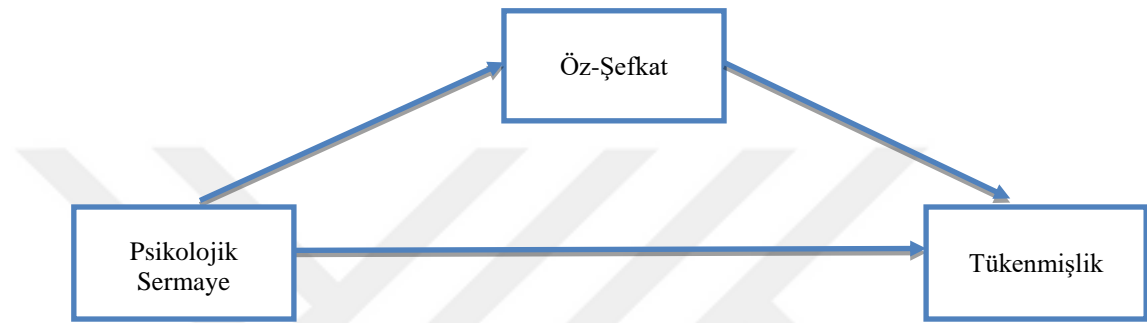
**H3:** alıŐanların z-Şefkat düzeyleri tükenmişliklerini negatif yönde etkilemektedir.

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), bireyin sahip olduğu kaynakları kaybetme endiŐesi taŐıdıda, onları gerÇekten kaybettiğinde veya kaybettiği kaynakları yenileriyle dnleyemediğinde tükenmişlik deneyimlediğini ne sürmektedir. Bu nedenle ilgili teoriye göre bireyler, sahip oldukları kaynakları (maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler, enerji) korumak ve onların sayısını arttırmak noktasında gdlenmektedir (Hobfoll, 1989: 517; Hobfoll, 2001: 341-354). Genişlet ve İnaŐa Et Teorisinin yukarıda bahsedilen varsayımları da olumlu duygusal deneyimlerin bireylerde düşünce ve eylem alanını genişleterek, kalıcı kişisel kaynaklar oluŐturabildiėine işaret etmektedir. Bahsedilen teorilerden hareketle, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin artmasının oluşturabileceği pozitif inşa süreciyle birlikte z-Şefkat düzeylerinin de artabileceği ve oluşan bu yeni zincirin etkisiyle tükenmişlik hislerinin azalabileceği öngörülmektedir. Ek olarak sosyal bilim araştırmalarında ağırlıklı olarak incelenen değişkenler arası basit nedensel modeller, sosyal gerŐekliėin derinliğinin anlaşılması adına eksik kalabilmektedir. Dolayısıyla değişkenler arası etkileşimlerin hangi bağlantı mekanizmalarıyla gerŐekleŐtiėinin aracılık modelleriyle incelenmesi hem sosyal gerŐekliėe ışık tutmak hem mevcut bilgi birikimini bir adım öteye taŐımak hem de yazına zgn değerler katabilmek adına (Gürbüz, 2019a: 17) nem taşımaktadır. Bu kapsamda önceki araştırmalar, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif yönde bir etkisi (Estiri vd., 2016: 1377; Zhou vd., 2018: 75-79) olduğuna işaret ederken, mevcut çalışma ile söz konusu etkileşimde

öz-şefkatin herhangi bir aracı rol üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Bahsi geçen teoriler ve amaç ışığında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

**H4:** Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeyleri aracı rol üstlenmektedir.

Yukarıda yer verilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın tahmini modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:



**Şekil 4.1. Araştırmanın Tahmini Modeli**

#### 4.3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Toplamda iki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, araştırmada yer alan değişkenlere (psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişlik) ilişkin geliştirilen ölçeklere yer verilmiştir. Ölçeklerdeki ifadeler örneklemine ne ölçüde katılıp katılmadığını belirleyebilmek adına 5’li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) tipi dereceleme kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünü ise katılımcılardan demografik bilgiler elde etmek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi soruları (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu vb.) oluşturmuştur. Aşağıda çalışmada yer alan ölçeklerin psikometrik özelliklerine ilişkin yazın özeti paylaşılmıştır. Anket formu Ek 3’te sunulmuştur.

##### 4.3.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçümlemek amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007: 541) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği (Psychological Capital Questionnaire) kullanılmıştır. İlgili ölçek sırasıyla öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört boyutu kapsamaktadır. Her bir boyutun altı ifade ile temsil edildiği ölçek, toplamda 24 maddeden oluşmaktadır.

Ölçekte katılımcılardan alınan yanıtların tutarlılığını kontrol edebilmek amacıyla 13., 20. ve 23. ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada boyutlar için Cronbach alfa katsayıları .69 ile .85 arasında değerler almıştır. Genel Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne yönelik Cronbach alfa katsayısı ise, ölçeğin geliştirilme aşamasında veri toplanan farklı örneklem grupları için .88 ile .89 arasında hesaplanmıştır. Ölçekteki ifadelere “Uzun süreli bir soruna çözüm ararken dahi kendime güvenirim”, “Bir sorunla karşılaştığımda pek çok çözüm yolu bulabilirim”, “İşteki zorluklarla bir yolunu bulup başa çıkabilirim”, “Her zaman olayların iyi tarafını görürüm” örnek olarak verilebilir. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Türkçe geçerleme çalışmaları Esen ve Erkmen (2013) ile Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Esen ve Erkmen'in (2013) çalışmasında ölçek 18 ifade ve üç boyutla; Çetin ve Basım'ın (2012) çalışmasında ise 21 ifade ve dört boyutla geçerlenmiştir. Her iki geçerleme çalışması için de ölçeklerin boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları .67 ve üzerinde sonuç vermiştir (Polatçı, 2020: 713-718). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliği araştırmacı tarafından sağlanmıştır (bkz. Sayfa 70).

#### 4.3.3.2. Öz-Şefkat Ölçeği

Katılımcıların öz-şefkat düzeyleri Neff (2003b: 231-232) tarafından geliştirilen Öz-Şefkat Ölçeği (Self-Compassion Scale) aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek 26 madde ve altı boyuttan oluşmaktadır. İlgili boyutlar öz-sevecenlik (5., 12., 19., 23. ve 26. maddeler), öz eleştiri (1., 8., 11., 16. ve 21. maddeler), ortak paylaşımların bilincinde olma (3., 7., 10. ve 15. maddeler), yalıtılmışlık (4., 13., 18. ve 25. maddeler), farkındalık (9., 14., 17. ve 22. maddeler) ve aşırı özdeşleşme (2., 6., 20. ve 24. maddeler) şeklinde belirtilmiştir. Öz-Şefkat Ölçeği'nin öz-sevecenlik, ortak paylaşımların bilincinde olma ve farkındalık boyutları pozitif; öz eleştiri, yalıtılmışlık ve aşırı özdeşleşme boyutları negatif özellik göstermektedir. Bu nedenle ölçekten alınacak toplam puanlar için negatif özellikteki boyutlara ait ifadeler (toplamda 13 ifade) ters kodlanarak analizlere dahil edilmektedir. Öz-Şefkat Ölçeği'nin genel yapısına ilişkin belirlenen Cronbach alfa katsayısı .92'dir. İlgili katsayı ölçeğin öz-sevecenlik, öz eleştiri, ortak paylaşımların bilincinde olma, yalıtılmışlık, farkındalık ve aşırı özdeşleşme boyutları için sırasıyla .78, .77, .80, .79, .75 ve .81 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki ifadeler “Hatalarıma ve yetersizliklerime karşı kınayıcı ve yargılayıcı bir yapım vardır”, “Herhangi bir şey beni üzdüğünde, duygularımı bir denge içerisinde tutmaya çalışırım”, “Acı çektiğim

zamanlarda, kendime karşı nazik davranırım” örnek olarak verilebilir. Öz-Şefkat Ölçeği’ne yönelik Türkçe geçerleme çalışmaları Akın, Akın ve Abacı (2007) ile Deniz, Kesici ve Sümer (2008) tarafından yapılmıştır. Akın, Akın ve Abacı’nın (2007) çalışmasında ölçeğin boyutları için güvenirlik katsayısı .72 ile .80 arasında hesaplanmıştır. Deniz, Kesici ve Sümer (2008) tarafından yapılan geçerleme çalışmasında ise ölçeğin genel yapısına ilişkin Cronbach alfa katsayısı .89 olarak belirlenmiştir (Baygın, 2020: 606-617). Çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliği araştırmacı tarafından sağlanmıştır (bkz. Sayfa 71).

#### **4.3.3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)**

Çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981: 102-103) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (The Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır. Ölçek 22 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. İlgili boyutlar duygusal tükenme (ilk dokuz madde), kişisel başarı (10-17 aralığındaki sekiz madde) ve duyarsızlaşma (18-22 aralığındaki beş madde) şeklinde belirtilmiştir. Ölçekten alınacak toplam puan hesaplanırken, pozitif özellikteki kişisel başarı boyutuna ilişkin maddelerin ters kodlanarak analizlere dahil edilmesi önerilmiştir. Orijinal ölçekte her bir boyut için sıklık ve yoğunluk adı altında iki Cronbach alfa katsayısı incelenmiştir. İfadelerin hangi sıklıkta yaşandığına ilişkin katsayı duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları için sırasıyla .89, .74 ve .77 iken; hangi yoğunlukta yaşandıklarına ilişkin katsayı .86, .74 ve .72 olarak hesaplanmıştır. Toplam ölçeğin güvenirlik katsayısı ise .83 (sıklık) ve .84 (yoğunluk) olarak belirlenmiştir. Ölçekteki ifadeler “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum”, “Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum”, “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” örnek olarak verilebilir. Orijinal ölçeğe ilişkin Türkçe geçerleme çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları için belirlenen Cronbach alfa katsayıları sırasıyla .83, .72 ve .71’dir (Polatçı, 2020: 802-817). Mevcut çalışmada ölçeğin yapı geçerliği araştırmacı tarafından sağlanmıştır (bkz. Sayfa 73).

#### **4.3.4. Veri Setinin Analizlere Hazırlanması**

Bir çalışmada kullanılan verilerden geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için öncelikle verilerin niteliğine yönelik incelemeler yapılması gerekmektedir. Çok

değişkenin yer aldığı veriler, analiz öncesinde aşağıdaki amaçlar bağlamında incelenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 347; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018: 9-36; Gürbüz ve Şahin, 2018: 211-215; Kline, 2019: 71-88):

- Verilerin Hatasızlığının İncelenmesi: Analiz sonuçlarının kalitesi, veri setinin kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle analizlerden önce veri setindeki hatalı verilerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Nicel yönelimli araştırmalarda verilerin kabul edilebilir sınırlar içinde olup olmamasının ve ortalama-standart sapma değerlerinin incelenmesi faydalı olabilmektedir.
- Uç Değerlerin İncelenmesi: Uç değerler, bir dağılımda yer alan aşırı değerleri ifade etmektedir. İlgili değerler çok değişkenli analizlerde önemli sorunlara neden olabilmektedir. Uç değerler veri girişi sırasında yapılan hatalardan, katılımcının evrenin bir üyesi olmamasından ya da örneklemin geri kalanından farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Uç değerleri incelemenin pratik yollarından biri, her bir değişkene ilişkin z puanlarının kontrol edilmesidir. Standardize z puanı  $\pm 2.5$ 'in üzerinde olan veriler, potansiyel uç değer niteliği taşımaktadır. Ancak veri setinin 100 ve üzeri olduğu durumlarda ilgili değer  $\pm 4$  şeklinde ele alınabileceği belirtilmektedir.
- Kayıp Değerlerin İncelenmesi: Kayıp veriler ölçme aracının yeterince başarılı olamamasından, katılımcıların tüm maddelere yanıt verememesinden ya da analiz programına veri girişi aşamasında yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Veri setinde ters kodlama gerektiren ifadeler üzerinde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra kayıp veri atama işlemi yapılması önerilir.
- Normal Dağılım ve Çoklu Bağlantı Sorunu: Normal dağılım, değişkenlerin dağılım ölçülerine işaret etmektedir. Bir dağılımın normal ya da normale yakın olduğunu tespit etmenin yollarından biri, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerini incelemektir. Kline'a (2019: 77) göre çarpıklık katsayısının  $\pm 3$ , basıklık katsayısının  $\pm 10$  aralığında olması dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Çoklu bağlantı ise, ayrı gibi görünen iki ya da daha fazla bağımsız değişkenin, aslında aynı yapıyı ölçmesi durumunda ortaya çıkabilecek bir sorundur. Bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını anlamak adına bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan biri Tolerans ve VIF değerlerine bakılmasıdır. Tolerans değerinin .10'dan küçük,

VIF değerinin ise 10'dan büyük olması durumları, ilgili bağlantı sorununun olduğuna işaret etmektedir.

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini sağlamak için veri setinin gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Bu aşamadaki verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Verilerin analizlere hazırlık sürecinde ilk olarak yalnızca birer madde doldurdukları belirlenen iki katılımcı, analizlere dahil edilecek veri setinden çıkarılmıştır. Ardından kalan katılımcılara (N=206) ait verilere uç değer analizi yapılmıştır. Bu kapsamda verilerin standardize z puanları incelemiş ve ilgili puanlar  $\pm 4$  (bkz. Sayfa 66) aralığında olduğu için uç değer tespit edilmemiştir. Bir sonraki aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ters kodlu ifadeler incelenmiştir. Bu bağlamda orijinal Psikolojik Sermaye leği'ndeki (13., 20. ve 23.) ve MTE'deki (kişisel başarı boyutuna ilişkin sekiz madde) ters kodlu ifadeler üzerinden gerekli yeniden kodlama işlemleri yapılarak, ifadeler istatistiki analizlere uygun hale getirilmiştir. Benzer işlem öz-şefkat leği için bu aşamada uygulanmamıştır. Bu durum, yapısında hem pozitif hem de negatif özellikte boyutlar barındıran öz-şefkat leği'ne uygulanacak geçerleme sonrası elde edilecek nihai modelde, boyutların orijinal özelliklerini tümüyle yansıtan bir görünüme ulaşma amacından kaynaklanmaktadır. Nitekim yazında ilgili ölçek üzerinde yapılan analizlerde benzer uygulamaya (Neff, 2003b: 232; Hupfeld ve Ruffieux, 2011: 119) rastlanmıştır. z-şefkat leği için ilgili işlem hipotezlerin test edildiği (bkz. Sayfa 76-84) aşamada geçekleştirilmiştir.

n analizler için sonraki adımda, her bir ölçeğe yönelik ayrı ayrı kayıp veri atama (replace missing value) işlemi yapılmıştır. Bu işlem sırasında sıklıkla tercih edilen verilerin ortalama değerinin atanmasına ilişkin yöntem (Tabachnick ve Fidell, 2013: 347) benimsenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla arpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çalışmaya dahil olan her bir ölçek için arpıklık katsayısının  $\pm 2$ , basıklık katsayısının ise  $\pm 3$  arasında değerler aldığı saptanmıştır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğine (bkz. Sayfa 66) işaret etmektedir. Sonuç itibariyle 206 katılımcıya ilişkin verilerle ileri analizler geçekleştirilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013: 123) tarafından önerilen

formüle ( $N \geq 104 + m$ ;  $m = \text{bağımsız değişken sayısı}$ ) göre bu sayının evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca ön analizler sonucu kalan veri sayısı, araştırma kapsamında yapılacak ileri analizlerin ilk aşaması olan ölçek geçерleme sürecinde uygulanacak DFA (yeterli kabul edilen sayı 200; Gürbüz ve Şahin, 2018: 128) için de eşik değerin üzerindedir. Tüm bunlara ek olarak bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı, hipotezlerin test edilmesi aşamasından önce (bkz. Sayfa 76) incelenmiş ve raporlanmıştır.

