

## PSİKOLOJİK SERMAYENİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ-ŞEFKATİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

Sema POLATCI<sup>2</sup>, Elif BAYGIN<sup>3</sup>

### Öz

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 örnekleme ulaştırılmıştır. 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

**JEL Kodları:** D23, M12

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

### Abstract

The main purpose of this study is to determine whether the self-compassion levels have an indirect effect (intermediary role) in the relationship between psychological capital levels of the personnel working in the public hospital and 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 sample. 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 most original result of the study is that self-compassion has a high indirect effect on the relationship between psychological capital and burnout. Results of the study were discussed in the light of the literature, and recommendations were suggested for future researches and practitioners.

**Keywords:** Psychological Capital, Self-Compassion, Burnout, Process Macro, Covid-19 Outbreak

**JEL Codes:** D23, M12

<sup>1</sup> Bu makale "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz-Şefkatin Aracılık Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Makale için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Etik Kurulu'nun 28.08.2020 tarihli, 13 sayılı toplantısının 13.02 nolu kararı ile Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nün 06.10.2020 tarihli, 11 sayılı toplantısının 02 nolu kararıyla etik kurul onayları alınmıştır.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [sema.polatci@gop.edu.tr](mailto:sema.polatci@gop.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

<sup>3</sup> Psikolog, Sağlık Bakanlığı, [elif008@windowslive.com](mailto:elif008@windowslive.com), <https://orcid.org/0000-0001-8037-5811>

## 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 çağıının gereklilikleri nedeniyle örgütlerin çalışanlarından beklentilerini arttırmaları, onların iş ve iş dışındaki dengeyi sağlamalarını; bireysel açıdan ise psikolojik sağlıklarını korumalarını zorlaştırmıştır. Çünkü hız, bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını (kendilerine, yakın ilişkilerine vakit ayırma gibi) ve fiziksel yorgunluklarını (uykusuzluk, öğün atlama, yüksek tempo vb. kaynaklı) göz ardı edip, yalnızca iş ve iş dışı yaşamlarının gerekliliklerine odaklanmalarına; hızın bir yansıması olarak ortaya çıkan derinliksizlik hali ise kendilerine karşı ilgilerini ve yaşamlarına anlam katan değerlere yönelik farkındalıklarını yitirmelerine neden olmuştur. Tüm bunlar bireyin kendine karşı nazik ve anlayışlı olmasını, farkındalığını yüksek tutmasını önceleyen öz-şefkat (Neff, Kirkpatrick ve Rude, 2007, s. 139) ile pozitif psikolojik gelişim kapasitesini işaret eden psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007a, s. 3) gibi pozitif psikoloji (Seligman, 1998, s. 320) kökenli kavramların (Larson ve Luthans, 2006, s. 82; Neff ve Davidson, 2016, s. 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 çağıının yukarıda bahsedilen olumsuz yansımaları sonucu sıkıntılı bir şekilde dönen çarka yeni dişliler eklenmiştir. Salgınla birlikte yaşamın alışılabilirliği 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, s. 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, s. 218) 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, 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. Buna ek olarak araştırmada verilerin, Türkiye’de Covid-19 salgınının pik yaptığı dönemlerden birinde (Ekim 2020-Ocak 2021) toplanmış olması ve salgının üzerinde inceleme yapılan örneklemedeki tartışılmaz etkisi dikkate değerdir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen sonuçlar, salgın şartlarının sektör üzerindeki etkilerinden bağımsız şekilde değerlendirilmemiştir. Bu yönüyle araştırma, salgının yükünü en fazla taşımak durumunda kalan sektörlerden birinin gerçeklerine, çalışanların kişisel özelliklerinden yola çıkarak ışık tutmaktadır. Öte yandan 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 aydınlatılabilmek adına fırsat sunmaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının kazandıracığı bakış açısının etkisiyle akademisyenler ve uygulayıcılara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Psikolojik Sermaye**

Teorik temelleri pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa dayanan (Larson ve Luthans, 2006, s. 82) psikolojik sermaye kavramı, örgütlerin yapısı içinde kullanılan en yeni sermaye türü olarak karşımıza

çıkılmaktadır (Akdoğan ve Polatçı, 2013, s. 274). Psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s. 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, s. 26). Psikolojik sermaye Envick (2005) 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, s. 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, s. 313), dinamik potansiyelli bir psikolojik kapasite olarak değerlendirilmektedir (Özen Kutanis ve Oruç, 2014, s. 151).

Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın kriterlerine dayalı psikolojik faktörleri içeren bir konumda bulunmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015, s. 106). Bu açıdan yazında “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık” kavramları, psikolojik sermayenin bahsi geçen psikolojik faktörleri kapsamı açısından kavramın boyutları olarak ele alınmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 158). İlgili boyutlar ve kısa açıklamaları aşağıdaki gibidir:

**Öz yeterlilik:** 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, s. 158; Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). Öz yeterliliğe ilişkin bu tanımda, kavramın belirli bir görev ve kapsama yönelik olduğu belirtilmektedir.

**Umut:** Hedefe yönelik karşılıklı etkileşim halinde üretilmiş enerji ve yola dayalı pozitif bir motivasyon hali şeklinde tanımlanmaktadır (Snyder, Irving ve Anderson, 1991, s. 287). Bu kapsamda umut, bireyin kendisine hedefler belirlemesini, kendisini hedeflerine ulaştıracak yolu çizmesini ve o yola çıkmak adına kendine gerekli motivasyonu sağlayabileceğine yönelik inancını içermektedir (Polatçı, 2014, s. 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, s. 26).

İyimserlik: Şimdi ve gelecekte başarılı olunacağına ilişkin olumlu tutum (Luthans vd., 2007a, s. 3) olarak belirtilmektedir. 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, s. 44).

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, s. 702). Bir başka ifadeyle dayanıklılık, yalnızca olumsuz olaylarla değil, olumlu deneyimlerle de baş edebilme becerisi şeklinde karakterize edilmektedir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 222).

