



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞANLARIN
YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇELİK

OSMANIYE – 2014

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞANLARIN
YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ

Mustafa ÇELİK

OSMANİYE – 2014

TEZ ONAYI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne;
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "İşletme" Ana Bilim Dalı
"11YLIS2103" no' lu öğrencisi "**Mustafa ÇELİK**" tarafından "**Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**" danışmanlığında hazırlanan "**KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ**" başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği/çokluğu ile "Yüksek Lisans Tezi" olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Üye:

Üye:

Üye:

Üye:

Yukarıdaki Jüri kararı Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve /..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa TANÇ

Enstitü Müdürü

Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, çizelge ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum “KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

MUSTAFA ÇELİK
2014

ÖZET

KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ

Mustafa ÇELİK

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ

Ağustos 2014, 81 sayfa

Bu araştırma, karar verme davranışları ve tükenmişliğin, çalışanlarının yaşam kalitesi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Muğla'nın Bodrum ilçesinde Bodrum otelciler derneği üyesi 3, 4 ve 5 yıldızlı 9 otelin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 77 kadın ve 195 erkek olmak üzere toplam 272 çalışan katılmıştır. Veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmış, araştırmada tükenmişlik faktörünün olmasından dolayı, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutu olan tükenmişlik alt boyutu analize dahil edilmemiştir.

Araştırmada karar verme davranışları ile çalışanların yaşam kalitesi ile ilgili elde edilen sonuçlarla ilgili olarak, karar verme davranışları alt boyutları olan sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme davranışları ile yaşam kalitesi alt boyutu olan mesleki tatmin arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve mesleki tatmin boyutunu etkiledikleri bulunmuştur. Çekingen karar verme ve ani karar verme davranışları ile yaşam kalitesinin diğer alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve eşduyum yorgunluğunu etkiledikleri bulunmuştur.

Tükenmişlik ve çalışanların yaşam kalitesi ile ilgili elde edilen sonuçlarda ise, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutu olan mesleki tatmin ile tükenmişlik alt boyutu olan duygusal tükenme arasında negatif yönlü, kişisel başarı hissi ile arasında ise pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ve her iki boyutunda mesleki tatmin boyutunu etkilediği görülmüştür. Yaşam kalitesi alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü, kişisel başarı hissi ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş ve her iki boyutun da eşduyum yorgunluğu üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Tükenmişlik, Karar Verme Davranışları, Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi

ABSTRACT

THE EFFECT OF DECISION MAKING BEHAVIOURS AND BURNOUT ON EMPLOYEES' LIFE QUALITY

Mustafa ÇELİK

Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Science

Department of Business Administration, Master Thesis

Supervisor: Assoc. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ

August 2014, p. 81

This research has been made to examine the effects of decision-making behaviors and burnout on employees' life quality. Employees of nine 3, 4 and 5 star hotels that are members of Bodrum Hoteliers Association in Bodrum district of Mugla constitute the research sample. 272 employees, 77 female and 195 male, participated in the research. Survey method was used for data collection. Correlation and regression analysis were used in data analysis. Due to burnout factor in the research, the sub-dimension of exhaustion which is the sub-dimension of life quality of employees was not included in the analysis.

In this research, related to the results of decision-making behaviors and life quality of employees; it is determined that there is a positive significant relation between the sub-dimensions of decision-making behaviors; intuitive, dependent and rational decision-making behaviors and sub-dimension of life quality; compassion satisfaction and it affects the sub-dimension of compassion satisfaction. It is found out that there is a positive significant relation between avoidant decision-making and spontaneous decision-making styles and the other sub-dimension of life quality; compassion fatigue, and it affects the compassion fatigue.

Related to the results of burnout and life quality of employees; there is a negative relation between compassion satisfaction that is the sub-dimension of life quality of employees and emotional exhaustion that is sub-dimension of burnout and a positive significant relation between personal accomplishment, and it is seen that both sub-dimensions affect the compassion satisfaction sub-dimension. It is seen that there is a positive relation between compassion fatigue that is sub-dimension of life quality of employees and depersonalization and a negative relation between personal accomplishment and both sub-dimensions affect the compassion fatigue.

Keywords: Exhaustion, Burnout, Decision Making behavior, Life Quality for Employees

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAYI.....	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME DAVRANIŞLARI

1.1. KARAR VERME.....	1
1.1.1. Karar Vermenin Önemi.....	1
1.1.2. Bireysel Kararlar ve Grup Kararları.....	2
1.1.3. İyi Bir Kararda Aranılan Nitelikler	3
1.2. KARAR TÜRLERİ.....	3
1.2.1. Yönetimsel Kararlar	3
1.2.1.1. Programlanmış Kararlar	4
1.2.1.2. Programlanmamış Kararlar.....	4
1.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri.....	4
1.2.2.1. Kurumsal Kararlar	4
1.2.2.2. Stratejik Kararlar	4
1.2.2.3. Yönetimsel Kararlar.....	5