#### 4.3.5. Ölçeklerin Geçerliği

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru şekilde ölçebilme gücünü ifade etmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Ölçme araçlarının geçerliğinin test edilmesi sürecinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), sık tercih edilen yöntemlerden biri olarak dikkat çekmektedir. Bu çok değişkenli analiz yöntemi, kuramsal dayanağa sahip ölçüm modellerini ya da nedensel etkileşimlerden oluşan modelleri, belirli bir örneklem grubundan toplanan veriler aracılığıyla doğrulamaya çalışmaktadır. YEM ile yapılan analizlerin; regresyon ve faktör analizlerinin bir arada uygulanmasına imkan tanınması, gözlenen ve örtük değişkenleri birlikte analiz edebilmesi, alternatif modeller stratejisiyle farklı modeller içinden en uygun modeli belirleyebilmesi, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin yer aldığı karmaşık modellerin analizinde kolaylık sağlanması, farklı ilişkilerin bulunduğu modelleri bütüncül olarak inceleyebilmesi gibi güçlü özellikleriyle klasik analizlerden ayrıldığı söylenebilmektedir. YEM’de genellikle *doğrulamaya yönelik faktör analizi (DFA)* ve *yol analizi* olmak üzere iki temel analiz üzerine odaklanılmaktadır (Gürbüz, 2019b: 5-18).

*Yol analizi* ile araştırmacının kuramsal açıdan tasarladığı modelin, topladığı veri seti üzerinden doğrulanıp doğrulanmadığı incelenmektedir. Faktör analizi kapsamındaki *DFA*’da ise farklı bir kültürde keşfedilmiş ve kullanılmış orijinal ölçek yapısının, araştırmacının elindeki veri seti üzerinden doğrulanması amaçlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 57-97). Bir diğer deyişle DFA, daha önce bir kültürde örtük yapısı belirlenen ölçeğin, farklı bir kültürdeki örneklem grubu üzerinden doğrulanmasını ifade etmektedir. Mevcut çalışmada, farklı kültürlerde geliştirilmiş ölçeklerin yapı geçerliklerinin toplanan veriler üzerinden doğrulanması da amaçladığı için öncelikle verilere DFA uygulanmıştır.



Psikometrik özellikleri nedeniyle ölçekler farklı faktör ya da yapıya sahip olabilmektedir. Kimi ölçek tek faktörlü yapıda iyi uyum gösterirken kimisi çok faktörlü yapılarda istenilen değerlere ulaşabilmektedir. DFA ile *tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü model* olmak üzere farklı ölçüm modelleri incelenebilmektedir. Sosyal bilim araştırmalarında genellikle söz konusu farklı modellerin sınanması yoluyla en uyumlu yapıya ulaşmak hedeflenmektedir. Bu kapsamda en uyumlu yapıya karar verebilmek için uyum iyiliği indekslerine (Goodness of Fit Indices) bakılmaktadır. Fakat araştırmacılar arasında, elde ettikleri sonuçları hangi uyum indekslerine göre değerlendirecekleri üzerine bir uzlaşma bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342-343).

Öte yandan Kline (2019: 269), rapor edilmesi uygun olan asgari uyum indekslerinden bahsetmektedir. Ona göre raporlamada modeli test edecek bir adet istatistik indeksi (*ki-kare/serbestlik derecesi*) ve üç adet uyum indeksine (*RMSEA, CFI, RMR* gibi) yer verilmesi yeterlidir. Schumacher ve Lomax (2010: 85) ise yaygın olarak kullanılan model-uyum indekslerinin *ki-kare/serbestlik derecesi, GFI, AGFI* ve *RMR* olduğunu ifade etmektedir. Bahsedilenler ışığında, bu çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliklerini değerlendirmek için *ki-kare/serbestlik derecesi, RMSEA, CFI, GFI* indeksleri ölçüt alınmıştır. Ek olarak çalışma kapsamında incelenen çok faktörlü ölçeklerde, birinci ve ikinci düzey modeller AMOS programı aracılığıyla sınanmış; ancak hiçbir ölçek ikinci düzey çok faktörlü modelde çalışmamıştır. Bu nedenle ölçeklerin yapı geçerlikleri, birinci düzey çok faktörlü model bağlamında incelenmiştir. Çalışmada esas alınan uyum indekslerine ilişkin sınır değerler Tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
<b>RMSEA</b>	$0 \leq x \leq 0.05$	$0.06 \leq x \leq 0.10$
<b>CFI</b>	$0.95 \leq x \leq 1$	$0.90 \leq x \leq 0.94$
<b>GFI</b>	$0.95 \leq x \leq 1$	$0.85 \leq x \leq 0.94$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018: 271-272.

#### 4.3.5.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

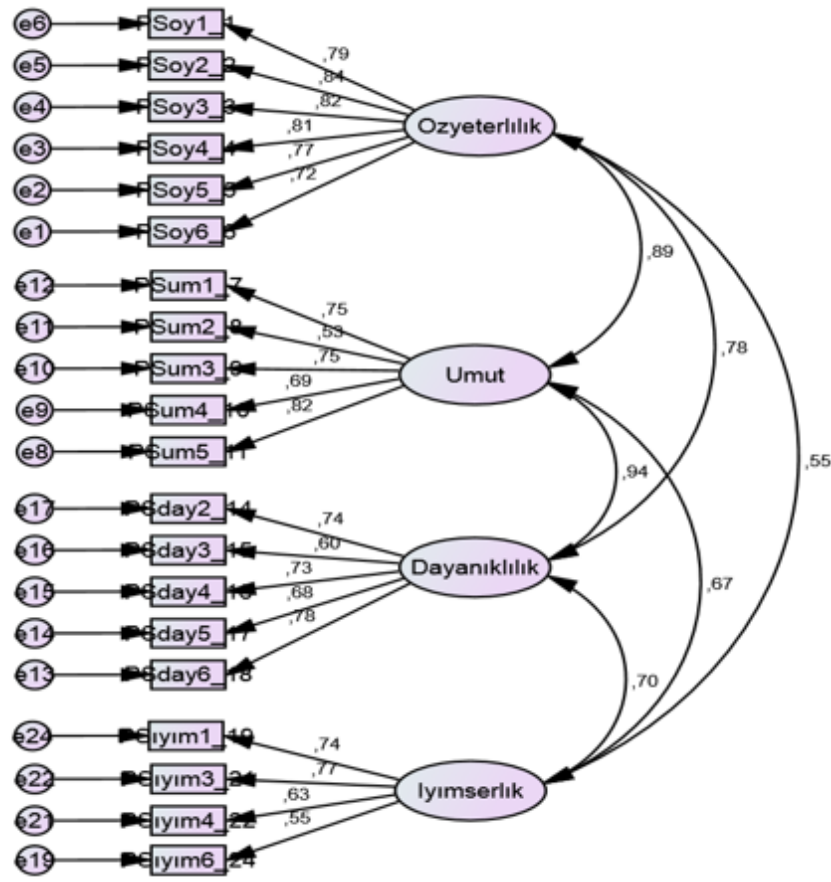
Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin yapı geçerliğini sağlamak adına 206 kişilik veri setine birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçları, ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmadığını göstermiştir ( $X^2/sd=2.17$ ;  $RMSEA=.075$ ;  $CFI=.88$ ;  $GFI=.82$ ). İkinci aşamada modeldeki regresyon yollarının anlamlılığı, madde faktör yükleri ve hata varyansları incelenmiştir. Gürbüz (2019b: 41), ideal bir yapısal modelde faktör yüklerinin .50'nin üzerinde ve anlamlı, hata varyanslarının ise düşük olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda madde faktör yükü .50'nin altında kalan (dayanıklılık boyunun ilk maddesi, iyimserlik boyutunun 2. ve 5. maddeleri), hata varyansı ise .95 ve üzeri olan (umut boyutunun 6. maddesi, dayanıklılık boyutunun ilk maddesi, iyimserlik boyutunun 2. ve 5. maddeleri) toplamda dört madde modelden çıkarılmıştır. Kalan maddelerin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<.001$ ) olduğu tespit edildikten sonra analizler tekrarlanmıştır. Analizler sonucu ilk ve ikinci aşamaya ilişkin elde edilen uyum indeksleri Tablo 4.3'te paylaşılmıştır.

**Tablo 2.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri**

	$X^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>Model 1</b>	2.17**	.075*	.88*	.82
<b>Model 2</b> (4 madde çıkarıldı)	1.73**	.060*	.95**	.88*
<b>Mükemmel Uyum</b>	$\leq 3$	$0 \leq x \leq 0.05$	$0.95 \leq x \leq 1$	$0.95 \leq x \leq 1$
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$\leq 4-5$	$0.06 \leq x \leq 0.10$	$0.90 \leq x \leq 0.94$	$0.85 \leq x \leq 0.94$

**Not:** Kabul edilebilir indeksler "\*\*", mükemmel uyum indeksleri "\*\*\*" ile belirtilmiştir.

Tablo 4.3'te de belirtildiği üzere ikinci modelden elde edilen uyum iyiliği indeksleri, ölçeğin yapısal geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin birinci düzey DFA sonucu ulaşılan 20 madde ve dört boyutlu yapısına ilişkin nihai model Şekil 4.2'de sunulmuştur.



Şekil 4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği Birinci Düzey DFA

#### 4.3.5.2. Öz-Şefkat Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

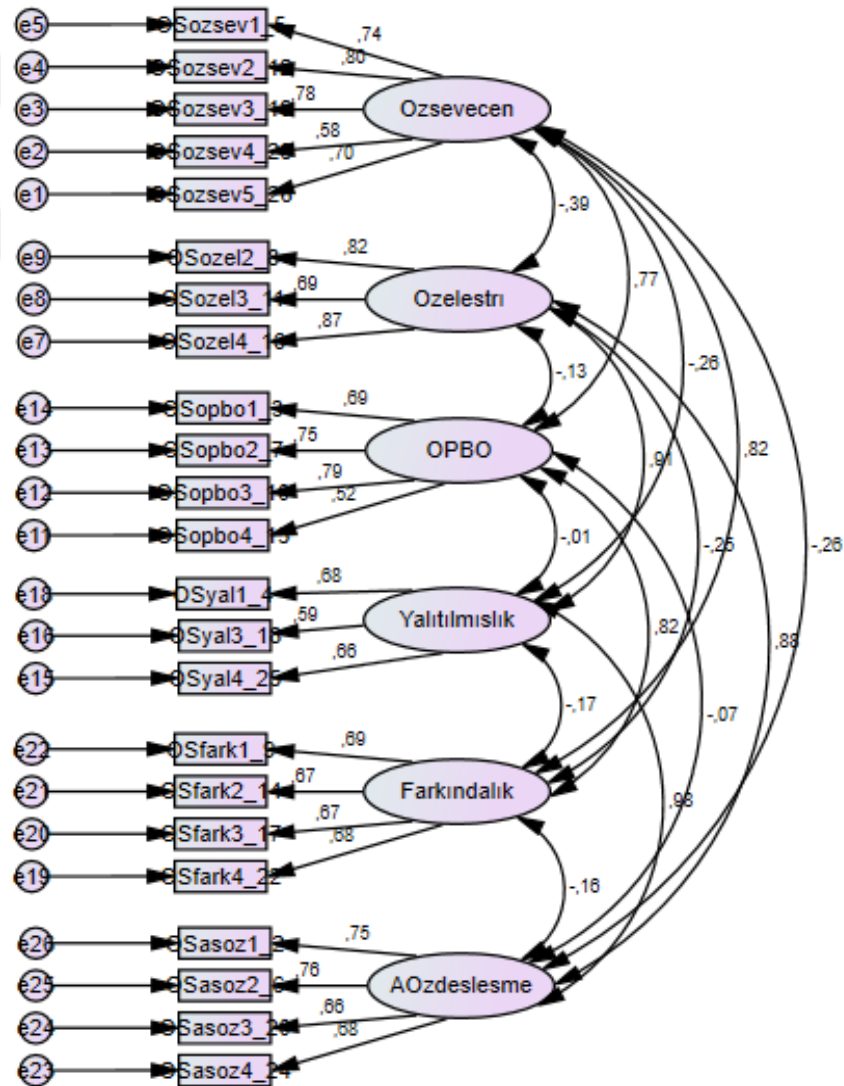
Orijinal yapısı 26 madde ve altı boyuttan oluşan Öz-Şefkat Ölçeği'nin 206 kişilik veri seti üzerinden yapı geçerliğini test edebilmek amacıyla verilere birinci düzey DFA uygulanmıştır. Analizlerin ilk aşamasında ölçeğin yapı geçerliği, veri seti üzerinden doğrulanmamıştır ( $X^2/sd=1.85$ ;  $RMSEA=.064$ ;  $CFI=.90$ ;  $GFI=.84$ ). İkinci aşamada madde faktör yükü .50'nin altında kalan (öz eleştiri boyutunun 5. maddesi), hata varyansı ise .88 ve üzerinde olan (öz eleştiri boyutunun 1. ve 5. maddeleri, yalıtılmışlık boyutunun 2. maddesi) toplamda üç madde modelden çıkarılmıştır. Geriye kalan 23 maddenin faktör yüklerinin anlamlı olduğu ( $p<.001$ ) belirlendikten sonra analizler tekrarlanmıştır. Birinci ve ikinci aşamaya ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.4'teki gibidir.

Tablo 4.4. Öz-Şefkat Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	GFI
<b>Model 1</b>	1.85**	.064*	.90*	.84
<b>Model 2 (3 madde çıkarıldı)</b>	1.81**	.063*	.92*	.87*
<b>Mükemmel Uyum</b>	≤ 3	0 ≤ x ≤ 0.05	0.95 ≤ x ≤ 1	0.95 ≤ x ≤ 1
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤ 4-5	0.06 ≤ x ≤ 0.10	0.90 ≤ x ≤ 0.94	0.85 ≤ x ≤ 0.94

Not: Kabul edilebilir indeksler “\*”, mükemmel uyum indeksleri “\*\*” ile belirtilmiştir.

Tablo 4.4, ikinci modeldeki değerlerin hem kabul edilebilir (RMSEA, CFI, GFI) hem de mükemmel (X<sup>2</sup>/sd) sınırlar içinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak Öz-Şefkat Ölçeği, 23 madde ve orijinal boyut sayısı korunarak geçerlenmiştir. Ölçeğe ilişkin nihai modele Şekil 4.3’te yer verilmiştir.



Şekil 4.3. Öz-Şefkat Ölçeği Birinci Düzey DFA

#### 4.3.5.3. MTE Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

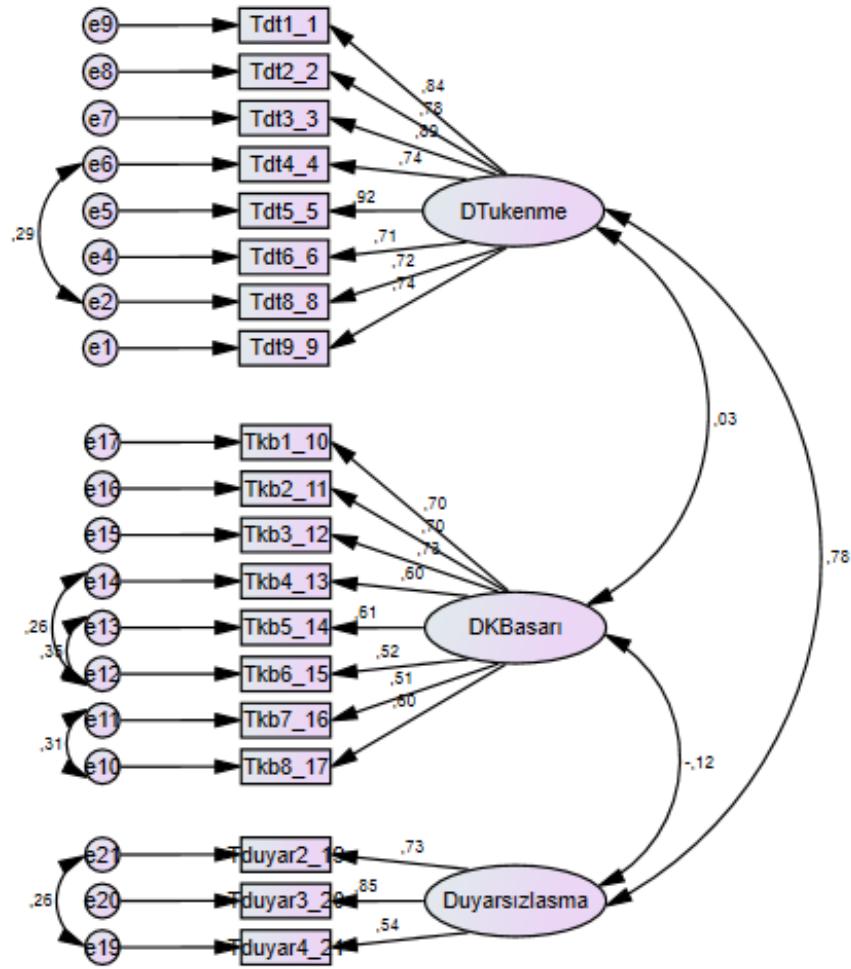
MTE'nin önceden keşfedilmiş faktör yapısını doğrulamak için 206 katılımcıdan elde edilen verilere birinci düzey DFA uygulanmıştır. Analizlerin ilk aşaması, ölçeğin faktör yapısının veriler üzerinden doğrulanmadığını ortaya koymuştur ( $X^2/sd=2.94$ ; RMSEA=.097; CFI=.84; GFI=.79). İkinci aşamada hata varyansı .95 ve üzerinde olan üç madde (duygusal tükenme boyutunun 7. maddesi ile duyarsızlaşma boyutunun 1. ve 5. maddeleri) modelden çıkarılmıştır. Kalan 19 maddenin faktör yüklerinin anlamlı ( $p<.001$ ) olduğu tespit edildikten sonra analizler tekrarlanmıştır. Ancak ikinci aşamada da yapı geçerliği için gereken uyum indekslerine ulaşılamamıştır ( $X^2/sd=2.99$ ; RMSEA=.099; CFI=.87; GFI=.82). Üçüncü aşamada modifikasyon indeksleri (Meydan ve Şeşen, 2015: 82) incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan gözlenen değişkenlere ilişkin bazı hata varyansları (Gürbüz, 2019b: 73) ilişkilendirilmiştir. Her bir modifikasyon işlemi sonrası analizler tekrarlanarak esas alınan uyum indeksleri incelenmiştir. Yapılan beş modifikasyonun (sırasıyla;  $e2 \leftrightarrow e6$ ,  $e10 \leftrightarrow e11$ ,  $e12 \leftrightarrow e13$ ,  $e12 \leftrightarrow e14$ ,  $e19 \leftrightarrow e21$ ) ardından yapı geçerliği için gerekli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Bahsi geçen aşamalara ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.5'te paylaşılmıştır.