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 (Luthans vd., 2010, s. 41; Acaray, 2019, s.73; Carmona-Halty vd., 2021, s. 2944), örgütsel düzeyde ise artan performansın etkisiyle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama (Toor ve Ofori, 2010, s. 350; Akçay, 2011, s. 88; Atiku ve Fields, 2019, s. 145) adına önemli bir güç konumunda bulunmaktadır (Çetin ve Basım, 2012, s. 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, s. 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.

### **Psikolojik Sermaye ile Tükenmişlik İlişkisi**

İşinin bağlamı gereği oluşabilecek problemler sonucu savunmasız kalan bireyin verdiği psikolojik bir tepki olarak ele alınabilecek (Halbesleben ve Buckley, 2004, s. 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, s. 398). İlgili kavram, “sönen bir alev, biten bir batarya, enerji kaybı” metaforlarına atıfta bulunacak şekilde İngilizce’de “burnout” kelimesiyle ifade edilmektedir (Salanova ve Llorens, 2008, s. 59).

Günümüzde çalışma koşullarını olumsuz etkileyen önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilen tükenmişlik, ilk kez psikiyatrist Herbert Freudenberger (1975) tarafından “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında ortaya çıkan bir tükenme

durumu” şeklinde tanımlanmıştır. 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, s. 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, s. 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, s. 99).

**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, s. 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, s. 99).

**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, s. 859-860). Duyarsızlaşma deneyimleyen birey, kendisi ve çevresi ile arasına bilişsel bir mesafe koymaktadır (Maslach vd., 2001, s. 403). Bu nedenle duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası yönünü ifade etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64).

**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, s. 623). Bu bağlamda çalışanın öz yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri, söz konusu boyutun merkezinde yer almaktadır (Lee ve Ashforth, 1990, s. 744).

Bireylerin psikolojik sermayelerinin yüksek olması; onları bireysel ve çevresel risk unsurlarına karşı koruyabilmekte (Luthans ve Youssef, 2004, s. 160), suçluluk ve umutsuzluk duygularının önüne geçebilmekte, fiziksel ve duygusal açıdan daha sağlıklı kılabilmekte (Toor ve Ofori, 2010, s. 343; Keleş, 2011, s. 347), zorlu görevler sırasında deneyimledikleri olumsuzluklara rağmen inançlarını muhafaza etmelerini sağlayabilmektedir (Larson ve Luthans, 2006, s. 80). Psikolojik sermayenin bahsi geçen

özellikleri yoluyla tükenmişliğin önüne geçebileceği düşünülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğuna işaret etmektedir (Bitmiş, 2014, s. 130; Estiri vd., 2016, s. 1377; Yaşar, 2018, s. 117; Zhou vd., 2018, s. 75-79; Kim ve Kweon, 2020, s. 199-204). Bulgular ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

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

### **Aracı Değişken Olarak Öz-Şefkat**

Şefkat, başkasının acısına tanık olmakla birlikte ortaya çıkan ve ardından o kişiye yardım etme isteğine dönüşen bir duygulanım olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1991, s. 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, s. 97). 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, s. 96). Nitekim pozitif psikoloji yazınında yer alan bir özellik olan (Raque-Bogdan vd., 2011, s. 272; Hall vd., 2013, s. 312; Neff ve Davidson, 2016, s. 37) ve en basit şekilde “içe dönük şefkat” (Neff ve Pommier, 2013, s. 160) olarak açıklanabilecek öz-şefkat de, bireyin kendi olumsuz deneyimlerine karşı benzer bir duruş sergilemesini içermektedir (Neff, 2008, s. 95).

Öz-şefkat, psikolog Kristin Neff (2003a) tarafından geliştirilmiş pozitif bir öz-tutum yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelleri Budist felsefeye dayanan (Neff, 2009, s. 212) kavram; bireyin acısının farkında olmasını, acısından kaçmamasını ve nihayetinde acısını şefkatle iyileştirme arzusunu ifade etmektedir (Barnard ve Curry, 2011, s. 290). Başka bir deyişle öz-şefkat, bireyin olumlu özelliklerinin yanında eksiklikleri, hataları, acılarıyla birlikte kendini bir bütün olarak değerlendirebilmesi; özellikle istemediği yanlarıyla sürekli savaşmaktansa kendini olduğu gibi kabul edebilmesi ve şefkatli bir yönelimle iyileştirebilmesi anlamına gelmektedir (Werner vd., 2012, s. 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 vd., 2007, s. 139; Neff vd., 2008, s. 267; Neff ve Beretvas, 2012, s. 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, s. 51).

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 (Neff, 2003b, s. 231-232) 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.

Öz eleştiriye karşı öz-sevecenlik: Olumsuz bir yaşam deneyimi karşısında bireyin kendisine sert ve eleştirel yaklaşması yerine, nazik ve anlayışlı bir tutum sergilemesini içermektedir. Kişisel kusurlar ve yetersizlikler anlayış dolu bir yaklaşımla ele alındığında, bireyin kendisine yönelik kullandığı dilin duygusal tonu da yumuşak ve destekleyici bir şekilde bürünebilmektedir (Neff, 2011, s. 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, s. 98). Böylelikle öz eleştiriye neden olan kusursuzluk arzusu, öz-sevecenlikle birlikte yerini kusurların kaçınılmaz olduğuna ve onları koşulsuz kabul etmeye yönelik bir anlayışa bırakabilmektedir.

Yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma: 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, s. 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.

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, s. 161). Bu sayede, bireyin acısı sonucu gelişen duygulanımlarını doğru şekilde yönetebilmesinin; bir başka ifadeyle duyguları üzerinde öz-denetim sağlayabilmesinin de önü açılabilir.