**Tablo 4.5. MTE Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri**

	$X^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
<b>Model 1</b>	2.94**	.097*	.84	.79
<b>Model 2</b> (3 madde çıkarıldı)	2.99**	.099*	.87	.82
<b>Model 3</b> (Modifikasyonlar yapıldı)	2.61**	.089*	.90*	.85*
<b>Mükemmel Uyum</b>	$\leq 3$	$0 \leq x \leq 0.05$	$0.95 \leq x \leq 1$	$0.95 \leq x \leq 1$
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$\leq 4-5$	$0.06 \leq x \leq 0.10$	$0.90 \leq x \leq 0.94$	$0.85 \leq x \leq 0.94$

**Not:** Kabul edilebilir indeksler "\*\*", mükemmel uyum indeksleri "\*\*\*" ile belirtilmiştir.

Tablo 4.5'teki sonuçlar ışığında MTE'nin yapı geçerliğinin sağlandığını ifade etmek mümkündür. İlgili ölçeğe uygulanan birinci düzey DFA sonucu oluşan 19 madde ve üç boyutlu nihai model Şekil 4.4'te sunulmuştur.



Şekil 4.4. MTE Birinci Düzey DFA

#### 4.3.6. Ölçeklerin Güvenirliği

Güvenirlik, bir ölçme aracının seçkisiz hatalardan arınma derecesini ifade etmektedir (Erkuş, 2011: 139). Bu bağlamda güvenilirlik, bir ölçeğe ilişkin ölçüm değerlerinin kararlılığının göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Güvenilir bir ölçüm aracı, farklı zaman dilimlerinde aynı evrene dahil olan farklı örneklem gruplarına uygulandığında benzer sonuçlar üretebilmektedir. Bir başka ifadeyle güvenilirlik, aynı ölçüm aracının farklı zamanlarda uygulanması sonucu elde edilen verilerin tutarlılığına işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155).

Ölçüm araçlarının güvenilirliği farklı yöntemler (iç tutarlılık, yarıya bölme güvenilirliği, test-tekrar test, alternatif formlar vb.) kullanılarak belirlenebilmektedir. Bu kapsamda iç tutarlılık güvenilirliği, sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla başvurulan güvenilirlik tespit yöntemi olarak dikkat çekmektedir. Bir ölçeğin maddeleri arasındaki

tutarlılığı ifade eden iç tutarlılık, ağırlıklı olarak Cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmaktadır (Kline, 2019: 91). Sosyal bilim araştırmalarında ilgili katsayının .60 ve üzerinde değer alması yeterli kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin birinci düzey DFA ile yapı geçerlikleri sınanmıştır. Verilere uygulanan DFA sonucunda Psikolojik Sermaye Ölçeği 20 madde dört boyutla, Öz-Şefkat Ölçeği 23 madde altı boyutla ve Maslach Tükenmişlik Envanteri 19 madde üç boyutla geçerlenmiştir. Bu başlık altında ise yapı geçerlikleri sağlanan ölçeklerin iç tutarlılıkları aracılığıyla güvenilirlikleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

**Tablo 4.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Yönelik İç Tutarlılık Katsayıları**

Ölçek	Boyutları	Cronbach alfa ( $\alpha$ )
<b>Psikolojik Sermaye Ölçeği</b>		.94
	Öz yeterlilik	.91
	Umut	.83
	İyimserlik	.76
	Dayanıklılık	.83
<b>Öz-Şefkat Ölçeği</b>		.89
	Öz-sevecenlik	.84
	Öz eleştiri	.83
	OPBO	.78
	Yalıtılmışlık	.68
	Farkındalık	.77
	Aşırı Özdeşleşme	.80
<b>Maslach Tükenmişlik Envanteri</b>		.87
	Duygusal Tükenme	.93
	Düşük Kişisel Başarı	.87
	Duyarsızlaşma	.78

Tablo 4.6’deki bulgular, geçerlenen her bir ölçek ve alt boyutları için yeterli düzeyde iç tutarlılığın hesaplandığına işaret etmektedir. Sonuç itibariyle araştırmada kullanılan üç ölçek için de gerekli geçerlik ve güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Bundan sonraki bölümde araştırma hipotezlerinin testi için bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir.

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel istatistiklere, fark analizlerine ve değişkenler arası korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Son aşamada ise çalışmanın amacı kapsamında oluşturulan aracılık modeli, Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi (Gürbüz, 2019a: 65) ile test edilmiştir. Bu noktada Hayes (2018: 100) tarafından geliştirilen ve çalışma özelinde SPSS programı üzerine kurulan Process Macro uygulamasından yararlanılmıştır.

Yukarıda bahsi geçen işlemlerden önce çok değişkenli verilerin analizlerine ilişkin varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu kapsamda uç değer ve normallik varsayımları, daha önce “veri setinin analizlere hazırlanması” başlığı (bkz. Sayfa 65) altında incelenmiş; dolayısıyla mevcut bölümde tekrar ele alınmamıştır. Öncelikle, hipotezlerin testi aşamasında ölçeklerden alınacak toplam puanlardan yararlanıldığı için, ölçek geçiş sürecinde ifadeleri ters kodlanmayan Öz-Şefkat Ölçeği’nin ilgili ifadeleri (öz eleştiri, yalıtılmışlık ve aşırı özdeşleşme boyutlarının ifadeleri) istatistiksel analizlere uygun hale getirilmiştir. Fakat söz konusu ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan farklı analizlerde (ortalama, fark, korelasyon), pozitif ve negatif özellikteki yapıları nedeniyle yanıltıcı sonuçlar elde etmemek için geçiş sürecinde de olduğu gibi ifadelerin ters kodlanmamış versiyonlarından yararlanılmıştır. Dolayısıyla ilgili durumların her biri için kayıp veriler ayrı ayrı atanmıştır. Son olarak, araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenler (psikolojik sermaye ve öz-şefkat) arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını test edebilmek adına Tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. İlgili değişkenler arası Tolerans değeri .73, VIF değeri ise 1.38 olarak hesaplanmış ve sonuçlar ışığında çoklu bağlantı sorunu olmadığı kanaatine varılmıştır (bkz. Sayfa 66-67).

##### 4.4.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimsel Bulgular

Bu başlık altında araştırmada kullanılan değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.7’de paylaşılmıştır.



Tablo 4.7. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel Bulgular

Değişkenler ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
<b>Psikolojik Sermaye</b>	3.89	.60
Öz yeterlilik	4.11	.68
Umut	3.95	.68
İyimserlik	3.62	.75
Dayanıklılık	3.82	.72
<b>Öz-Şefkat</b>	3.33	.56
Öz-sevecenlik	3.42	.76
Öz eleştiri	2.77	.98
OPBO	3.49	.75
Yalıtılmışlık	2.80	.88
Farkındalık	3.62	.67
Aşırı Özdeşleşme	3.17	.89
<b>Tükenmişlik</b>	2.46	.59
Duygusal Tükenme	2.71	.98
Düşük Kişisel Başarı	2.24	.63
Duyarsızlaşma	2.39	.94

Tablo 4.7'deki sonuçlar incelendiğinde, araştırmanın bağımsız (psikolojik sermaye) ve aracı (öz-şefkat) değişkenlerine ilişkin ortalamaların, bağımlı (tükenmişlik) değişkenine ilişkin ortalama değerlerden daha yüksek oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum katılımcıların psikolojik sermaye ve öz-şefkat düzeylerinin, tükenmişliklerine oranla daha yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Boyutlar bazlı değerlendirmede ise psikolojik sermaye için öz yeterlilik (Ort.=4.11, SS=.68), öz-şefkat için farkındalık (Ort.=3.62, SS=.67) ve tükenmişlik için duygusal tükenme (Ort.=2.71, SS=.98) boyutlarına yönelik ortalama değerlerin en yüksek seviyede oldukları görülmektedir. Ulaşılan sonuçlardan hareketle, katılımcıların belirli bir görevi yerine getirebilmek adına kendi yeteneklerine olan inançlarının, yaşadıkları ana yönelik farkındalıklarının ve duygusal kaynakları üzerinde hissettikleri yükün diğer özelliklerine nazaran daha fazla ön plana çıktığını ifade etmek mümkündür.

#### 4.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırma değişkenlerine ve boyutlarına ilişkin ortalamaların, katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, toplam çalışma süresi, unvan) göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını

değerlendirmek adına Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 232-242).

Değişkenlerin genel yapılarına ilişkin yapılan analizlerde, sonuçların yalnızca yaş ve unvana göre anlamlı şekilde farklılaştıkları tespit edilmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sermaye ( $F_{(2, 196)}=6.29$ ,  $p<.001$ ) düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçları, 41-57 yaş arasındaki bireylerin (Ort.=4.12, SS.=.52), 19-30 yaş arasındaki bireylere (Ort.=3.77, SS.=.55) göre psikolojik sermayelerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırma değişkenlerinden tükenmişliğin, unvana göre anlamlı şekilde farklılaştığı ( $F_{(7, 198)}=4.49$ ,  $p<.001$ ) yine ANOVA ile tespit edilmiştir. Tukey Testi sonucunda doktorların (Ort.=2.79, SS.=.51), ebeler (Ort.=2.05, SS.=.53), teknikerler (Ort.=2.15, SS.=.47) ve memurlardan (Ort.=1.92, SS.=.53); hemşirelerin (Ort.=2.55, SS.=.57) ise yalnızca memurlardan (Ort.=1.92, SS.=.53) anlamlı şekilde daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.

Boyutlar bazlı yapılan analizlerde, öz-şefkatin boyutlarından aşırı özdeşleşmenin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $t=2.39$ ,  $p<.05$ ). Erkeklerin aşırı özdeşlemeye ilişkin ortalamaları (Ort.=2.85, SS.=.96), kadınlarınkinden (Ort.=3.16, SS.=.83) anlamlı olarak düşük çıkmıştır. Medeni durum açısından, öz-şefkatin öz-sevecenlik boyutuna yönelik anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ( $t=2.09$ ,  $p<.05$ ). Bu kapsamda evli bireylerin öz-sevecenliğe ilişkin ortalamaları (Ort.=3.50, SS.=.71), bekar bireylere (Ort.=3.27, SS.=.82) göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Yaş değişkeni açısından psikolojik sermayenin tüm boyutları (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) ve öz-şefkatin farkındalık boyutu anlamlı şekilde farklılaşmıştır (sırasıyla;  $F_{(2, 196)}=3.87$ ,  $p<.05$ ;  $F_{(2, 196)}=6.03$ ,  $p<.05$ ;  $F_{(2, 196)}=4.57$ ,  $p<.05$ ;  $F_{(2, 196)}=4.12$ ,  $p<.05$ ;  $F_{(2, 196)}=3.33$ ,  $p<.05$  ). Öz yeterlilik boyutuna ilişkin yapılan Tukey Testi ile 41-57 yaş arasındaki bireylerin (Ort.=4.32, SS.=.51), 19-30 yaş arasındakilere (Ort.=4.02, SS.=.65) göre öz yeterliliklerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde umut boyutuna yönelik yapılan Tukey Testi sonuçları da 41-57 yaş arasındaki bireylerin (Ort.=4.20, SS.=.59), 19-30 yaş arasındakilere (Ort.=3.82, SS.=.65) göre anlamlı şekilde daha umutlu olduklarını göstermiştir.

İyimserlik (Ort.=4.03, SS.=.67; Ort.=3.68, SS.=.65) ve dayanıklılık (Ort.=3.84, SS.=.77; Ort.=3.46, SS.=.70) boyutları için incelenen gruplar arası karşılaştırmalar da -aynı yaş grupları üzerinden- yaş ilerledikçe umudun arttığını ortaya koymuştur. Öz-şefkatın farkındalık boyutu üzerinden yapılan Tukey Testi sonucunda 41-57 yaş arası bireylerin (Ort.=3.76, SS.=.64), 31-40 yaş arasındakilere (Ort.=3.43, SS.=.77) göre anlamlı olarak daha yüksek farkındalığa sahip oldukları görülmüştür. Çalışma süresi odaklı yapılan incelemede ise psikolojik sermayenin umut boyutunun, ilgili kategorik değişkene göre anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır ( $F_{(3, 193)}=3.02$ ,  $p<.05$ ). Gruplar arası karşılaştırma sonuçları 6-11 yıl arası çalışan bireylerin (Ort.=4.11, SS.=.72), 0-5 yıl arası çalışanlara (Ort.=3.85, SS.=.64) göre anlamlı olarak daha umutlu olduklarını göstermiştir.

Son olarak tükenmişliğin tüm boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı) unvana göre anlamlı şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır (sırasıyla;  $F_{(7, 198)}=3.78$ ,  $p<.001$ ;  $F_{(7, 198)}=4.66$ ,  $p<.001$ ;  $F_{(7, 198)}=2.63$ ,  $p<.05$ ). Duygusal tükenme boyutuna yönelik yapılan Tukey Testi sonucunda doktorların (Ort.=3.12, SS.=.91) ve hemşirelerin (Ort.=2.95, SS.=1.04), teknikerler (sırasıyla; Ort.=2.17, SS.=.68; Ort.=2.17, SS.=.68) ve memurlara (sırasıyla; Ort.=1.95, SS.=.70; Ort.=1.95, SS.=.70) göre anlamlı şekilde daha yüksek duygusal tükenme deneyimlediği görülmüştür. Duyarsızlaşma açısından ise doktorlar (Ort.=2.86, SS.=.61); psikologlar (Ort.=1.81, SS.=.76), ebeler (Ort.=1.71, SS.=.65), teknikerler (Ort.=1.96, SS.=.81) ve memurlardan (Ort.=1.75, SS.=.58) anlamlı şekilde daha fazla duyarsız hissettiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde hemşirelerin duyarsızlaşmaya ilişkin ortalamalarının (Ort.=2.61, SS.=.95), psikologlarınkinden (Ort.=1.81, SS.=.76) anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Düşük kişisel başarı açısından tıbbi sekreterlerin (Ort.=2.79, SS.=.90), hemşirelere (Ort.=2.15, SS.=.51) göre kendilerini daha başarısız olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

#### 4.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, mevcut çalışmanın amacı kapsamında ele alınan psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişlik değişkenleri ile ilgili değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Analizler sonucu değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0 ile .3 arasında değer alıyorsa düşük, .3 ile

.7 arasında değer alıyorsa orta, .7 ile 1 arasında değer alıyorsa güçlü ilişki olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262) şeklinde değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.8’de sunulmuştur.