Buraya kadar bahsedilenlerden hareketle 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 kavram, bireyin kendisiyle kurduğu dostluk olarak da ifade edilebilmektedir. Öz-şefkatin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yapıya sahip olmasının (Gilbert, 2009, s. 242; Raab, 2014, s. 98; Neff ve Germer, 2013, s. 26-27) yanında, öz-şefkatli bireyin kendisine ve çevresine yönelik anlayışının artması (Germer, 2019, s. 15), 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. Nitekim öz-şefkat, zihinsel engeller ve başarısızlık korkusunun önüne geçerek performansı iyileştirebilmekte, başarısızlık meydana geldiğinde tekrar denemeye yöneltebilmekte (Neff ve Knox, 2017, s. 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 (Reizer, 2019, s. 4) düşündürmektedir.

Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001, s. 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) ile Yalap ve Baygın'ın (2020) 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 anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

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

**H<sub>3</sub>:** alıŐanların z-Őekfat düzeyleri tükenmişliklerini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory), bireyin sahip olduğu kaynakları kaybetme endiŐesi taŐıdığında, onları gerçekten kaybettiğinde veya kaybettiği kaynakları yenileriyle dnleyemediğinde tükenmişlik deneyimlediğini ne sürmektedir. Bu nedenle ilgili teoriye göre bireyler, önemsedikleri kaynaklara sahip olabilmek, onları korumak ve artırmak için çabalamaktadır. Teori; *maddi kaynaklar*, *koŐullar*, *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. *KoŐullar* ile evlilik, kıdem, görev süresi gibi yaşam koşulları kastedilmektedir. Burada bahsi geçen yaşam koşullarının birer kaynak haline gelebilmesi için bireyin beklentileriyle rtŐebilmesi önem taşımaktadır. *Kişisel zellikler*, 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, s. 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, Őiddetli travmatik deneyimlerin muhtemel yıkıcı etkilerine karşı dahi kendilerini koruyabildiklerini ne sürmektedir (Hobfoll, 2001).

Genişlet ve İnaŐa Et Teorisi, yukarıda yer verilen varsayımlarının yanı sıra olumlu duyguların, olumsuz duygular sonucu oluşabilecek yıkıcı etkilere karşı adeta bir panzehir görevi üstlenebileceğini ne sürmektedir. Bir başka ifadeyle olumlu duygusal deneyimler, olumsuz duyguların zamana yayılabilecek etkilerini azaltabilmekte ve bireyin zihninde oluşabilecek negatif tutumu pozitifte doğru esnetebilmektedir.

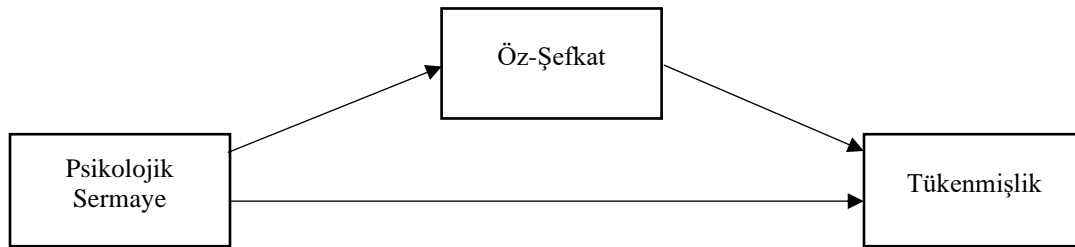
Böylelikle bireyler, bir taraftan olumsuzluklara rağmen kendilerini dönüştürebilecek güce sahip olabildiklerini hissederken, diğer taraftan daha yaratıcı, bilge, dirençli, sosyal olarak bütünleşmiş ve pek çok açıdan (duygusal, psikolojik, fiziksel) sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmektedir (Fredrickson, 2004, s. 1369-1371).

Bahsedilen teorilerden hareketle, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin artmasının oluşturabileceği pozitif inşa süreciyle birlikte öz-şefkat düzeylerinin de artabileceği ve oluşan bu yeni zincirin panzehir etkisiyle tükenmişlik hislerinin azalabileceği öngörülmektedir. Ek olarak sosyal bilim araştırmalarında ağırlıklı olarak incelenen değişkenler arası basit nedensel modeller, sosyal gerçekliğin derinliğinin anlaşılması adına eksik kalabilmektedir. Dolayısıyla değişkenler arası etkileşimlerin hangi bağlantı mekanizmalarıyla gerçekleştiğinin aracılık modelleriyle incelenmesi hem sosyal gerçekliğe ışık tutmak hem mevcut bilgi birikimini bir adım öteye taşımak hem de yazına özgün değerler katabilmek adına (Gürbüz, 2019a, s. 17) önem taşımaktadır. Bu kapsamda önceki araştırmalar, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif yönde bir etkisi (Estiri vd., 2016, s. 1377; Zhou vd., 2018, s. 75-79) olduğuna işaret ederken, mevcut çalışma ile söz konusu etkileşimde öz-şefkatın herhangi bir aracı rol üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Bahsi geçen teoriler ve amaç ışığında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>4</sub>:** 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 1:** Araştırmanın tahmini modeli



## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, geniş bir örneklem grubundan anket tekniği ile elde edilen sayısal verilere istatistiksel analizler uygulanarak genellenebilir sonuçlar elde etmek amaçlandığı için nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Çalışma kapsamında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi (Kurul Adı: Tokat Gaziosmanpaşa

Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Karar Sayısı: 13.02, Toplantı Tarihi: 28.08.2020) ve Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nden (Kurul Adı: Tokat İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Talepleri Değerlendirme Komisyonu, Karar Sayısı: 02, Toplantı Tarihi: 06.10.2020) gerekli etik kurul izinleri alınmıştır.

## Evren ve Örneklem

Çalışmanın 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. Araştırma kapsamında düzenlenen anket örnekleme elektronik ortamda (surveey.com aracılığıyla) ulaştırılmış, gerekli analiz varsayımlarını (uç değer, kayıp veri, normallik) karşılayan 206 katılımcıya ilişkin verileri analizler gerçekleştirilmiştir. Bu sayının Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen formüle ( $N \geq 104 + m$ ;  $m$ =bağımsız değişken sayısı) göre, sosyal bilim araştırmalarında ilişki ve etkileşimleri nitelikli değerlendirmek için gereken eşik değerin üzerinde olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çalışmada verileri analizlere dahil edilen katılımcılara yönelik demografik dağılım incelendiğinde; katılımcıların %60,2'sinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaşları 19 ile 57 arasında değişen ve yaş ortalamaları 34,46 olan katılımcıların %56,3'ünü evli bireyler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna yönelik yapılan incelemede, yüzdelik dilimde 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, her iki grup için de 0-5 yıl arası deneyime sahip olan bireylerin (sırasıyla;  $N=110$ ; %53,4,  $N=69$ ; %33,5) çoğunlukta olduğuna işaret etmektedir.

## 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 örneklemin ne ölçüde katılıp katılmadığını belirleyebilmek adına beşli 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.

### **Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçümlemek amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007b) 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 0,69 ile 0,85 arasında değerler almıştır. Genel Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne yönelik Cronbach alfa katsayısı ise, ölçeğin geliştirilme aşamasında veri toplanan farklı örneklem grupları için 0,88 ile 0,89 arasında hesaplanmıştır. Yazında Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Esen ve Erkmen (2013), Çetin ve Basım (2012), Akçay (2014) tarafından yapılmış Türkçe geçerleme çalışmaları bulunmaktadır. Esen ve Erkmen'in (2013) çalışmasında ölçek 18 ifade ve üç boyutlu; Çetin ve Basım'ın (2012) çalışmasında 21 ifade ve dört boyutlu; Akçay'ın (2014) çalışmasında ise orijinal ifade ve boyut sayısı korunarak geçerlenmiştir. Her üç geçerleme çalışması için de ölçeklerin boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları 0,67 ve üzerinde sonuç vermiştir (Polatçı, 2020a, s. 713-718). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği araştırmacılar tarafından sağlanmıştır.

### **Öz-Şefkat Ölçeği**

Katılımcıların öz-şefkat düzeyleri Neff (2003b) 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 0,92'dir. İlgili katsayı ölçeğin öz-sevecenlik, öz eleştiri, ortak paylaşımların bilincinde olma, yalıtılmışlık, farkındalık ve aşırı özdeşleşme boyutları için sırasıyla 0,78, 0,77, 0,80, 0,79, 0,75 ve 0,81 olarak belirlenmiştir. 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 güvenilirlik katsayısı 0,72 ile 0,80 arasında hesaplanmıştır. Deniz, Kesici ve Sümer (2008) tarafından yapılan geçerleme çalışmasında ise ölçeğin genel yapısına ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0,89 olarak belirlenmiştir (Baygın, 2020, s. 606-617). Çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliği araştırmacılar tarafından sağlanmıştır.

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

Çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) 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 0,89, 0,74 ve 0,77 iken; hangi yoğunlukta yaşandıklarına ilişkin katsayı 0,86, 0,74 ve 0,72 olarak hesaplanmıştır. Toplam ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,83 (sıklık) ve 0,84 (yoğunluk) olarak belirlenmiştir. 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 0,83, 0,72 ve 0,71'dir (Polatcı, 2020b, s. 802-817). Mevcut çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği araştırmacılar tarafından sağlanmıştır.

### **Ölçeklerin Geçerliliği**

Çalışmada ölçeklerin yapı geçerlilikleri sınanmadan önce çok değişkenli verilere ilişkin analiz varsayımları kontrol edilmiştir. Bu aşamadaki verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Verilerin analizlere hazırlık sürecinde ilk olarak yalnızca birer madde doldurdıkları 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  $\pm 4$  aralığında (Çokluk vd., 2018, s. 14) olduğu için uç değer tespit edilmemiştir. Bir sonraki aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ters kodlu ifadeler incelenmiştir. Bu bağlamda orijinal Psikolojik Sermaye Ölçeği'ndeki (13., 20. ve 23.) ve MTE'deki (kişisel başarı boyutuna ilişkin sekiz madde) ters kodlu ifadeler üzerinden gerekli yeniden kodlama işlemleri yapılarak, ifadeler istatistikî analizlere uygun hale getirilmiştir. Benzer işlem Öz-Şefkat Ölçeği için bu aşamada uygulanmamıştır. Söz konusu durum, yapısında hem pozitif hem de negatif özellikte boyutlar barındıran Öz-Şefkat Ölçeği'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, s. 232; Hupfeld ve Ruffieux, 2011, s. 119) rastlanmıştır. Öz-Şefkat Ölçeği için ilgili işlem hipotezlerin test edildiği aşamada gerçekleştirilmiştir.

Ön 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, s. 347) benimsenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çalışmaya dahil olan her bir ölçek için çarpıklık katsayısının  $\pm 2$ , basıklık katsayısının ise  $\pm 3$  arasında değerler aldığı saptanmıştır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğine (Kline, 2019, s. 77) işaret etmektedir. Sonuç itibarıyla 206 katılımcıya ilişkin verilerle ileri analizler gerçekleştirilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen formüle ( $N \geq 104 + m$ ;  $m$ =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 geçerleme sürecinde uygulanacak DFA (yeterli kabul edilen sayı 200; Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 128) için de eşik değer üzerinde. Tüm bunlara ek olarak bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı, hipotezlerin test edilmesi aşamasından önce incelenmiş ve raporlanmıştır.

Bu çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliliklerini 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 geçerlilikleri, birinci düzey çok faktörlü model bağlamında incelenmiştir. Çalışmada esas alınan uyum indekslerine ilişkin sınır değerler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
RMSEA	$0 \leq x \leq 0,05$	$0,06 \leq x \leq 0,10$
CFI	$0,95 \leq x \leq 1$	$0,90 \leq x \leq 0,94$
GFI	$0,95 \leq x \leq 1$	$0,85 \leq x \leq 0,94$

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

Ölçeklere ilişkin geçerleme sürecinde her bir maddenin regresyon yollarının anlamlılığı, faktör yükleri ve hata varyansları incelenmiştir. İdeal bir yapısal modelde madde faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde ve anlamlı, hata varyanslarının ise düşük olması (Gürbüz, 2019b, s. 41) gerektiği belirtilmektedir. Ek olarak yukarıda yer verilen kriterleri karşılamayan maddeler ölçüm modellerinden çıkarılmalarına rağmen gerekli uyum indekslerine ulaşamadığında, aynı faktör altında yer alan gözlenen değişkenlerin hata varyanslarını ilişkilendirme sürecini (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 82) ifade eden modifikasyon işlemleri uygulanmıştır.