**Tablo 4.8. Araştırma Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	.87*	1													
3	.91*	.77*	1												
4	.73*	.46*	.55*	1											
5	.88*	.67*	.76*	.56*	1										
6	.52*	.39*	.43*	.57*	.42*	1									
7	.58*	.45*	.46*	.59*	.49*	.76*	1								
8	-.21*	-.17*	-.17*	-.29*	-.11	-.74*	-.33*	1							
9	.42*	.26*	.31*	.47*	.42*	.58*	.64*	-.09	1						
10	-.19*	-.18*	-.18*	-.19*	-.11	-.64*	-.18*	.69*	.03	1					
11	.57*	.42*	.48*	.54*	.52*	.67*	.67*	-.19*	.65*	-.12	1				
12	-.15*	-.11	-.13	-.22*	-.06	-.69*	-.19*	.72*	-.03	.74*	-.12	1			
13	-.46*	-.40*	-.43*	-.38*	-.36*	-.50*	-.25*	.48*	-.09	.58*	-.24*	.47*	1		
14	-.18*	-.14*	-.19*	-.19*	-.12	-.35*	.01	.46*	.11	.60*	.001	.51*	.89*	1	
15	-.74*	-.67*	-.66*	-.53*	-.65*	-.45*	-.58*	.10	-.46*	.08	-.59*	.04	.49*	.81	1
16	-.02	-.03	-.02	-.08	.04	-.25*	.004	.46*	.18*	.52*	.11	.38*	.68*	.67*	-.05

**Not:** \* $p < .05$ , 1=Psikolojik Sermaye, 2=Öz Yeterlilik, 3=Umut, 4=İyimserlik, 5=Dayanıklılık, 6=Öz-Şefkat, 7=Öz-Sevecenlik, 8=Öz Eleştiri, 9=OPBO, 10=Yalıtılmışlık, 11=Farkındalık, 12=Aşırı Özdeşleşme, 13=Tükenmişlik, 14=Duygusal Tükenme, 15=Düşük Kişisel Başarı, 16=Duyarsızlaşma.

Tablo 4.8’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, çalışmanın temel değişkenleri olan psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişliğin birbirleriyle ilişkili oldukları görülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermaye ve öz-şefkat arasında orta düzeyde pozitif yönde ( $r=.52$ ;  $p<.05$ ); her iki değişkenle tükenmişlik arasında ise orta düzeyde negatif yönde (sırasıyla;  $r=-.46$ ;  $r=-.50$ ;  $p<.05$ ) ilişki saptanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik sermayenin kendi alt boyutlarının tamamıyla güçlü pozitif yönlü (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık için sırasıyla;  $r=.87$ ;  $r=.91$ ;  $r=.73$ ;  $r=.88$ ;  $p<.05$ ) ilişkileri tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin, araştırmanın aracı değişkeni olan öz-şefkatin pozitif özellikteki boyutlarıyla orta düzeyde ve pozitif yönde (öz-sevecenlik, ortak paylaşımların bilincinde olma ve farkındalık için sırasıyla;  $r=.58$ ;  $r=.42$ ;  $r=.57$ ;  $p<.05$ ); negatif özellikteki boyutlarıyla ise düşük düzeyde ve negatif yönde (öz eleştiri, yalıtılmışlık ve aşırı özdeşleşme için sırasıyla;  $r=-.21$ ;  $r=-.19$ ;  $r=-.15$ ;  $p<.05$ ) ilişkileri hesaplanmıştır. Son olarak psikolojik sermaye ile tükenmişliğin duygusal

tükenme ( $r=-.18$ ;  $p<.05$ ) ve düşük kişisel başarı ( $r=-.74$ ;  $p<.05$ ) boyutları arasında negatif yönde (sırasıyla; düşük ve güçlü düzeyde) ilişki mevcuttur.

Mevcut çalışmanın aracı değişkeni olan öz-şefkatin, öz-sevecenlik ( $r=.76$ ;  $p<.05$ ; güçlü ilişki), ortak paylaşımların bilincinde olma ( $r=.58$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) ve farkındalık ( $r=.67$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) boyutlarıyla pozitif; öz eleştiri ( $r=-.74$ ;  $p<.05$ ; güçlü ilişki), yalıtılmışlık ( $r=-.64$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) ve aşırı özdeşleşme ( $r=-.69$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) boyutlarıyla negatif yönde ilişkileri bulunmaktadır. Ayrıca öz-şefkat, psikolojik sermayenin öz yeterlilik ( $r=.39$ ; orta düzey ilişki), umut ( $r=.43$ ; orta düzey ilişki), iyimserlik ( $r=.57$ ; orta düzey ilişki) ve dayanıklılık ( $r=.42$ ; orta düzey ilişki) boyutlarıyla pozitif; tükenmişliğin duygusal tükenme ( $r=-.35$ ; orta düzey ilişki), düşük kişisel başarı ( $r=-.45$ ; orta düzey ilişki) ve duyarsızlaşma ( $r=-.25$ ; düşük düzey ilişki) boyutları ile negatif yönde ilişkilidir ( $p<.05$ ).

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan tükenmişliğin, duygusal tükenme ( $r=.89$ ;  $p<.05$ ; güçlü ilişki), düşük kişisel başarı ( $r=.49$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) ve duyarsızlaşma ( $r=.68$ ;  $p<.05$ ; orta düzey ilişki) boyutlarıyla arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra tükenmişlik ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik ( $r=-.40$ ; orta düzey ilişki), umut ( $r=-.43$ ; orta düzey ilişki), iyimserlik ( $r=-.38$ ; orta düzey ilişki), dayanıklılık ( $r=-.36$ ; orta düzey ilişki); öz-şefkatin ise öz-sevecenlik ( $r=-.25$ ; düşük düzey ilişki) ve farkındalık ( $r=-.24$ ; düşük düzey ilişki) boyutları arasında negatif yönde ilişkiler hesaplanmıştır ( $p<.05$ ). Son olarak Tablo 4.8'deki sonuçlar, tükenmişlik ile öz-şefkatin öz eleştiri ( $r=.48$ ), yalıtılmışlık ( $r=.58$ ) ve aşırı özdeşleşme ( $r=.47$ ) boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir ( $p<.05$ ).

#### 4.4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Bu çalışmanın temel amacı, psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki etkileşimde öz-şefkatin dolaylı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir. Buraya kadar ele alınan alt başlıklarda hem temel değişkenler olan psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişliğe hem de onların alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistik, fark ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Mevcut çalışma, temel değişkenlerin boyutları üzerinden herhangi bir sonuca ulaşma amacından beslenmese de kavramsal

çerçevelerin sunulduğu ilk üç bölümde boyutlara ilişkin açıklamalara da yer verildiği için, bahsi geçen analizleri boyutlar özelinde de uygulamakta fayda görülmüştür. Ancak gerek çalışmanın temel amacı gerekse çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan geçerleme çalışmalarında hiçbir ölçeğin ikinci düzey çok faktörlü modelde çalışmaması (bkz. Sayfa 69) nedeniyle, bu başlık altında boyutlar bazlı bir değerlendirme yapılmamıştır.

Son yıllarda aracılık modellerinin analizinde nedensel yaklaşımı benimseyen Baron ve Kenny'nin (1986: 1176) yöntemi; bir hipotezin doğrulanmasına rağmen reddedilmesine yol açabilmesi, dolaylı etkinin sayısallaştırılması noktasında eksik kalması, örneklem sayısına duyarlı olduğu gerekçesiyle sakıncalı olarak değerlendirilen “tam aracı” ile “kısmi aracı” terimlerini kullanması, örneklem dağılımının normal olduğu varsayımıyla hareket eden ve bu nedenle gücü sorgulanan Sobel Testi aracılığıyla dolaylı etkinin anlamlılığını değerlendirmesi gibi nedenlerle eleştirilmektedir. Çağdaş yaklaşımda ise aracılıktan bahsedebilmek için bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) vasıtasıyla bağımlı değişken (Y) üzerinde oluşturduğu dolaylı etkinin (a\*b yolu) anlamlı olması yeterli görülmektedir. İlgili yaklaşımda dolaylı etkinin anlamlılığını tespit edebilmek için Bootstrap yöntemine başvurulmaktadır. Bahsi geçen yöntemde, orijinal veri setinde yer alan gözlemler yenilenmekte ve bu sayede veri setini temsil etme özelliğine sahip birbirinden farklı yeni veri setleri oluşturulmaktadır. İstatistiksel analizler, ulaşılan yeni veri setleri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bootstrap yöntemi, dağılımla ilgili yanlılık (bias) ve çarpıklıkların (skewness) düzeltilmesine imkan sağlayarak daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu yöntemde yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Confidence Interval; CI) değerleri raporlanmakta ve hipotezlerin desteklenmesi için güven aralığı değerlerinin “sıfır”ı (0) kapsamaması (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004: 104) gerekmektedir (Gürbüz, 2019a: 52-64).

Nedensel yaklaşıma getirilen eleştiriler ve çağdaş yaklaşımın bahsi geçen üstünlükleri nedeniyle, bu çalışmada aracılık modeli çağdaş yaklaşımın varsayımları dikkate alınarak test edilmiştir. Analizlerde, aracı modelleri oldukça pratik ve kolay şekilde test etmeye imkan verdiği için çağdaş yaklaşımın öncülerinden Hayes tarafından geliştirilen Process Macro uygulamasından yararlanılmıştır. Dolaylı etkinin

sayısallaştırılmasına olanak sunan bu uygulamada, etki büyüklükleri için “standardize olmayan beta ( $\beta$ ) katsayısı” kullanılmaktadır. İlgili katsayı bağımsız değişkendeki bir birimlik artışın, bağımlı değişkende ne kadarlık bir değişime yol açtığını göstermektedir (2018: 38-100). Dolaylı etkinin tam ve kısmi standardize etki büyüklükleri ise “ $K^2$ ” şeklinde sembolize edilmektedir.  $K^2$  değerinin .01’ e yakın olması düşük, .09’a yakın olması orta, .25’e yakın olması ise yüksek düzeyde dolaylı etkiye işaret etmektedir (Preacher ve Kelley, 2011: 107-108).

Buraya kadar ifade edilenler bağlamında, araştırmanın modeli ve hipotezlerini test edebilmek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi, Process Macro uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizlerde Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.9’da paylaşılmıştır.

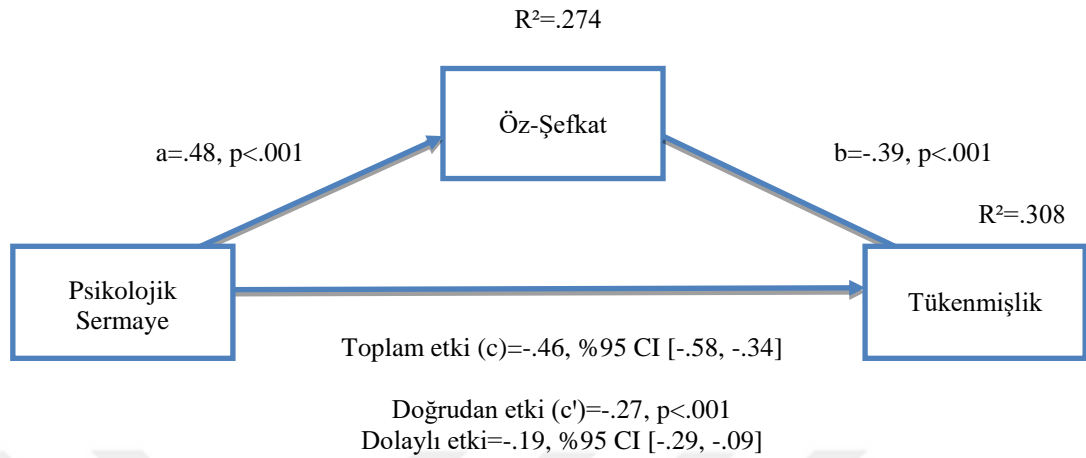
**Tablo 4.9. Aracılık Testine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları (N=206)**

		Bağımlı Değişkenler				
		M (Öz-Şefkat)			Y (Tükenmişlik)	
Bağımsız Değişkenler	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.
X (Psikolojik Sermaye)	a	.48*	.055	c'	-.27*	.068
		%95 CI [.38, .59]			%95 CI [-.40, -.13]	
M (Öz-Şefkat)	-	-	-	b	-.39*	.074
					%95 CI [-.54, -.25]	
Sabit	İ <sub>M</sub>	1.437*	.218	İ <sub>Y</sub>	4.816*	.253
		%95 CI [1.01, 1.88]			%95 CI [4.32, 5.31]	
		R <sup>2</sup> =.274			R <sup>2</sup> =.308	
		F (1, 204)=76.9292; p<.001			F (2, 203)=45.2542; p<.001	

**Not:** \*p<.001; S.H.=Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Yukarıda yer verilen sonuçların, araştırmanın nihai modeli üzerinden gösterimi Şekil 4.5’teki gibidir.

**Şekil 4.5. Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracılık Rolü (N=206)**



**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Tablo 4.9 ve Şekil 4.5'teki bulgular birlikte incelendiğinde, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif ( $\beta=-.46$ , %95 CI [-.58, -.34]); öz-şefkat üzerinde ise pozitif yönde ( $\beta=.48$ , %95 CI [.38, .59]) etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca öz-şefkatin tükenmişliği negatif yönde ( $\beta=-.39$ , %95 CI [-.54, -.25]) etkilediği saptanmıştır. Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz-şefkatin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-.19$ , %95 CI [-.29, -.09]). Aracılık etkisine yönelik tam standardize etki büyüklüğünün yüksek değere yakın olduğu belirlenmiştir ( $R^2=-.19$ ). Tüm bunlara ek olarak psikolojik sermaye, öz-şefkateki değişimin %27'sini ( $R^2=.274$ ); psikolojik sermaye ile öz-şefkat ise birlikte tükenmişlikteki değişimin yaklaşık %31'ini ( $R^2=.308$ ) açıklamıştır. Mevcut sonuçlar ışığında araştırmanın tüm hipotezleri **desteklenmiştir**.



## TARTIŞMA

Bu araştırmada temel olarak, kamu hastanesi personelinin hangi bireysel kaynakları aracılığıyla tükenmişliğe karşı psikolojik sağlıklarını koruyabildikleri sorusundan yola çıkılmıştır. İlgili soru kapsamında yapılan yazın incelemesinde, psikolojik sermaye ve öz-şefkat kavramlarının ayrı ayrı modeller içinde tükenmişlik deneyimini negatif yönde (Laschinger ve Fida, 2014: 25; Atkinson vd., 2017: 555; Demir, 2018: 137; Jeong ve Jung, 2018: 246; Kemper vd., 2019: 881) etkiledikleri görülmüştür. Ancak insan doğasının karmaşık yapısı gereği, özellikle sosyal bilimlerde değişkenler arası etkileşimlerin aracılık modelleriyle incelenmesinin, sosyal gerçekliği daha derin bir yaklaşımla aydınlatılabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceyle mevcut araştırma, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlik deneyimleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeylerinin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini belirleme amacı taşımaktadır. Söz konusu amaçla geliştirilen modelde, Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1988: 25; Conservation of Resources Theory) ile Genişlet ve İnşa Et Teorisinin (Fredrickson, 2001: 218; The Broaden and Build Theory) varsayımları dikkate alınmıştır. Mevcut bölümde öncelikle araştırmanın fark ve korelasyon analizi bulguları yazın ışığında değerlendirilmiştir. Ardından araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler ve modele ilişkin sonuçlar, yukarıda bahsi geçen iki teorinin varsayımları ve yazında yer alan önceki çalışmalar odağında tartışılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin demografik özellikler açısından farklılaşp farklılaşmadığına yönelik bulgular incelendiğinde, psikolojik sermaye ve tüm alt boyutlarının yaş açısından farklılaştıkları görülmektedir. Bu kapsamda yaşları 41 ile 57 arasında değişen bireylerin, 19 ile 30 arasında değişen bireylere göre hem genel psikolojik sermaye hem de ayrı ayrı öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Günümüzde iş ortamında aktif bir şekilde rol alan X, Y ve Z kuşaklarından bahsedilmektedir. Bunlardan X kuşağı 1965-1979, Y kuşağı 1980-1999, Z kuşağı ise 2000-2010 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bahsi geçen kuşakların dışında sessiz kuşak (1925-1945 arası doğanlar), bebek patlaması (1946-1964 arası doğanlar) ve alfa kuşağı (2010 ve sonrası doğanlar) da yazında yer almaktadır. Kuşakların ortaya çıkmasını tetikleyen durumlar arasında

toplumları etkileyen önemli politik gelişmeler, nüfus yapılarındaki değişimler, kitlesel başarı ya da başarısızlık süreçleri, teknolojik yenilikler vb. sayılabilmektedir (İzmirli Ata ve Geyikçi, 2019: 129-132).