### Psikolojik Sermaye Ölçeği üzerinde uygulanan DFA ve sonuçları

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin yapı geçerliliğini sağlamak adına veri setine birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de paylaşılmıştır.

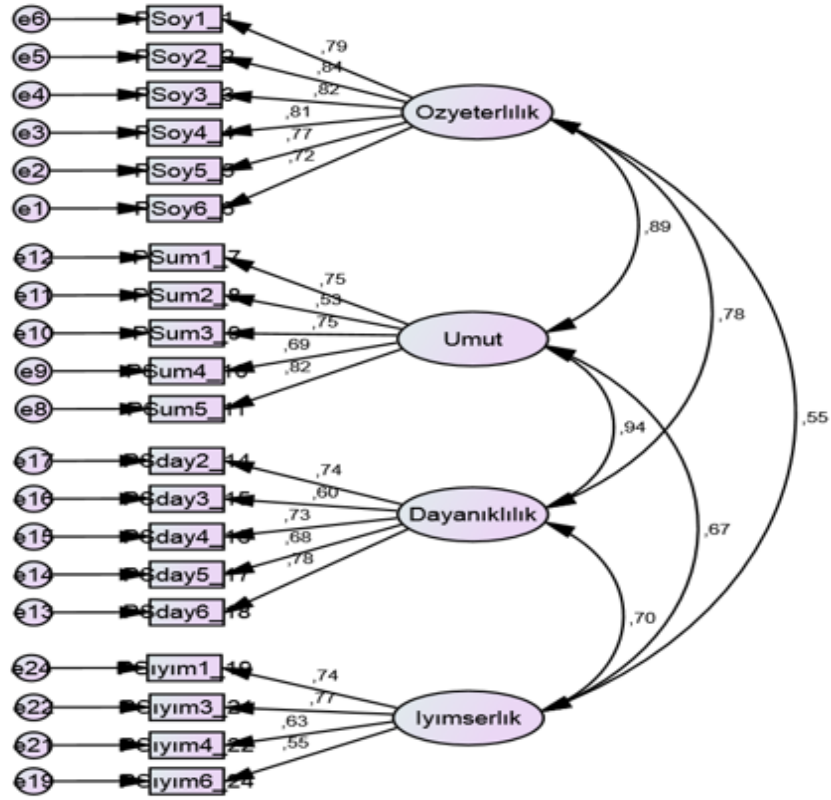
**Tablo 2:** Psikolojik Sermaye Ölçeği birinci düzey çok faktörlü DFA uyum indeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	GFI
<b>Model 1</b>	2,17**	0,075*	0,88*	0,82
<b>Model 2 (4 madde çıkarıldı)</b>	1,73**	0,060*	0,95**	0,88*
<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
<b>Not:</b> Kabul edilebilir indeksler “*”, mükemmel uyum indeksleri “**” ile belirtilmiştir.				

Tablo 2'de belirtildiği üzere ilk aşamada modelin faktör yapısının doğrulanmamıştır. Madde faktör yükü 0,50'nin altında kalan, hata varyansı ise 0,95 ve üzeri olan dört ifadenin çıkarılmasının ardından oluşan ikinci modelden elde edilen uyum iyiliği indeksleri, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin birinci düzey çok faktörlü DFA sonucu ulaşılan 20 madde ve dört boyutlu yapısına ilişkin nihai model Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Psikolojik Sermaye Ölçeği birinci düzey çok faktörlü DFA



### Öz-Şefkat Ölçeği üzerinde uygulanan DFA ve sonuçları

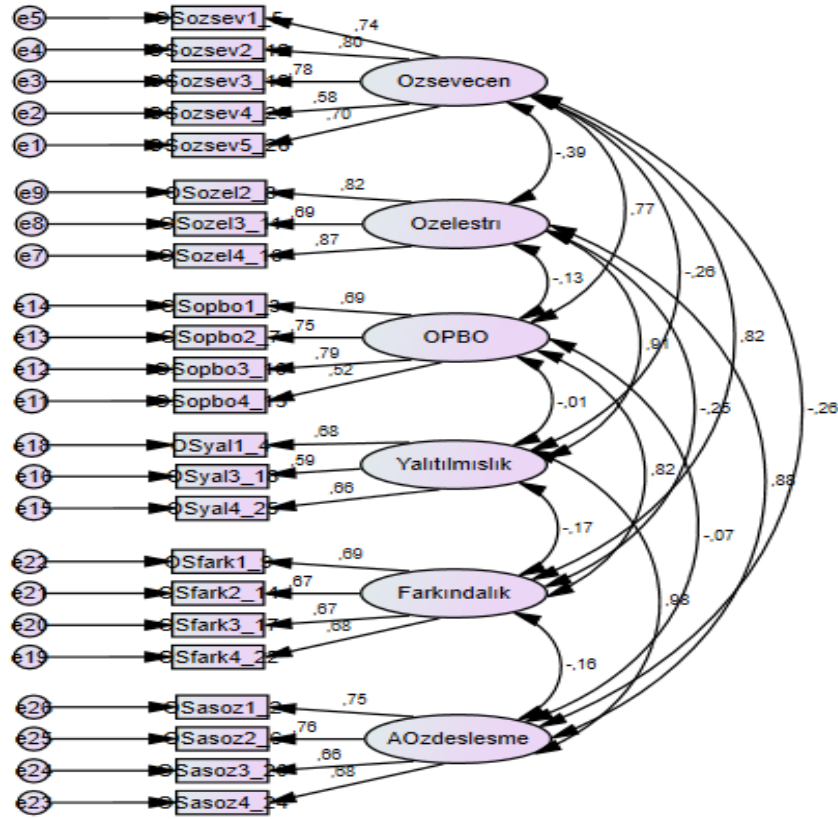
Orijinal yapısı 26 madde ve altı boyuttan oluşan Öz-Şefkat Ölçeği'nin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla verilere birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3: Öz-Şefkat Ölçeği birinci düzey çok faktörlü DFA uyum indeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	GFI
Model 1	1,85**	0,064*	0,90*	0,84
Model 2 (3 madde çıkarıldı)	1,81**	0,063*	0,92*	0,87*
Mükemmel Uyum	≤ 3	0 ≤ x ≤ 0,05	0,95 ≤ x ≤ 1	0,95 ≤ x ≤ 1
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 4-5	0,06 ≤ x ≤ 0,10	0,90 ≤ x ≤ 0,94	0,85 ≤ x ≤ 0,94
<b>Not:</b> Kabul edilebilir indeksler “*”, mükemmel uyum indeksleri “**” ile belirtilmiştir.				

Analizlerin ilk aşamasında ölçeğin yapı geçerliliği, veri seti üzerinden doğrulanmamış; ardından madde faktör yükü 0,50'nin altında kalan, hata varyansı ise 0,88 ve üzerinde olan toplamda üç madde modelden çıkarılmıştır. Tablo 3, ikinci modeldeki değerlerin hem kabul edilebilir (RMSEA, CFI, GFI) hem de mükemmel ( $X^2/sd$ ) sınırlar içinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak Öz-Şefkat Ölçeği, 23 madde ve orijinal boyut sayısı korunarak geçerlenmiştir. Ölçeğe ilişkin nihai modele Şekil 3'te yer verilmiştir.

Şekil 3: Öz-Şefkat Ölçeği birinci düzey çok faktörlü DFA



### MTE üzerinde uygulanan DFA ve sonuçları

MTE'nin önceden keşfedilmiş faktör yapısını doğrulamak için verilere birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te paylaşılmıştır.

**Tablo 4:** MTE birinci düzey çok faktörlü DFA uyum indeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	GFI
<b>Model 1</b>	2,94**	0,097*	0,84	0,79
<b>Model 2 (3 madde çıkarıldı)</b>	2,99**	0,099*	0,87	0,82
<b>Model 3 (Modifikasyon yapıldı)</b>	2,61**	0,089*	0,90*	0,85*
<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.

Analizlerin ilk aşaması, ölçeğin faktör yapısının veriler üzerinden doğrulanmadığını ortaya koymuştur. Sonraki aşamalarda hata varyansları 0,95 ve üzeri olan üç madde modelden çıkarılmış ve gerekli uyum indekslerine ulaşabilmek adına modifikasyon işlemleri yapılmıştır. Tablo 4’teki sonuçlar ışığında MTE’nin yapı geçerliliğinin sağlandığını ifade etmek mümkündür. İlgili ölçeğe uygulanan birinci düzey çok faktörlü DFA sonucu oluşan 19 madde ve üç boyutlu nihai model Şekil 4’te sunulmuştur.

**Şekil 4:** MTE birinci düzey çok faktörlü DFA



## Ölçeklerin Güvenilirliği

Çalışma kapsamında yapı geçerlilikleri sağlanan ölçeklerin iç tutarlılıkları aracılığıyla incelenen güvenilirlik sonuçları Tablo 5'teki gibidir.

**Tablo 5:** Araştırmada yer alan ölçeklere yönelik iç tutarlılık katsayıları

Ölçek	Cronbach alfa ( $\alpha$ )
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,94
Öz-Şefkat Ölçeği	0,89
Maslach Tükenmişlik Envanteri	0,87

Tablo 5'teki bulgular, geçerlenen her bir ölçek için yeterli düzeyde (Akgül ve Çevik, 2003, s. 435) iç tutarlılığın hesaplandığına işaret etmektedir. Sonuç itibarıyla araştırmada kullanılan üç ölçek için de gerekli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test edebilmek amacıyla bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında öncelikle değişkenlerin birlikte değişimleri, korelasyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Ardından araştırma kapsamında sınanan aracılık modeli, Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi (Gürbüz, 2019a, s. 65) ile test edilmiştir. İlgili süreçte Hayes (2018) 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, ölçeklerin yapı geçerliliklerinin sınanması sürecinde incelendiği için mevcut bölümde tekrar ele alınmamıştır. Öncelikle, hipotezlerin testi aşamasında ölçeklerden alınacak toplam puanlardan yararlanıldığı için, ölçek geçirme sürecinde ifadeleri ters kodlanmayan Öz-Şefkat Ölçeği'nin ilgili ifadeleri (öz eleştiri, yalıtılmışlık ve aşırı özdeşleşme boyutlarının ifadeleri) istatistiksel analizlere uygun hale getirilmiştir. 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 0,73; VIF değeri ise 1,38 olarak hesaplanmış ve sonuçlar ışığında çoklu bağlantı sorunu olmadığı kanaatine (Kline, 2019, s. 71) varılmıştır.



## Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada incelenen değişkenler arası ilişkileri tespit etmek adına verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlara Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Korelasyon analizi sonuçları

	Ortalama	S.S	1	2
1	3,89	0,60	1	
2	3,33	0,56	0,52*	1
3	2,46	0,59	-0,46*	-0,50*

**Not:** \* $p < .05$ , 1=Psikolojik Sermaye, 2=Öz-şefkat, 3=Tükenmişlik

Tablo 6’da yer alan sonuçlar incelendiğinde psikolojik sermaye, öz-şefkat ve tükenmişlik değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili oldukları görülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermaye ve öz-şefkat arasında pozitif yönde ( $r=.52$ ); her iki değişkenle tükenmişlik arasında ise negatif yönde (sırasıyla;  $r=-.46$ ;  $r=-.50$ ) anlamlı ilişkiler saptanmıştır ( $p < .05$ ).