Bahsedilenler kapsamında X kuşağı bireylerinin, 1970'li yıllarda meydana gelen küresel enerji krizinin ve değişen değerler sistemlerinin yarattığı belirsizlikler içinde kendilerini var etmeye çalıştıkları görülmektedir. Söz konusu durumlar ise X kuşağının daha dirençli, dayanıklı, zorluklarla baş edebilme kapasitesi yüksek ve her şeye rağmen pozitif tutumlara sahip olmasını tetiklemiştir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 27-28). İfade edilenler, mevcut çalışma özelinde X kuşağı çalışanlarının Y ve Z kuşağı çalışanlarına göre psikolojik sermaye ve alt boyutlarını daha yüksek düzeyde deneyimlemelerini destekler niteliktedir. Konu ile ilgili yapılmış önceki çalışmalar (Dash ve Panda, 2010: 114; Sweet ve Swayze, 2017: 23; Yıldız, 2017: 128) da yaş ilerledikçe bahsi geçen özelliklerin artabildiğine işaret etmektedir. Ek olarak çalışmada X kuşağı bireylerinin, Y kuşağındakilere göre farkındalıkları daha yüksek hesaplanmıştır. Bu sonuç, X kuşağının maruz kaldığı zorlu toplumsal ve ekonomik değişim süreçlerinin etkisiyle günümüzdeki olağanüstü koşullara daha dikkatli ve esnek bir bakış açısıyla yaklaşabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışma süresi açısından 6-11 yıl arası görev yapan bireylerin, 0-5 yıl arası görev yapanlara göre daha fazla umutlu oldukları saptanmıştır. Mevcut bulgu, mesleki kıdemi fazla olan bireylerin iş yerinde daha fazla zaman geçirme, işini ve iş çevresini daha iyi tanıyabilme, işinin gereklilikleriyle daha fazla yüzleşme ve daha fazla sorunla baş edebilme potansiyeli taşımamasından kaynaklanabilir. Nitekim yazına yönelik yapılan incelemede de benzer sonuçlarla (Erkmen ve Esen, 2012: 69; Yıldız ve Örucü, 2016: 278) karşılaşmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucu, katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin unvanlarına göre farklılaştığı üzerinedir. Bu kapsamda doktorların ve hemşirelerin, incelenen diğer meslek gruplarından göre (teknikerler, memurlar, psikologlar ve tıbbi sektörler için) daha yüksek tükenmişlik puanlarına sahip oldukları görülmüştür. Doktorluk ve hemşirelik, Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı olumsuz tablonun sonuçlarıyla en fazla baş etmek durumunda kalan meslek grupları olarak değerlendirilebilir. Nitekim salgının bilinmezleriyle en çok bu meslek grupları yüzleşmiş, doğru bir karar verip vermediklerini dahi bilemeden krizlere müdahale etmek durumunda kalmışlardır. Gerek salgın şartları gerekse tükenmişlik deneyiminin

insanlarla yüz yüze çalışan meslek gruplarında daha yoğun görülebildiği yaklaşımdan hareketle, ulaşılan sonuçların beklentileri karşıladığı ifade edilebilir. Buna ek olarak yazında incelenen önceki çalışmalar (Yakut vd., 2012: 1567; Helvacı ve Turhan, 2013: 65) da mevcut bulguları desteklemiştir.

Medeni durum açısından evli bireylerin öz-sevecenliğe ilişkin puanları, bekar bireylere oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç ışığında, çalışmaya dahil olan katılımcıların eşleriyle karşılıklı olumlu duygularının gelişimini destekledikleri ve bu sayede acı veren deneyimlere rağmen kendilerine hoşgörüyü yaklaşılabildikleri ifade edilebilir. Yazında da benzer araştırma sonuçlarına (örn; Vardar, 2019: 68) rastlanmıştır. Cinsiyet açısından, kadınların erkeklere göre olumsuz duygularıyla daha fazla özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, toplumsal cinsiyet eşitliği ve iş yaşam dengesi bağlamında ele alınmıştır. Dinçer ve Yirmibeşoğlu (2020: 780) tarafından yapılan çalışma, Covid-19 salgını sonucu oluşan ekonomik sorunların toplumsal cinsiyet eşitliğini negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışmada özellikle sosyal mesafe, evden eğitim süreci gibi unsurlar nedeniyle kadınların ev ve bakım yüklerinin arttığına; işlerine ayırdıkları sürenin ise azaldığına işaret edilmiştir. Söz konusu durum, iş ve iş dışındaki talepler arasındaki çatışmanın kabul edilebilir sınırlar içinde olması (Akın, Ulukök ve Arar, 2017: 114) şeklinde açıklanabilecek iş-yaşam dengesini, kadınlar açısından zedeleme potansiyeli taşımaktadır. Bahsedilenler ışığında cinsiyet için ulaşılan araştırma bulgusu, Covid-19 salgınının toplumsal cinsiyet rolleri üzerinde oluşturduğu etki nedeniyle iş-yaşam dengesinin kadınlar aleyhinde daha fazla sarsılması ve bunun sonucu olarak kadınların olumsuz duygusal deneyimlerle baş etmede zorlanması, esnekliklerinin zedelenmesi ekseninde açıklanabilir. Önceki araştırmalar (Kert, Erkoç ve Şahin, 2013: 32; Yılmaz ve Önder, 2020: 173) da elde edilen bu bulguyu desteklemektedir.

Araştırma değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle ilişkilerine yönelik bulgular, psikolojik sermaye ve öz-şefkat arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, yazındaki önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Babenco ve Oswald, 2019: 480; Poots ve Cassidy, 2020: 4; Yalap ve Baygın, 2020: 60). Bununla birlikte psikolojik sermaye ve öz-şefkatin, tükenmişlik ile negatif yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Yazına yönelik yapılan incelemede benzer araştırma

sonuçlarıyla karşılaşılmıştır (Bitmiş ve Ergeneli, 2015: 366; Atkinson vd., 2017: 554; Tösten, Arslantaş ve Şahin, 2017: 735; Dev vd., 2018: 85).

Bahsedilenlere ek olarak psikolojik sermaye, kendi alt boyutlarının tamamıyla ve öz-şefkatin pozitif özellikteki boyutlarıyla pozitif; öz-şefkatin negatif özellikteki boyutlarıyla ve tükenmişliğin duygusal tükenme ile düşük kişisel başarı boyutlarıyla negatif yönde ilişki göstermiştir. Yazında mevcut bulgularla örtüşen araştırma sonuçları (Argon ve Tükel, 2016: 7; Sabaityte ve Dirzyte, 2016: 63; Yıldırım ve Tösten, 2020: 14) mevcuttur. Araştırmanın aracı değişkeni olan öz-şefkatin, pozitif özellikteki boyutlarıyla arasında pozitif; negatif özellikteki boyutlarıyla ise arasında negatif yönde ilişki saptanmıştır. Ayrıca öz-şefkat, psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarıyla pozitif; tükenmişliğin tüm alt boyutlarıyla ise negatif yönde ilişki göstermiştir. Bu bulgular, önceki çalışmalardan elde edilen sonuçları (Duran ve Barlas, 2014: 75; İskender, 2009: 715) desteklemektedir. Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan tükenmişliğin duygusal tükenme, düşük kişisel başarı, duyarsızlaşma, öz eleştiri, yalıtılmışlık, aşırı özdeşleşme boyutlarıyla arasında pozitif; öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-sevecenlik ve farkındalık boyutlarıyla arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Yazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlanmıştır (Tokmak, 2018: 871; Ülker ve Çakır, 2019: 1398; Satake ve Arao, 2020: 4).

Buraya kadar ifade edilen temel değişkenler ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon sonuçlarının, özellikle kuramsal yapıları açısından değişkenlerin pozitif ve negatif özellikleriyle uyum içinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Nitekim bahsi geçen değişkenler arası ilişkileri raporlayan önceki araştırmalar da mevcut bulguları desteklemiştir. Korelasyon analizi bulguları, çalışmada birbirini etkileme potansiyeline sahip değişkenlerin bir araya getirildiğine işaret etmektedir. Aşağıda, Kaynakların Korunması Teorisi ile Genişlet ve İnşa Et Teorisi ışığında, çalışmanın amacına dönük şekilde oluşturulan model üzerinden değişkenler arası etkileşimler ve sonuçları ele alınmıştır.

Kaynakların Korunması Teorisine göre bireyler önemsedikleri kaynaklara sahip olabilmek, onları korumak ve artırmak için çabalamaktadır. Teori *maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji* olmak üzere dört temel kaynaktan bahsetmektedir. *Maddi kaynaklar*, bir ev ya da ödüle sahip olmak gibi dolaylı etkileri aracılığıyla bireye

avantaj sağlayan kaynaklar olarak nitelendirilmektedir. *Koşullar* ile evlilik, kıdem, görev süresi gibi yaşam koşulları kastedilmektedir. Burada bahsi geçen yaşam koşullarının birer kaynak haline gelebilmesi için bireyin beklentileriyle örtüşebilmesi önem taşımaktadır. *Kişisel özellikler*, bireyin olumsuz yaşam deneyimleriyle baş edebilmesine imkan sağlayabildikleri ölçüde (dayanıklılık gibi) birer kaynak olarak değerlendirilmektedir. Son olarak *enerji*, bireyin diğer kaynakları elde etmesine yardımcı olan zaman, bilgi, para gibi kaynaklara işaret etmektedir (Hobfoll, 1989: 517).

Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde bireyler, yukarıda yer verilen kaynakları kaybetme noktasında bir tehdit hissettiklerinde, kaynaklarını gerçekten kaybettiklerinde ya da kaybettikleri kaynakların yerine yeni kaynaklar elde edemediklerinde tükenmişlik deneyimlemektedir. Bununla birlikte ilgili teori kişisel, sosyal, ekonomik ve diğer kaynaklar açısından güçlü rezervlere sahip olan bireylerin, şiddetli travmatik deneyimlerin muhtemel yıkıcı etkilerine karşı dahi kendilerini koruyabildiklerini öne sürmektedir (Hopfoll, 2001: 341-354).

Genişlet ve İnşa Et Teorisi ise olumlu duyguların düşünce ve eylem repertuarını genişlettiğini; böylelikle bireylerin yeni fiziksel, sosyal, entelektüel ve psikolojik kaynaklar keşfedebildiklerini varsaymaktadır. Teori, keşfedilen bu kaynakların kalıcı olabildiğini ve bireylerin olumsuz yaşam deneyimleriyle başa çıkabilmelerine destek sağlayan güçlü rezervler olarak işlev görebildiğini ifade etmektedir (Fredrickson, 2001: 221-224). Dolayısıyla olumlu duygular, olumsuz duyguların kalıcı etkilerine karşı adeta bir panzehir niteliği taşımaktadır. Bir başka ifadeyle olumlu duygusal deneyimler, olumsuz duyguların zamana yayılabilecek etkilerini azaltabilmekte ve bireyin zihninde oluşabilecek zararlı tutumu pozitif anlamda esnetebilmektedir. Böylelikle bireyler, bir taraftan olumsuzluklara rağmen kendilerini dönüştürebilecek güce sahip olabildiklerini hissederken, diğer taraftan daha yaratıcı, bilge, dirençli, sosyal olarak bütünleşmiş ve pek çok açıdan (duygusal, psikolojik, fiziksel) sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmektedir (Fredrickson, 2004: 1369-1371).

Araştırma bulgularına göre, her ikisi de kişisel özellik odaklı birer kaynak olarak değerlendirilebilecek psikolojik sermaye ve öz-şefkat değişkenleri, tükenmişlik deneyimini negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç, Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında güçlü kişisel kaynak birikimine sahip olan bireylerin olumsuz deneyimlere

karşı kendilerini koruyabilecekleri; Genişlet ve İnşa Et Teorisi açısından ise olumlu duyguların, olumsuz duygular aracılığıyla oluşabilecek yıkıcı etkilere karşı panzehir işlevi görebileceği ve bireyi daha sağlıklı kılabilceği varsayımlarını destekler niteliktedir. Ek olarak yazında ilgili değişkenlere yönelik yapılmış önceki çalışmalar da hem psikolojik sermayenin hem de öz-şefkatin tükenmişlik deneyimini negatif yönde etkilediğini göstermektedir (Estiri vd., 2016: 1377; Atkinson vd., 2017: 555; Zhou vd., 2018: 75-79; Kemper vd., 2019: 881; Kim ve Kweon, 2020: 199-204; Satake ve Arao, 2020: 1).

Mevcut çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, psikolojik sermayenin öz-şefkati pozitif yönde etkilediği üzerinedir. Yukarıda belirtildiği gibi Genişlet ve İnşa Et Teorisi, olumlu duygusal deneyimlerin düşünce ve eylem repertuarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla ilgili teorinin varsayımlarından ve araştırma sonuçlarından hareketle, bireyin pozitif psikolojik gelişim kapasitesinin artması yoluyla gelişen olumlu duygularının, kendine yönelteceği şefkat duygusunun inşasına olanak sunduğunu ifade etmek mümkündür. Yazında ilgili değişkenleri doğrudan konu alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda Poots ve Cassidy (2020: 6) ile Yalap ve Baygın'ın (2020: 49) çalışmaları, psikolojik sermayenin öz-şefkat üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Araştırmanın en özgün sonucu, psikolojik sermayenin tükenmişlik deneyimi üzerindeki etkisinde öz-şefkatin dolaylı etkisinin anlamlı olmasıdır. Çünkü yazına yönelik incelemede söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca her ne kadar yurt dışındaki çalışmalarda öz-şefkat kavramı örgütsel değişkenlerle birlikte incelenmiş (Reizer, 2019; Lefebvre, Montani ve Courcy, 2020; Anjum vd., 2020) olsa da ülkemizde bu eğilimin yalnızca iki çalışma (Özpeynirci ve Kırmızı, 2020; Yalap ve Baygın, 2020) ile sınırlı kaldığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bu sonuç hem öz-şefkat kavramının ülkemizdeki pozitif örgütsel etkilerine dikkat çekebilme hem psikolojik sermaye ve tükenmişlik etkileşimine daha derin bir bakış açısıyla yaklaşabilme hem de tükenmişlikle etkili mücadele için öz-şefkat odaklı stratejilere daha fazla yönelmeyi tetikleme açısından önem taşımaktadır. Özetle elde edilen özgün sonucun, yazına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tüm bunlara ek olarak araştırmada dolaylı etkinin incelendiği söz konusu model, Kaynakların Korunması Teorisi ile Genişlet ve İnşa Et Teorisinin varsayımlarını desteklemektedir. Her iki teorinin sentezi ışığında, bireyler stres ya da tükenmişlik gibi olumsuz duygusal deneyimler yaşamamak için güçlü kaynak rezervleri oluşturmaya çalışmakta ve olumlu duygular aracılığıyla inşa ettikleri yeni duygusal yapıların etkisiyle söz konusu kaynakların özellikle kişisel yönünü kalıcı hale getirebilmektedir. Öte yandan olumlu duyguların bu potansiyeli, birey her şeye rağmen olumsuz duygularla karşı karşıya kaldığında adeta bir tampon görevi de üstlenebilmektedir. Dolayısıyla gerek araştırma sonuçları gerekse bahsi geçen teoriler, psikolojik sermaye ve onun düşünce eksenini genişletmesi sonucu inşa edilen öz-şefkat gibi kişisel özellikleri, bireyin olası bir tükenmişlik deneyimine karşı kendini korumak için birer kaynak olarak geliştirebileceğine işaret etmektedir.

Buraya kadar belirtilen bulgular, yukarıda bahsi geçen iki teori ve yazında daha önce yapılmış çalışmaların ışığında geliştirilen araştırmanın dört hipotezinin de **desteklendiğini** göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara ve sonuçlar ışığında getirilen önerilere yer verilmiştir.

### Sonuçlar

Araştırma hipotezlerine yönelik nihai sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri tükenmişliklerini negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç doğrultusunda araştırmanın ilk hipotezi desteklenmiştir.
- Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri öz-şefkat düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Mevcut bulgu, araştırmanın ikinci hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir.
- Çalışanların öz-şefkat düzeyleri tükenmişliklerini negatif yönde etkilemektedir. İlgili sonuç araştırmanın üçüncü hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.
- Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde öz-şefkat düzeyleri aracı rol üstlenmektedir. Ulaşılan bu sonuç ışığında araştırmanın son hipotezi de desteklenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ve birbirleriyle ilişkilerine yönelik nihai sonuçlar Tablo 5'teki gibidir.

**Tablo 5. Araştırmada Ulaşılan Diğer Nihai Sonuçlar**

Araştırma Bulguları	Destekleyen Önceki Çalışmalar
Psikolojik sermaye ve tüm alt boyutları ile farkındalık, yaş değişkeni açısından farklılaşmıştır. Yaş ilerledikçe bahsedilen özelliklere ilişkin puanlar da artmıştır.	Dash ve Panda, 2010: 114; Sweet ve Swayze, 2017: 23
Katılımcıların çalışma süresi arttıkça umut puanları da artmıştır.	Erkmen ve Esen, 2012: 69; Yıldız ve Örüçü, 2016: 278
Doktorlar ve hemşirelerin tükenmişlik puanları, aralarında anlamlı farkın tespit edildiği diğer meslek gruplarına göre daha yüksek hesaplanmıştır.	Yakut vd., 2012: 1567; Helvacı ve Turhan, 2013: 65
Evli katılımcıların bekarlara göre kendilerine daha hoşgörü ve anlayışla yaklaştıkları (öz-sevecenlik) saptanmıştır.	Vardar, 2019: 68
Örneklemdaki kadınların erkeklere göre olumsuz duygularıyla daha fazla özdeşleştikleri belirlenmiştir.	Kert, Erkoç ve Şahin, 2013: 32; Yılmaz ve Önder, 2020: 173



Psikolojik sermaye ile öz-şefkat arasında pozitif yönde; her iki değişkenin tükenmişlikle negatif yönde ilişkisi saptanmıştır.	Bitmiş ve Ergeneli, 2015: 366; Atkinson vd., 2017: 554; Dev vd., 2018: 85; Babenko ve Oswald, 2019: 480
Psikolojik sermaye kendi alt boyutları, öz-sevecenlik, OPBO ve farkındalıkla pozitif; öz eleştiri, yalıtılmışlık, aşırı özdeşleşme, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ile negatif yönde ilişki göstermiştir.	Argon ve Tükel, 2016: 7; Sabaityte ve Dirzyte, 2016: 63; Yıldırım ve Tösten, 2020: 14
Öz-şefkatin pozitif özellikteki boyutları ve psikolojik sermayenin tüm alt boyutları ile pozitif yönde; negatif özellikteki boyutları ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarıyla negatif yönde ilişkisi hesaplanmıştır.	Duran ve Barlas, 2014: 75; İskender, 2009: 715
Tükenmişliğin kendi alt boyutları ve öz eleştiri, yalıtılmışlık, aşırı özdeşleşme boyutlarıyla arasında pozitif; öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-sevecenlik ve farkındalık boyutlarıyla arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.	Tokmak, 2018: 871; Ülker ve Çakır, 2019: 1398; Satake ve Arao, 2020: 4

Araştırma hipotezlerine yönelik nihai sonuçlar, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin ve oluşturulan modelin istatistiksel olarak desteklendiğine işaret etmektedir. Ayrıca yazında incelenen önceki çalışmalar, araştırmanın temel değişkenleri ve boyutlarının demografik özellikler açısından farklılaştıkları alanlara ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik sonuçları desteklemiştir.

## Öneriler

Bu başlık altında tez çalışmasının bulguları ve sınırlılıkları doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

## Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmada çağımızın bilinen bir problemi olan; fakat Covid-19 salgınıyla birlikte etkisi daha fazla hissedilen tükenmişlik ve onu engelleyebilecek bireysel kaynaklar, kamu hastanesi personeli özelinde incelenmiştir. Araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular, yazındaki önceki çalışmalarla paralel olarak psikolojik sermaye ve öz-şefkatin tükenmişliği negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Sonuçlar ışığında örgütlerin, tükenmişlikle başa çıkabilmeleri adına çalışanlarında psikolojik sermaye ve öz-şefkatin gelişim ve yönetimini mümkün kılacak insan kaynakları uygulamalarına yönelmeleri önerilebilir. Nitekim yapıları itibariyle bahsi geçen iki kavram da öğrenilebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir özellikler taşımaktadır. Bu kapsamda çalışanlarının sahip oldukları güçlü özellikleri fark edebilmelerini ve pekiştirmelerini sağlayan, tecrübe paylaşımına ve başarılı bireylerin rol model olarak belirlenmesine imkan sunan, hedeflerine giden yolda herhangi bir sorunla karşılaşırsalar dahi alternatif

seçenekler belirleyebilmeleri için çalışanlarını destekleyen, öz-şekfat ve farkındalık gelişimini sağlayacak eğitlimlere (Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi, z-şekfatli Farkındalık Eğitimi vb.) alışanlarının katılmasını teşvik eden örgütlerin, tükenmişlikle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha işlevsel mücadele edebilecekleri ifade edilebilir.

Tüm bunların yanında araştırmanın zgn sonucu, psikolojik sermaye ve tükenmişlik etkileşiminde öz-şekfatın aracı bir rol üstlenmiş olmasıdır. Bir başka ifadeyle psikolojik sermayeden tükenmişliğin nlenmesine giden yol, öz-şekfatten geçmektedir. Dolayısıyla araştırma bulgularına göre psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, kendilerine şekfatli de yaklaşabildikleri lde tükenmişlikle etkin şekilde başa çıkabilmektedir. Bu nedenle alışanlarında psikolojik sermayenin gelişiminden tam olarak verim almak isteyen örgütler, öz-şekfat gelişimini de mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Bahsedilenler işığında, örgütlerin hem psikolojik sermaye hem de öz-şekfat gelişimine ve öğretimine ilişkin uygulamaları profesyonel destekler doğrultusunda harmanlamaları önerilebilir.

Öte yandan öz-şekfat kavramının yazında ağırlıklı olarak klinik ve sosyal psikolojiye dönük araştırmalarda ele alındığı görülmüştür. Bu bağlamda ulaşılan sonuçlar, ilgili kavramın örgüt içinde olumlu bireysel ve dolaylı yollardan sosyal çıktılara ulaştırma potansiyeli taşıdığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle araştırma bulguları, örgütler için çalışanlarının ruh sağlığını korumak adına alacakları önlemlerde öz-şekfat kavramını dikkat çeken bir noktaya getirmektedir. Bu bakış açısından hareketle, çalışanlarının psikolojik açıdan daha sağlıklı olmaları için örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında öz-şekfat gelişimini ön plana almaları önerilebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik neriler**

Mevcut alışma, tükenmişlikle başa ıkımda etkili olabilecek bireysel kaynaklardan psikolojik sermaye ve öz-şekfat üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte Covid-19 salgını gibi olağanüstü şartlar, bireylerin devamlılıklarını ve psikolojik sağlıklarını etkileyen bir unsur olarak anlamı da gün yüzüne çıkarabilir. Bu bağlamda bireylerin anlam kaynaklarını (iş ve iş dışı) tespit etmek ve onları destekleyecek faaliyetlere odaklanmak, tükenmişlikle baş etme mekanizmalarını güçlendirebilir.

Ayrıca söz konusu salgın sürecinin beraberinde getirdiği yaptırımlar ve belirsizlikler, bireyin hem kendi hem de çevresindeki insanların sağlığını (psikolojik, fiziksel vb.) koruyabilmesi ve “yeni normal” koşullarına uyum sağlayabilmesi adına öz düzenleme becerilerine sahip olmasını gerekli kılabılır. Dolayısıyla Öz Düzenleme Teorisinin (Self-Regulation Theory) varsayımları kapsamında geliştirilen kavramlar, tükenmişliği önleme amacıyla oluşturulacak araştırma modellerine dahil edilebilir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde de bahsedildiği gibi tükenmişlikle mücadelede bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de önem taşımaktadır. Bu kapsamda destekleyici liderlik stillerine sahip yöneticilere; adalet anlayışı ve örgütsel iletişimi yüksek, çalışanlarının değerlerine saygılı, otonomiye önem veren kurum kültürlerine odaklanan araştırma tasarımlarının, tükenmişlikle örgütsel düzeyde verilecek mücadeleye katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan bu çalışmada değişkenler, bir aracılık modeli çerçevesinde incelenmiştir. Sosyal gerçekliğe daha derin bir yaklaşımla ışık tutabilmek adına, düzenleyici ve aracı etkileri birlikte ele alabilen durumsal etki analizlerinin daha işlevsel olabileceği düşünülmektedir. Nitekim söz konusu analizler bir taraftan değişkenler arası etkileşimlerin hangi bağlantı mekanizmalarıyla oluştuğuyla ilgilenirken, diğer taraftan bu mekanizmalara etki edebilecek bireysel, koşulsal, bağlamsal, kültürel vb. özelliklere eş zamanlı odaklanabilmektedir (Gürbüz, 2019a: 108). Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen farklı değişkenleri durumsal aracı modeller bağlamında incelemek, karmaşık insan yapısını daha iyi anlamaya olanak tanınması açısından tükenmişlikle mücadeleyi daha etkin kılabılır.

Tüm bunların yanı sıra mevcut çalışmanın evrenini Covid-19 şartlarında görev yapan Tokat il ve ilçelerindeki kamu hastanesi personeli oluşturmuştur. Devletlerin salgın nedeniyle idari, ekonomik, sağlık, eğitim vb. odaklı aldıkları yeni kararlar, şüphesiz gerek kamu gerekse özeldeki pek çok sektörü ve çalışanı etkilemiştir. Kimilerinin mesai yükleri ve çalışma koşulları sonucu hastalığa yakalanma riskleri artarken kimileri tümüyle evden çalışmak durumunda kalmıştır. Bu bağlamda farklı illerde (belki kültürlerde) farklı sektör ve çalışan gruplarını içine alan yeni araştırmalar, salgın şartlarının panoromasını daha görünür kılabilmek ve sonraki krizleri daha hazırlıklı karşılayabilmek adına önem taşımaktadır. Özetle, salgın sonucu gelişen yeni

dinamiklerin nitelikli analiz edilmesi, salgın koşullarının bilimsel birikime bilinenin dışında katkılar sunma noktasında bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Araştırmacıların yeni çalışmalara bu motivasyon ve bakış açısıyla yönelmeleri önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- AKCAN, G. ve TAŞÖREN, A. B. (2020). Genç yetişkinlerde çocukluk çağı olumsuz yaşantıları, öz-şefkat ve duygu düzenleme becerileri depresyon belirtilerini yordar mı? *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 37(2), 59-80.
- AKÇAY, V. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- AKDOĞAN, A. ve POLATCI, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- AKIN, A., ULUKÖK, E. ve ARAR, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.
- AKSU, G., ESER, M. T. ve GÜZELLER, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ALBERTSON, E. R., NEFF, K. D. ve DILL-SHACKLEFORD, K. E. (2015). Self-compassion and body dissatisfaction in women: A randomized controlled trial of a brief meditation intervention. *Mindfulness*, 6(3), 444-454.
- ALEX LINLEY, P., JOSEPH, S., HARRINGTON, S. ve WOOD, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- ALKADASH, T. M., JUN BO, S., BESHAR, B., AIMAAMAR, Q. ve MOHSEN AL-ABSY, M. S. (2020). Conceptual framework on job burnout of the employees and its correlative factors in China during Covid-19. *International Journal of Management*, 11(10), 200-215.

- ANJUM, M. A., LIANG, D., DURRANI, D. K. ve PARVEZ, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 1-12.
- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- ARGON, T. ve TÜKEL, H. (2016). Maarif müfettişlerinin örgütsel psikolojik sermaye algıları ve tükenmişlik düzeylerinin incelemesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-16.
- ASGARI, A. (2012). The effects of gender and marital status on burnout of English teachers in Iran. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(3), 635-644.
- ATILLA, G., YILDIRIM, G. ve BAYSAL, H. (2019). İşte var olamama, iş tatminsizliği ve iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi: Isparta ili çağrı merkezi çalışanları örneği. *International Review of Economics and Management*, 7(2), 33-58.
- ATKINSON, D. M., RODMAN, J. L., THURAS, P. D., SHIROMA, P. R. ve LIM, K. O. (2017). Examining burnout, depression, and self-compassion in veterans affairs mental health staff. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 23(7), 551-557.
- ATLANDI, D. (2010). *Çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AVEY, J., WERNESING, T. S. ve LUTHANS, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on

relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

AVŞAROĞLU, S., DENİZ, M. E. ve KAHRAMAN, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.

BABENKO, O. ve OSWALD, A. (2019). The roles of basic psychological needs, self-compassion, and self-efficacy in the development of mastery goals among medical students. *Medical Teacher*, 41(4), 478-481.

BAKER, L. R. ve MCNULTY, J. K. (2011). Self-compassion and relationship maintenance: The moderating roles of conscientiousness and gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 853-873.

BAKKER, A. B. ve SCHAUFELI, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.

BANDURA, A. (1977). Self-efficacy, toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

BANDURA, A. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26.

BARNARD, L. K. ve CURRY, J. F. (2011). Self-compassion: conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15, 289–303.

BARNETT, M. D. ve FLORES, J. (2016). Narcissus, exhausted: Self-compassion mediates the relationship between narcissism and school burnout. *Personality and Individual Differences*, 97, 102-108.

- BARON, R. M. ve KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. (2009). Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Middle East Technical University Studies in Development*, 35, 41-60.
- BAUMEISTER, R. F., SMART, L. ve BODEN, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5-33.
- BAYGIN, E. (2020). Öz-şefkat. S. Polatçı (Ed.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 603-617). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- BAYSAL, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- BİTMİŞ, M. G. ve ERGENELİ, A. (2015). How psychological capital influences burnout: the mediating role of job insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 363-368.
- BONİWELL, I. (2006). *Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning*. London: Pwbc.
- BROWN, K. W. ve RYAN, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822.
- BROWN, K. W., RYAN, R. M. ve CRESWELL, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237.
- BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.



- BURKE, R. J., GRENNGLASS, E. R. ve SCHWARZER, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 261-275.
- BYRNE, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31(3), 645-673.
- CAN, H., AZİZOĞLU, Ö. ve AYDIN, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CARDINELL, C. F. (1981). Mid-life professional crises: Two hypotheses. The Annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration, Seattle.
- CARVER, C. S. ve SCHEIER, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. C. C. Edward (Ed.), *Pessimism* (ss. 31-51). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- CARVER, C. S. ve SCHEIER, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293-299.
- CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. ve SEGERSTROM, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879- 889.
- CASSELL, E. J. (2002). Compassion. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 434–445). Oxford University Press.
- CEMALOĞLU, N. ve ŞAHİN, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- CHERNISS, C. (1980). *Professional burnout in human organizations*. NY: Praeger.
- CHOU, L. P., LI, C. Y. ve HU, S. C. (2014). Job stress and burnout in hospital employees: comparisons of different medical professions in a regional hospital in Taiwan. *BMJ Open*, 4(2), 1-7.

- COHN, M. A. ve FREDRICKSON, B. L. (2010). In search of durable positive psychology interventions: Predictors and consequences of long-term positive behavior change. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 355-366.
- 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.
- COUTU, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.
- CULLEN, A. (1995). CE Credit: Burnout: Why do we blame the nurse? *The American Journal of Nursing*, 95(11), 23-28.
- ÇAPULCUOĞLU, U. ve GÜNDÜZ, B. (2013). Lise öğrencilerinde tükenmişliğin cinsiyet, sınıf düzeyi, okul türü ve algılanan akademik başarı değişkenlerine göre incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 12-24.
- ÇELİKKALELİ, Ö. (2011). Yetişkin eğitimcisi öğretmenlerin tükenmişlik ve mesleki yetkinliklerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 38-53.
- ÇETİN, F. ve BASIM, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- ÇETİN, F., HAZIR, K. ve BASIM, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- ÇETİN, F., ŞEŞEN, H. ve BASIM, H. N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), 95-108.
- ÇETİN, F. ve VAROĞLU, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.