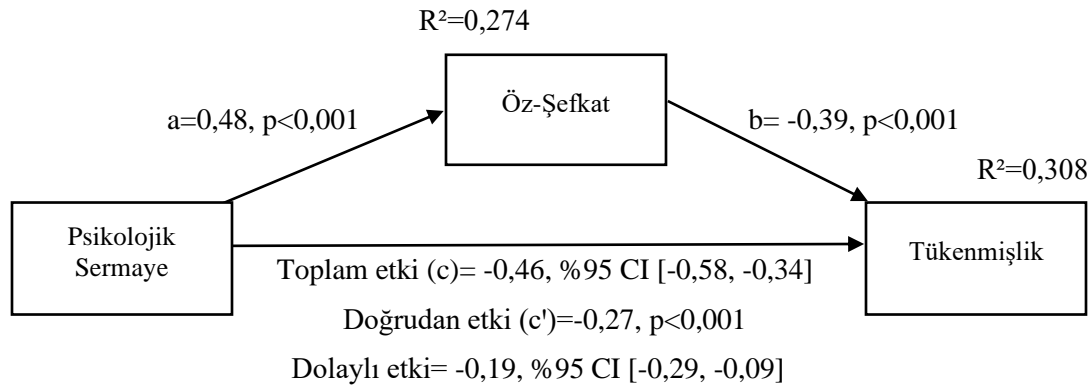
Araştırmanın modeli ve hipotezlerini test edebilmek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan aracılık analizi, Process Macro uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizlerde Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Sonuçlar Tablo 7’de paylaşılmıştır.

**Tablo 7:** Aracılık testine yönelik regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler						
	Yol	M (Öz-Şefkat)			Y (Tükenmişlik)		
	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.	
X (Psikolojik Sermaye)	a	0,48*	0,055	c'	-0,27*	0,068	
		%95 CI [0,38, 0,59]			%95 CI [-0,40, -0,13]		
M (Öz-Şefkat)	-	-	-	b	-0,39*	0,074	
					%95 CI [-0,54, -0,25]		
Sabit	İ <sub>M</sub>	1,437*	0,218	İ <sub>Y</sub>	4,816*	0,253	
		%95 CI [1,01, 1,88]			%95 CI [4,32, 5,31]		
		R <sup>2</sup> =0,274			R <sup>2</sup> =0,308		
		F (1, 204)=76,9292; p<0,001			F (2, 203)=45,2542; p<0,001		

**Not:** \*p<0,001; S.H.=Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Yukarıda yer verilen sonuçların, araştırmannın nihai modeli üzerinden gösterimi Şekil 5'teki gibidir.

**Şekil 5:** MTE birinci düzey çok faktörlü DFA

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

Tablo 7 ve Şekil 5'teki bulgular birlikte incelendiğinde, psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde negatif ( $p = -0,46$ ; %95 CI  $[-0,58, -0,34]$ ); öz-şefkat üzerinde ise pozitif yönde ( $p = 0,48$ ; %95 CI  $[0,38, 0,59]$ ) etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca öz-şefkatin tükenmişliği negatif yönde ( $p = -0,39$ ; %95 CI  $[-0,54, -0,25]$ ) etkilediği saptanmıştır. Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz-şefkatin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p = -0,19$ ; %95 CI  $[-0,29, -0,09]$ ). Aracılık etkisine yönelik tam standardize etki büyüklüğünün yüksek değere yakın olduğu belirlenmiştir ( $K^2 = -0,19$ ). Tüm bunlara ek olarak psikolojik sermaye, öz-şefkattaki değişimin %27'sini ( $R^2 = 0,274$ ); psikolojik sermaye ile öz-şefkat ise birlikte tükenmişlikteki değişimin yaklaşık %31'ini ( $R^2 = 0,308$ ) açıklamıştır. Mevcut sonuçlar ışığında araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

## **SONUÇ ve 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, s. 25; Atkinson vd., 2017, s. 555; Demir, 2018, s. 137; Jeong ve Jung, 2018, s. 246; Kemper vd., 2019, s. 881) etkiledikleri görülmüştür. Ancak insan doğasının karmaşık yapısı gereği, özellikle sosyal bilimlerde değişkenler arası etkileşimlerin aracılık modelleriyle incelenmesinin, sosyal gerçekliği daha derin bir yaklaşımla aydınlatabileceği 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, s. 25) ile Genişlet ve İnşa Et Teorisinin (Fredrickson, 2001, s. 218) varsayımları dikkate alınmıştır.

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 (Hopfoll, 2001, s. 341-354); Genişlet ve İnşa Et Teorisi açısından ise olumlu duyguların, olumsuz duygular aracılığıyla oluşabilecek yıkıcı etkilere karşı panzehir işlevi görebileceği ve bireyi daha sağlıklı kılabileceği (Fredrickson, 2004, s. 1369-1371) 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 (Estiri vd., 2016, s. 1377; Atkinson vd., 2017, s. 555; Zhou vd., 2018, s. 75-79; Kemper vd., 2019, s. 881; Kim ve Kweon, 2020, s. 199-204; Satake ve Arao, 2020, s. 1) göstermektedir.

Mevcut çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, psikolojik sermayenin öz-şefkati pozitif yönde etkilediği üzerinedir. Genişlet ve İnşa Et Teorisi, olumlu duygusal deneyimlerin düşünce ve eylem repertuarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar oluşturabileceğini (Fredrickson, 2001, s. 221-224) 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) ile Yalap ve Baygın'ın (2020) 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 vd., 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.



## ÖNERİLER

Bu başlık altında mevcut çalışmanın 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 itibarıyla 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 karşılaşmalar dahi alternatif seçenekler belirleyebilmeleri için çalışanlarını destekleyen, öz-şefkat ve farkındalık gelişimini sağlayacak eğitimlere (Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi, Öz-Şefkatli Farkındalık Eğitimi vb.) çalışanlarının katılmasını teşvik eden örgütlerin, tükenmişlikle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha işlevsel mücadele edebilecekleri ifade edilebilir.