- ÇİMEN, M., ŞAHİN, B., AKBOLAT, M. ve IŞIK, O. (2012). Özel bakım merkezinde çalışan personelin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerine yönelik bir çalışma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(1), 21-31.
- ÇOBAN, M. A. İ. ve ÖZBESLER, C. (2016). Hastanelerde çalışan sosyal hizmet uzmanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu. *Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi-BÜSBİD*, 1(2), 90-109.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- DANE, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018.
- DASH, M. K. ve PANDA, B. K. (2010). Comparative empirical analysis of occupational and motivational differences of different generations in Indian workforce. *International Journal of Business Research*, 10(6), 103-119.
- DELANEY, M. C. (2018). Caring for the caregivers: Evaluation of the effect of an eight-week pilot mindful self-compassion (MSC) training program on nurses' compassion fatigue and resilience. *PloS One*, 13(11), 1-20.
- DEMİR, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75, 137-153.
- DEV, V., FERNANDO III, A. T., LIM, A. G. ve CONSEDINE, N. S. (2018). Does self-compassion mitigate the relationship between burnout and barriers to compassion? A cross-sectional quantitative study of 799 nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 81, 81-88.
- DIENER, E. (1984). Öznel iyi oluş. *Psikolojik Bülten*, 95 (3), 542-575.
- DIENER, E. D., SUH, E. M., LUCAS, R. E. ve SMITH, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

- DİNÇER, F. C. ve YİRMİBEŞOĞLU, G. (2020). COVID-19'un ekonomik etkilerinin toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında değerlendirilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 Special Issue), 780-792.
- DOĞAN, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- DOLAN, S. N. (1987). The relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 3-12.
- DREYFUS, G. (2011). Is mindfulness present-centred and non-judgmental? A discussion of the cognitive dimensions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 41-54.
- DURAN, S. ve BARLAS, G. (2014). Zihinsel engelli bireylerin ebeveynlerinin öznel iyi oluş, öz duyarlık ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(3), 69-79.
- EDEN, D. ve ZUK, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628-635.
- ENVICK, B. R. (2005). Beyond humand and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- ERCAN, İ. ve KAN, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- ERIKSON, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2012). Bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 55- 72.
- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.

- ERKUŞ, A. (2011). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- ERSOY, F., YILDIRIM, C. ve EDİRNE, T. (2001). Tükenmişlik (staff burnout) sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2), 46-47.
- ESTIRI, M., NARGESIAN, A., DASTPISH, F. ve SHARIFI, S. M. (2016). The impact of psychological capital on mental health among Iranian nurses: considering the mediating role of job burnout. *SpringerPlus*, 5(1), 1377.
- FARBER, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *The Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.
- FAURE, B. (2011). *Unmasking Buddhism*. John Wiley & Sons.
- FINLAY-JONES, A., XIE, Q., HUANG, X., MA, X. ve GUO, X. (2018). A pilot study of the 8-week mindful self-compassion training program in a Chinese community sample. *Mindfulness*, 9(3), 993-1002.
- FREDRICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- FREDRICKSON, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- FREUDENBERGER, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- GABLE, S. L. ve HAIDT, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

- GERMER, C. K. (2019). *Öz şefkatli farkındalık*. (H. Ü. Haktanır, Çev.). İstanbul: Diyojen Yayıncılık.
- GERMER, C. K. ve NEFF, K. D. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology: In Session*, 69(8), 856-867.
- GILBERT, P. (2000). Social mentalities: Internal “social” conflicts and the role of inner warmth and compassion in cognitive therapy. P. Gilbert ve K. G. Bailey (Ed.), *Genes on the couch: Explorations in evolutionary psychotherapy* (ss. 118–150). Hove, UK: Brunner-Routledge.
- GILBERT, P. (2009). *The compassionate mind: A new approach to life’s challenges*. London: Constable & Robinson.
- GILBERT, P. ve IRONS, C. (2005). Therapies for shame and self-attacking, using cognitive, behavioural, emotional imagery and compassionate mind training. P. Gilbert (Ed.) *Compassion: Conceptualisations, research and use in psychotherapy* (ss. 263 – 325). London: Routledge.
- GILBERT, P. ve PROCTER, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- GILLHAM, J. E. ve SELIGMAN, M. E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37(1), 163-173.
- GOLDSMITH, A. H., DARITY, W. Jr. ve VEUM, J. R. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.
- GOLDSTEIN, J. ve KORNFIELD, J. (1987). *Seeking the heart of wisdom: The path of insight meditation*. Boston: Shambhala.
- GOLEMAN, D. (2019). *Duygusal zeka: Neden IQ’dan daha önemlidir?* (B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

- GOLEMBIEWSKI, R. T., BOUDREAU, R. A., SUN, B. C. ve LUO, H. (1998). Estimates of burnout in public agencies: worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? *Public Administration Review*, 58(1), 59-65.
- GÜLLÜCE, A. Ç. ve İŞCAN, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- GÜRBÜZ, S. (2019a). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S. (2019b). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HAKANEN, J. J., BAKKER, A. B. ve SCHAUFELI, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- HALBESLEBEN, J. R. ve BUCKLEY, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- HALL, C. W., ROW, K. A., WUENSCH, K. L. ve GODLEY, K. R. (2013). The role of self-compassion in physical and psychological well-being. *The Journal of Psychology*, 147(4), 311-323.
- HANH, T. N. (1976). *Miracle of mindfulness*. Boston: Beacon.
- HARKER, R., PIDGEON, A. M., KLAASSEN, F. ve KING, S. (2016). Exploring resilience and mindfulness as preventative factors for psychological distress burnout and secondary traumatic stress among human service professionals. *Work*, 54(3), 631-637.
- HAYES, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford publications.

- HELVACI, I. ve TURHAN, M. (2013). Tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Silifke’de görev yapan sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.
- HERMANTO, N. ve ZUROFF, D. C. (2016). The social mentality theory of self-compassion and self-reassurance: The interactive effect of care-seeking and caregiving. *The Journal of Social Psychology*, 156(5), 523-535.
- HOBFOLL, S.E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513- 524.
- HOBFOLL, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- HOFMANN, S. A. (2018). *Shame, aggression, and self-compassion in at-risk adolescents* (Unpublished Doctoral Thesis). University of Northern Colorado, Colorado.
- HUPFELD, J. ve RUFFIEUX, N. (2011). Validierung einer deutschen Version der Self-Compassion Scale (SCS-D). *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 40 (2), 115–123.
- IVERSON, R. D., OLEKALNS, M. ve ERWIN, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational behavior*, 52(1), 1-23.
- İSKENDER, M. (2009). The relationship between self-compassion, self-efficacy, and control belief about learning in Turkish university students. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(5), 711-720.
- İZMİRLİ ATA, F. ve GEYİKÇİ, U. B. (2019). Z ve Alfa kuşakları için muhasebe eğitiminde yeni bir yaklaşım: Ters yüz edilmiş sınıf yaklaşımı. M. Miynat, T. Özdil, M. H. Yalçınkaya, C. Çılbant (Eds.), *Yeni nesil girişimcilik ve ekonomi* (ss. 129-146). Bursa: Ekin Yayıncılık.



- JACKSON, S. E. ve SCHULER, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
- JENSEN, S. M. ve LUTHANS, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- JEONG, E. ve JUNG, M. R. (2018). Influences of compassion satisfaction, compassion fatigue, and burnout on positive psychological capital of clinical nurses. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(3), 246-255.
- JOHNSTONE, C. (1999). Strategies to prevent burnout. *BMJ*, 318(7192), 2-6.
- JUDGE, T. A. ve HULIN, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- KABAT-ZINN, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33-42.
- KAÇMAZ, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- KAPLAN, B. T. ve ÇARIKÇI, İ. H. (2018). İş dünyasında jenerasyonlar: X, Y ve Z jenerasyonları üzerine kavramsal bir inceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25-32.
- KARAVARDAR, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- KAYA, N., KAYA, H., AYIK, S. E. ve UYGUR, E. (2010). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 401-419.
- KELEŞ, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.

- KEMPER, K. J., MCCIAFFERTY, H., WILSON, P. M., SERWINT, J. R., BATRA, M., MAHAN, J. D., ... ve PEDIATRIC RESIDENT BURNOUT-RESILIENCE STUDY CONSORTIUM. (2019). Do mindfulness and self-compassion predict burnout in pediatric residents? *Academic Medicine*, 94(6), 876-884.
- KERSTING, K. (2003). Turning happiness into economic power. *Monitor on Psychology*, 34(11), 26.
- KERT, S. B., ERKOÇ, M. F. ve ŞAHİN, V. (2013). Bilgisayar kullanan bireylerin bilgisayar kullanım süresi ve amacına göre öz-duyarlık düzeylerinin incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(3), 25-40.
- KIM, S. ve KWEON, Y. (2020). Psychological capital mediates the association between job stress and burnout of among Korean psychiatric nurses. *Healthcare*, 8(3), 199-209.
- KLİNE, R. B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması* (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KOTERA, Y., GREEN, P. ve SHEFFIELD, D. (2019). Mental health shame of UK construction workers: Relationship with masculinity, work motivation, and self-compassion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 1-9.
- KURÇER, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- KUYKEN, W., WARREN, F. C., TAYLOR, R. S., WHALLEY, B., CRANE, C., BONDOLFI, G., ... ve SEGAL, Z. (2019). Efficacy of mindfulness-based cognitive therapy in prevention of depressive relapse: an individual patient data meta-analysis from randomized trials. *JAMA Psychiatry*, 73(6), 565-574.
- LASCHINGER, H. K. S. ve FIDA, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.

- LARSON, M. ve LUTHANS, F. (2006) Potential added value of psychological in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- LAZARUS, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LAZARUS, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs. *Psychological Inquiry*, 14(2), 93-109.
- LEARY, M. R., TATE, E. B., ADAMS, C. E., ALLEN, A. B. ve HANCOCK, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887-904.
- LEE, R. T. ve ASHFORTH, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- LEE, R. T. ve ASHFORTH, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- LEE DUCKWORTH, A., STEEN, T. A. ve SELIGMAN, M. E. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 629-651.
- LEFEBVRE, J. I., MONTANI, F. ve COURCY, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 437-452.
- LEITER, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. W. B. Schaufeli, C. Maslach ve T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (ss. 237-250). Washington, DC: Taylor & Francis.
- LEITER, M. P. ve MASLACH, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3(1), 91-134.

- LEITER, M. P., MASLACH, C. ve FRAME, K. (2015). Burnout. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7.
- LIOTTI, G. ve GILBERT, P. (2011). Mentalizing, motivation, and social mentalities: Theoretical considerations and implications for psychotherapy. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 84(1), 9-25.
- LLOYD, C., KING, R. ve CHENOWETH, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.
- LUSZCZYNSKA, A., SCHOLZ, U. ve SCHWARZER, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.
- LUTHANS, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- LUTHANS, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational behavior (12. baskı)*. New York: McGraw-Hill.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M. ve COMBS, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J. ve PETERSON, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- LUTHANS, F. ve AVOLIO, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (ss. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- LUTHANS, F. ve AVOLIO, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.

- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. ve NORMAN, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBA, F. O. ve WEIXING, L. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- LUTHANS, F. ve JENSEN, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. ve LUTHANS, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Published in Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- LUTHANS, F., NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J. ve AVEY, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J. (2007a). *Psychological capital developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. ve AVOLIO, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. D. Nelson ve C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (ss. 9-24). London: Sage Publication.

- MACBETH, A. ve GUMLEY, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. *Clinical Psychology Review, 32*(6), 545-552.
- MACKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M. ve WILLIAMS, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1), 99-128.
- MARTIN, J. R. (1997). Mindfulness: A proposed common factor. *Journal of Psychotherapy Integration, 7*(4), 291-312.
- MASLACH, C. (2003a). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MASLACH, C. (2003b). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189-192.
- MASLACH, C. ve GOLDBERG, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology, 7*(1), 63-74.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles, 12*(7-8), 837-851.
- MASLACH, C. ve LEITER, M. P. (2016a). How to rekindle your passion for your work: Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review, 43-49*.
- MASLACH, C. ve LEITER, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- MASTEN, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227-238.

- MASTEN, A. S. ve REED, M. G. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- MILLER, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.
- MOREIRA, H., GOUVEIA, M. J., CARONA, C., SILVA, N. ve CANAVARRO, M. C. (2015). Maternal attachment and children's quality of life: The mediating role of self-compassion and parenting stress. *Journal of Child and Family Studies*, 24(8), 2332-2344.
- MURIS, P., OTGAAR, H. ve PETROCCHI, N. (2016). Protection as the mirror image of psychopathology: further critical notes on the Self-Compassion Scale. *Mindfulness*, 7(3), 787-790.
- MYERS, D. G. ve DIENER, E. (1985). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- NAKTİYOK, A. ve KARABEY, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.
- NEELY, M. E., SCHALLERT, D. L., MOHAMMED, S. S., ROBERTS, R. M. ve CHEN, Y. J. (2009). Self-kindness when facing stress: The role of self-compassion, goal regulation, and support in college students' well-being. *Motivation and Emotion*, 33(1), 88-97.
- NEFF, K. D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-102.
- NEFF, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250.

- NEFF, K. D. (2008). Self-compassion: Moving beyond the pitfalls of a separate self-concept. J. Bauer ve H. A. Wayment (Eds.) *Transcending self-interest: Psychological explorations of the quiet ego* (ss. 95-106). Washington: APA Books.
- NEFF, K. D. (2009). The role of self-compassion in development: A healthier way to relate to oneself. *Human Development*, 52(4), 211-214.
- NEFF, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 1-12.
- NEFF, K. D. (2016). The Self-Compassion Scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- NEFF, K. D. ve BERETVAS, S. N. (2013). The role of self-compassion in romantic relationships. *Self and Identity*, 12(1), 78-98.
- NEFF, K. D. ve DAHM, K. A. (2015). Self-compassion: What it is, what it does, and how it relates to mindfulness. *In handbook of mindfulness and self-regulation* (ss. 121-137). New York: Springer.
- NEFF, K. D. ve DAVIDSON, O. (2016). Self-compassion: Embracing suffering with kindness. I. Ivtzan ve T. Lomas (Eds.), *Mindfulness in positive psychology: The science of meditation and wellbeing* (ss. 37–50). Routledge / Taylor & Francis Group.
- NEFF, K. D. ve GERMER, C. K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28-44.
- NEFF, K. D., HSIEH, Y. P. ve DEJITTERAT, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4(3), 263-287.
- Neff, K. D., KIRKPATRICK, K. L. ve RUDE, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154.



- NEFF, K. D. ve KNOX, M. C. (2017). Self-compassion. V. Zeigler-Hill ve T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (ss. 1-8). ABD: Springer International Publishing.
- NEFF, K. D., PISITSUNGKAGARN, K. ve HSIEH, Y. P. (2008). Self-compassion and self-construal in the United States, Thailand, and Taiwan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(3), 267-285.
- NEFF, K. D. ve POMMIER, E. (2013). The relationship between self-compassion and other-focused concern among college undergraduates, community adults, and practicing meditators. *Self and Identity*, 12(2), 160-176.
- OCAK, M. ve GÜLER, M. (2017). Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-134.
- OĞUZBERK, M. ve AYDIN, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11(4), 167-179.
- OTACIOĞLU, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- ÖREN, N. ve TÜRKOĞLU, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 1-10.
- ÖZEN KUTANİS, R. ve ORUÇ, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- ÖZEN KUTANİS, R. ve YILDIZ, E. (2014). Pozitif psikoloji ile pozitif örgütsel davranış ilişkisi ve pozitif örgütsel davranış boyutları üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154.
- ÖZPEYNİRCİ, R. ve KIRMIZI, C. (2020). Öz şefkat kavramı ve örgütsel yansımaları. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2924-2952.

- ÖZKALP, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17, 491-498.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZTÜRK, A. ve DENİZ, M. E. (2008). Analysis of emotional intelligence job satisfaction and burnout levels of preschool teachers according to some variables. *Elementary Education Online*, 7(3), 578-599.
- PAULEY, G. ve MCPHERSON, S. (2010). The experience and meaning of compassion and self-compassion for individuals with depression or anxiety. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 83(2), 129-143.
- PETERSEN, L. E. (2014). Self-compassion and self-protection strategies: The impact of self-compassion on the use of self-handicapping and sandbagging. *Personality and Individual Differences*, 56, 133-138.
- PETERSON, S. J. ve LUTHANS, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1/2), 26-31.
- POLATCI, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- POLATCI, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş-aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- POLATCI, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- POLATCI, S. (2017). Psikolojik sermaye. S. Polatçı ve K. Özyer (Eds.), *21. yüzyılda örgütsel davranış* (ss. 1-19). İstanbul: Beta Yayınları.

- POLATCI, S. (2020). Psikolojik sermaye. S. Polatcı (Ed.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 709-718). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- POOTS, A. ve CASSIDY, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International Journal of Educational Research*, 99, 1-9.
- PREACHER, K. J. ve KELLEY, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- RAAB, K. (2014). Mindfulness, self-compassion, and empathy among health care professionals: a review of the literature. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 20(3), 95-108.
- RAES, F., POMMIER, E., NEFF, K. D. ve VAN GUCHT, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the Self-Compassion Scale. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- RANDALL, M. ve SCOTT, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- RAQUE-BOGDAN, T. L., ERICSON, S. K., JACKSON, J., MARTIN, H. M. ve BRYAN, N. A. (2011). Attachment and mental and physical health: Self-compassion and mattering as mediators. *Journal of Counseling Psychology*, 58(2), 272-278.
- REIZER, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- RENZI, C., TABOLLI, S., IANNI, A., DI PIETRO, C. ve PUDDU, P. (2005). Burnout and job satisfaction comparing healthcare staff of a dermatological hospital and a general hospital. *Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology*, 19(2), 153-157.

- ROSENBERG, M., SCHOOLER, C., SCHOENBACH, C. ve ROSENBERG, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141-156.
- RUBIN, T. I. (1975). *Compassion and self-hate: An alternative to despair*. New York: D. McKay.
- SABAITYTE, E. ve DIRZYTE, A. (2016). Psychological capital, self-compassion and life satisfaction of unemployed youth. *International Journal of Psychology*, 19, 49-69.
- SALANOVA, M. ve LLORENS, S. (2008). Current state of research on burnout and future challenges. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- SALAZAR, H. (2013). Self-interest. R. L. Fastiggi, J. W. Koterski, T. Lipscombe, V. Salas ve B. Sweetman (Eds.), *New Catholic encyclopedia: Supplement 2012-2013: ethics and philosophy, 2012 Edition* (ss. 1392-1393). USA: Gale.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9(3), 185-211.
- SATAKE, Y. ve ARAO, H. (2020). Self-compassion mediates the association between conflict about ability to practice end-of-life care and burnout in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 53, 1-6.
- SCHAUFELI, W. B. ve GREENGLASS, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501-510.
- SCHEIER, M. F. ve CARVER, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- SCHEIER, M. F. ve CARVER, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.

- SCHEIER, M. F., WEINTRAUB, J. K. ve CARVER, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1257-1264.
- SCHUMACKER, R. ve LOMAX, R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NJ: Taylor & Francis Group.
- SELIGMAN, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- SELIGMAN, M. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 3–9). New York: Oxford University Press.
- SELIGMAN, M. ve CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- SELYE, H. (1957). *Stress*. S. Einaudi (Ed.). USA: McGraw-Hill Book Company.
- SHAHEEN, F. ve MAHMOOD, N. (2016). Demographic variables as determinants of emotional burnout among public school teachers. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 10(1), 37-50.
- SNYDER, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. San Diego: Academic Press.
- SNYDER, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- SNYDER, C. R., IRVING, L. M. ve ANDERSON, J. R. (1991). Hope and health. C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (ss. 285-305). Oxford, UK: Oxford University Press.
- SNYDER, C. R. ve LOPEZ, S. J. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. USA: Sage Publication.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F. (1998). Social Cognitive Theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

- SWEET, J. ve SWAYZE, S. (2017). The multi-generational nursing workforce: Analysis of psychological capital by generation and shift. *Journal of Organizational Psychology*, 17(4), 19-28.
- STEWART, M., REID, G. ve MANGHAM, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.
- SWANN, W. B. (1996). *Self-traps: The elusive quest for higher self-esteem*. New York: Freeman.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- TAYCAN, O., KUTLU, L., ÇİMEN, S. ve AYDIN, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.
- TELTİK, H. (2009). *Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik algılarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TERRY, M. L. ve LEARY, M. R. (2011). Self-compassion, self-regulation, and health. *Self and Identity*, 10(3), 352-362.
- TOKMAK, M. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 863-878.
- TOOR, S. ve OFORI, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3), 341-352.
- TÖSTEN, R., ARSLANTAŞ, H. İ. ve ŞAHİN, G. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin tükenmişliğe etkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 726-744.

- TUSAIE, K. ve DYER, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- UGBORO, I. O. ve OBENG, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- ÜLKER, B.T. ve ÇAKIR, S. G. (2019). Öğretmenlerin eşli ruminasyon ve öz- duyarlık düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1393-1408.
- VAN DIJK, F. J. H. ve SWAEN G. M. H. (2003). Fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 1-2.
- VARDAR, Z. S. (2019). *Yetişkinlerde öz şefkat ve kişilerarası bağlanma stilleri arasındaki ilişkiyi incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- WERNER, K. H., JAZAIERI, H., GOLDIN, P. R., ZIV, M., HEIMBERG, R. G. ve GROSS, J. J. (2012). Self-compassion and social anxiety disorder. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(5), 543-558.
- WESTMAN, M. ve EDEN, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516-527.
- WRIGHT, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- YAKUT, H. İ., KAPISIZ, S. G., DURUTUNA, S. ve EVRAN, A. (2013). Sağlık alanında çalışma yaşamında tükenmişlik. *Jinekoloji-Obstetrik ve Neonatoloji Tıp Dergisi*, 10(38), 1564-1571.
- YALAP, O. ve BAYGIN, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 49-67.

- YILDIRIM, F., NAKTİYOK, S. ve KULA, M. E. (2016). Tükenmişlik düzeyinin girişimcilik niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırma Dergisi*, 8(4), 15-33.
- YILDIRIM, İ. ve TÖSTEN, R. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile mesleki adanmışlıklarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (36), 10-17.
- YILDIZ, H. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 128-152.
- YILDIZ, H. ve ÖRÜCÜ, E. (2016). Sağlık sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 269-285.
- YILMAZ, Y. ve ÖNDER, F. C. (2020). Üniversite öğrencilerinde duygu düzenleme güçlüğüünün yordayıcısı olarak öz-duyarlılık. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), 168-182.
- YOUSSEF, C. M. ve LUTHANS, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- ZABEL, R. H. ve ZABEL, M. K. (1982). Factors in burnout among teachers of exceptional children. *Exceptional Children*, 49, 261-263.
- ZESSIN, U., DICKHAUSER, O. ve GARBADE, S. (2015). The relationship between self-compassion and well-being: A meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 7(3), 340-364.
- ZHOU, J., YANG, Y., QIU, X., YANG, X., PAN, H., BAN, B., ... ve WANG, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75-82.



## EKLER

### EK 1: TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ'NİN ETİK KURUL KARARI

T.C.  
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI  
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
28.08.2020	13	01-

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR Başkanlığında toplandı.

**KARAR 13.02-** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 10.08.2020 tarih ve 36020 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TURU	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatın Aracılık Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Elif BAYGIN (İşletme Anabilim Dalı öğrencisi)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

**KARAR 13.06-** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 10.08.2020 tarih ve 36020 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TURU	Makale
BAŞLIK	Psikolojik Sermaye Performans Etkileşiminde Yeni Bir Oyuncu Olarak Öz-Şefkat
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Elif BAYGIN (İşletme Anabilim Dalı öğrencisi)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR  
Etik Kurul Başkanı  
(İzinli)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN  
Başkan Vekili  
(İmza)  
Doç. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ  
Üye  
(İmza)  
Doç. Dr. Yücel EROL  
Üye  
(İmza)  
Dr. Öğr. Üyesi Özlem GÖK  
Üye  
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN  
Başkan Yardımcısı  
(İmza)  
Doç. Dr. Emine ÖĞÜK  
Üye  
(İmza)  
Doç. Dr. Fatih YAZICI  
Üye  
(İmza)

## EK 2: TOKAT İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN ETİK KURUL KARARI

### EK 3: ANKET FORMU

Aşağıda yer alan ifadeler iş ve iş dışı yaşamınızla alakalı bazı düşüncelerinizi örneklemektedir. Sizden İhtenen, her bir ifadenin size göre ne ölçüde doğru olduğunu, ilgili rakamı işaretleyerek belirlemenizdir.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

1. Uzun süreli bir soruna çözüm ararken dahil, kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
2. Çalıştığım birimi yöneticiler karşısında temsil ederken kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
3. Örgüt stratejisi ile ilgili tartışmalarda fikrimi söylerken kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
4. Çalışma grubumun hedeflerini belirlemeye yardım ederken kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
5. Örgüt dışındaki kişilerle (öğrenci, hasta, müşteri, halk gibi) müzakere yaparken kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
6. Bir grup iş arkadaşına sunum yaparken kendime güvenirim.  
 1  2  3  4  5
7. İş yerinde kendimi herhangi bir nedenden dolayı zorda hissedersen, bu durumdan kurtulmanın pek çok yolunu bulabilirim.  
 1  2  3  4  5
8. Şu anda, tüm enerjimi işimdeki hedefimi gerçekleştirmek için uğraşıyorum.  
 1  2  3  4  5
9. Bir sorunla karşılaştığımda, pek çok çözüm yolu bulabilirim.  
 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)
10. İşimde üstün başarı sergilediğimi düşünüyorum.  
 1  2  3  4  5
11. İş hedefime ulaşabilmek için pek çok yol bulabilirim.  
 1  2  3  4  5
12. Şu anda, kendim için belirlediğim iş hedefime ulaştığım durumdayım.  
 1  2  3  4  5
13. İşler kötü gittiğinde, bu durumu iyileştirmek için çok ZORLANIRIM.  
 1  2  3  4  5
14. İşteki zorluklarla, bir yolunu bulup başa çıkabilirim.  
 1  2  3  4  5
15. Gerekirse, tek başıma görevimi yerine getirebilirim.  
 1  2  3  4  5
16. Stresli faaliyetlerin hızı bir şekilde üstesinden gelirim.  
 1  2  3  4  5
17. Daha önceden zor tecrübeler yaşamam nedeniyle, işte zor alanlara girebilirim.  
 1  2  3  4  5
18. Bu işte aynı anda pek çok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.  
 1  2  3  4  5
19. İşte olaylar tam olarak belirgin değilse, her zaman en iyiyi ümit ederim.

- 1  2  3  4  5
20. İşle ilgili bir şeylerin kötü gitme ihtimali varsa, sonuç kesin kötü OLUR.
- 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)
21. Her zaman olayların iyi tarafını görürüm.
- 1  2  3  4  5
22. İşle ilgili gelecekte durumum konusunda iyimşerim.
- 1  2  3  4  5
23. Bu işte, olaylar hiçbir zaman benim istediğim gibi GELİŞMEZ.
- 1  2  3  4  5
24. İşime yaklaşımda 'her gecenin ardından güneş doğar' mantığı haklıdır.
- 1  2  3  4  5
25. Hatalarıma ve yetersizliklerime karşı kınayıcı ve yargılayıcı bir yapım VARDIR.
- 1  2  3  4  5
26. Kendimi üzgün hissettiğimde, yanlış giden her şeyi kafama takar ve zihnimde KURARIM.
- 1  2  3  4  5
27. İşler benim için kötü gittiğinde, zorlukların yaşamın bir parçası olduğunu ve herkesin bu zorlukları yaşadığını görebilirim.
- 1  2  3  4  5
28. Yetersizliklerimi düşünmek, kendimi daha yalnız ve dünyadan kopuk hissetmeme neden OLUR.
- 1  2  3  4  5
29. Duygusal olarak acı çektiğim durumlarda kendime sevgiyle yaklaşmaya çalışırım.
- 1  2  3  4  5
30. Benim için önemli olan bir şeyde başarısız olduğumda, yetersizlik hisleri ile kendimi TÜKETİRİM.
- 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)
31. Kötü hissettiğimde, dünyada benim gibi kötü hissedenden pek çok kişi olduğunu kendi kendime hatırlatırım.
- 1  2  3  4  5
32. Zor zamanlar geçirdiğimde kendime karşı daha katı (acımasız) olma EĞİLİMİNDEYİM.
- 1  2  3  4  5
33. Herhangi bir şey beni üzdüğünde, duygularımı bir denge içerisinde tutmaya çalışırım.
- 1  2  3  4  5
34. Kendimi bir konuda yetersiz hissettiğimde, çoğu insanın da böylece yetersiz duygulara sahip olduğunu kendime hatırlatırım.
- 1  2  3  4  5
35. Kışkırtılmanın beğenmediğim yanlarına karşı hoşgörüsüz ve SABİRSİZİMDİR.
- 1  2  3  4  5
36. Çok zor bir dönemden geçerken, kendime ihtiyacım olduğunu düşündüğüm duyarlılık ve sevecenliği gösteririm.
- 1  2  3  4  5
37. Kendimi üzgün hissettiğimde, diğer insanların birçoğunun benden daha mutlu olduğunu DÜŞÜNÜRÜM.
- 1  2  3  4  5
38. Acı veren bir olayla karşılaştığımda, dikkatli düşünüp taşınarak, durumu dengeli bir bakış açısı ile görmeye çalışırım.
- 1  2  3  4  5
39. Elde ettiğim başarısızlıkları, 'insanlık halidir' diye görmeye çalışırım.

40. Sevmediğim yanlarımı gördüğümde, kendimi üzmeğe EĞİLİMLİYİM.
- 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)
41. Benim için önemli bir şeyde başarısız olduğumda, işleri belli bir bakış açısı içerisinde tutmaya çalışırım.
- 1  2  3  4  5
42. Ben mücadele halindeyken, diğer herkesin işlerinin benimkinden kolay gittiğini hissetme eğilimim VARDIR.
- 1  2  3  4  5
43. Acı çektiğim zamanlarda, kendime karşı nazik davranırım.
- 1  2  3  4  5
44. Bir şey beni üzdüğünde, bununla duygusal olarak aşırı bağlantı KURARIM.
- 1  2  3  4  5
45. Acı çektiğim durumlarda kendime karşı biraz soğukkanlı OLABİLİRİM.
- 1  2  3  4  5
46. Kendimi üzgün hissettiğimde, duygularıma merak ve açıklıkla yaklaşmaya çalışırım.
- 1  2  3  4  5
47. Kendi kusur ve yetersizliklerime karşı hoşgörülüyümdür.
- 1  2  3  4  5
48. Acı veren bir şey olduğunda, olayı büyütme yönünde eğilimim VARDIR.
- 1  2  3  4  5
49. Benim için önemli bir şeyde başarısız olduğumda, bu başarısızlığın sadece benim başıma geldiğini DÜŞÜNÜRÜM.
- 1  2  3  4  5
50. Kışıldığımın beğenmediğim yanlarına karşı sabırlı ve anlayışlı olmaya çalışırım.
- 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)
51. İşimden soğuduğumu hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
52. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
53. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
54. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.
- 1  2  3  4  5
55. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
56. İşimin beni kısırladığını hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
57. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
58. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.
- 1  2  3  4  5
59. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.
- 1  2  3  4  5
60. İsim cereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen ANLARIM.

1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)

61. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını BULURUM.

1  2  3  4  5

62. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma İNANIYORUM.

1  2  3  4  5

63. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte HİSSEDİYORUM.

1  2  3  4  5

64. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava YARATIRIM.

1  2  3  4  5

65. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış HİSSEDERİM.

1  2  3  4  5

66. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ETTİM.

1  2  3  4  5

67. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlıkla YAKLAŞIRIM.

1  2  3  4  5

68. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.

1  2  3  4  5

69. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.

1  2  3  4  5

70. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.

1 (Kesinlikle Katılmıyorum)  2 (Katılmıyorum)  3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)  4 (Katılıyorum)  5 (Kesinlikle Katılıyorum)

71. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu tam olarak umurunda değil.

1  2  3  4  5

72. İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benim gibi davrandıklarını hissediyorum.

1  2  3  4  5

**Cinsiyet**

**Yaş (Lütfen belirtiniz)**

**Medeni haliniz**

**Eğitim durumunuz**

**Unvan (Lütfen belirtiniz)**

**Çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma süreniz (Lütfen yıl olarak belirtiniz)**

**Toplam çalışma süreniz -diğer kurumlar da dahil- (Lütfen yıl olarak belirtiniz)**