Tüm bunların yanında araştırmanın özgün sonucu, psikolojik sermaye ve tükenmişlik etkileşiminde öz-şefkatin aracı bir rol üstlenmiş olmasıdır. Bir başka ifadeyle psikolojik sermayeden tükenmişliğin önlenmesine giden yol, öz-şefkatten geçmektedir. Dolayısıyla araştırma bulgularına göre psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar, kendilerine şefkatli de yaklaşabildikleri ölçüde tükenmişlikle etkin şekilde başa çıkabilmektedir. Bu nedenle çalışanlarında psikolojik sermayenin gelişiminden tam olarak verim almak isteyen örgütler, öz-şefkat gelişimini de mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Bahsedilenler ışığında, örgütlerin hem psikolojik sermaye hem de öz-şefkat gelişimine ve öğretimine ilişkin uygulamaları profesyonel destekler doğrultusunda harmanlamaları önerilebilir.

Öte yandan öz-şefkat 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-şefkat kavramını dikkat çeken bir noktaya getirmektedir. Bu bakış açısından hareketle, çalışanlarının

psikolojik açıdan daha sağlıklı olmaları için örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında öz-şefkat gelişimini ön plana almaları önerilebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Mevcut çalışma, tükenmişlikle başa çıkmada etkili olabilecek bireysel kaynaklardan psikolojik sermaye ve öz-şefkat 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.

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 (Gürbüz, 2019a, s. 108) odaklanabilmektedir. Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen farklı değişkenleri durumsal aracı modeller bağlamında incelemek, karmaşık insan yapısını daha iyi anlamaya olanak tanınması açısından tükenmişlikle mücadeleyi daha etkin kılabilir.

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 panoramasını 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.

#### YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacılar makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Çalışma kapsamında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi (Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 28.08.2020 tarih ve 13.02 numaralı kararı) ve Tokat İl Sağlık Müdürlüğü'nden (Tokat İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Talepleri Değerlendirme Komisyonu'nun 06.10.2020 tarih ve 02 numaralı kararı) gerekli etik izinler alınmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Pozitif psikolojik sermaye, duygusal emek ve görev-bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık ve sigortacılık sektöründe bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 73-99.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçay, V. H. (2014). Psikolojik Sermaye Ölçeği uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 49(2), 72-84.
- Akdoğan, A., & Polatçı, 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., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Albertson, E. R., Neff, K. D., & 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.
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 1-12.

- Atiku, S. O., & Fields, Z. (2019). Global psychological capital and sustainable competitive advantage. Atiku, S. O. (Ed.), *Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership* (ss. 145-164). IGI Global.
- Atkinson, D. M., Rodman, J. L., Thuras, P. D., Shiroma, P. R., & 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.
- Barnard, L. K., & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15, 289-303.
- Baygın, E. (2020). Öz-şefkat. S. Polatçı (Ed.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 603-617). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bitmiş, M. G. (2014). *Öncülleri ve sonuçları ile psikolojik sermaye: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Budak, G., & Sürgevil, 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.
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2938-2947.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75, 137-153.
- Envick, B. R. (2005). Beyond humand and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Erkuş, A., & Fındıklı, 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.
- Estiri, M., Nargesian, A., Dastpish, F., & 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), 1377-1381.

- 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.
- Gilbert, P. (2009). *The compassionate mind: A new approach to life's challenges*. London: Constable & Robinson.
- Germer, C. K. (2019). *Öz şefkatli farkındalık* (H. Ü. Haktanır, Çev.). İstanbul: Diyogen Yayıncılık.
- 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., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hall, C. W., Row, K. A., Wuensch, K. L., & Godley, K. R. (2013). The role of self-compassion in physical and psychological well-being. *The Journal of Psychology*, 147(4), 311-323.
- 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., & Ruffieux, N. (2011). Validierung einer deutschen version der Self-Compassion Scale (SCS-D). *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 40 (2), 115-123.
- Jeong, E., & 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.
- 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., McClafferty, H., Wilson, P. M., Serwint, J. R., Batra, M., Mahan, J. D., ..., & 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.
- Kim, S., & Kweon, Y. (2020). Psychological capital mediates the association between job stress and burnout of among Korean psychiatric nurses. *Healthcare*, 8(3), 199-209.
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin ilkeleri ve uygulaması* (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006) Potential added value of psychological in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Lefebvre, J. I., Montani, F., & Courcy, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 437-452.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & 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., & 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., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macbeth, A., & Gumley, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 32(6), 545-552.
- Maslach, C. (2003a). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology, 7*(1), 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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 selfconcept. 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., & Beretvas, S. N. (2012). The role of self-compassion in romantic relationships. *Self and Identity, 12*(1), 78-98.
- Neff, K. D., & 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., & 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., & 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., Kirkpatrick, K. L., & Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality, 41*(1), 139-154.
- Neff, K. D., & 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., & 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.
- Özen Kutanis, R., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Özpeynirci, R., & Kırmızı, C. (2020). Öz şefkat kavramı ve örgütsel yansımaları. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2924-2952.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1/2), 26-31.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Polatçı, S. (2020a). Psikolojik sermaye. S. Polatçı (Ed.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 709-718). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Polatçı, S. (2020b). Tükenmişlik. S. Polatçı (Ed.), *Kuramsal temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* (ss. 801-819). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Poots, A., & Cassidy, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. *International Journal of Educational Research*, 99, 1-9.
- 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.
- Raque-Bogdan, T. L., Ericson, S. K., Jackson, J., Martin, H. M., & 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.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Current state of research on burnout and future challenges. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Satake, Y., & 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., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501-510.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & 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.





- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Toor, S., & 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.
- Werner, K. H., Jazaieri, H., Goldin, P. R., Ziv, M., Heimberg, R. G., & Gross, J. J. (2012). Self-compassion and social anxiety disorder. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(5), 543-558.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Yalap, O., & Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 49-67.
- Yaşar, A. (2018). *Psikolojik sermayenin tükenmişlik sendromu üzerinde etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., ..., & 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.