1.2.2.4. Operasyonel Kararlar.....	5
1.2.3. Yapılarına Göre Karar Türleri.....	5
1.2.3.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar.....	6
1.2.3.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar	6
1.2.3.3. Uzlaşmacı, Taviz Verici Kararlar	6
1.2.3.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar	6
1.3. KARAR VERME SÜRECİ	6
1.3.1. Karar Verme Sürecinin Öğeleri	7
1.3.1.1. Karar Veren	7
1.3.1.2. Problem.....	7
1.3.1.3. Alternatif.....	8
1.3.1.4. İrade	8
1.3.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları	8
1.3.2.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama	8
1.3.2.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme/Öncelik Belirleme	9
1.3.2.3. Alternatif Belirleme.....	9
1.3.2.4. Alternatifleri İnceleme ve Değerlendirme	10
1.3.2.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	10
1.3.3. Karar Verme ve Karar Verme Sürecinin Özellikleri	11
1.3.3.1. Karar Verme Özellikleri	11
1.3.3.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	11
1.4. KARAR VERME MODELLERİ VE TEKNİKLERİ.....	13
1.4.1. Karar Verme Modelleri.....	13
1.4.1.1. Klasik Karar Verme Modeli	13
1.4.1.2. Yönetsel Karar Verme Modeli	14
1.4.1.3. Olasılık ve Beklenen Değer Modeli	14

1.4.1.4. Politik Karar Verme Modeli	15
1.4.2. Karar Verme Teknikleri	15
1.4.2.1. Delphi Yöntemi	15
1.4.2.2. Şeytanın Avukatını Tayin Etme	15
1.4.2.3. Nominal Grup Tekniği	16
1.4.2.4. Beyin Fırtınası	16
1.4.2.5. Philips 66 Tekniği.....	16
1.5. KARAR VERME SÜRECİ ORTAMLARINA GÖRE KARAR VERME	16
1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme	17
1.5.2. Risk Ortamında Karar Verme	17
1.5.3. Belirsizlik Ortamında Karar Verme.....	18
1.6. KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE KARAR VERME DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	18
1.6.1. Kararları Verecek Olanlar	19
1.6.1.1. Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri.....	19
1.6.1.2. Karar Verenlerin Değerleri.....	20
1.6.1.3. Karar Verenlerin Riske Karşı Tutumları	21
1.6.1.4. Karar Verenlerin Algılamaları.....	21
1.6.2. Verilen Kararın Önemi	22
1.6.3. Karar Çerçevesi ve Çevresel Koşullar	23
1.6.4. Zaman Faktörü	23
1.6.5. Verilen Kararın Sonucu	23

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	24
2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	25

2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	25
2.2.2. Pines Tükenmişlik Modeli	26
2.2.3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	26
2.2.4. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	28
2.2.4.1. İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi.....	28
2.2.4.2. Durgunluk (Stagnation) Dönemi	28
2.2.4.3. Engellenme (Frustration) Dönemi	28
2.2.4.4. Umursamazlık (Apathy) Dönemi	29
2.2.5. Scott Meier Tükenmişlik Modeli	29
2.2.5.1. Pekiştirme Beklentileri	29
2.2.5.2. Sonuç Beklentileri	30
2.2.5.3. Yeterli Olma Beklentileri	30
2.2.5.4. Bağlamsal İşleme Süreci	30
2.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	30
2.2.6.1. Kimlik, Rol Karmaşası	31
2.2.6.2. Yeterlilik, Yetersizlik	31
2.2.6.3. Verimlilik, Durgunluk	31
2.2.6.4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı	32
2.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	32
2.2.7.1. Duygusal Tükenme.....	32
2.2.7.2. Duyarsızlaşma	33
2.2.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	33
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ.....	34
2.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler.....	35
2.3.2. Tükenmişliğe Neden Olan Kurumsal Faktörler	36
2.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	37

2.4.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri	38
2.4.2. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri	38
2.4.3. Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri	39
2.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	40
2.6. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI	41
2.6.1. Organizasyon Düzeyinde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	42
2.6.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAŞAM KALİTESİ

3.1. YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI	45
3.2. YAŞAM KALİTESİ YAKLAŞIMLARI	46
3.3. YAŞAM KALİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GÖSTERGELERİ	48
3.3.1. Yaşam Kalitesinin Değerlendirmesi	48
3.3.2. Yaşam Kalitesi Göstergeleri	51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	58
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	60
4.4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	62
4.4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel ve Mesleki Bilgileri	62
4.4.2. Güvenilirlik Analizlerinin Değerlendirilmesi	66
4.4.3. Korelasyon Analizi Bulguları	67

4.4.4. Regresyon Analizi Bulguları	72
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	96

KISALTMALAR

Akt.	Aktaran
BODER	Bodrum Otelciler Derneği
H.	Hipotez
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Karar Verme Süreci	8
Tablo 3.1. Yaşam Kalitesinin Kavramsal Çerçevesi.....	49
Tablo 3.2. Komünite Düzeyinde Yaşam Kalitesi Göstergeleri.....	54
Tablo 3.3. Bireysel Düzeyde Yaşam Kalitesi Göstergeleri.....	55
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti	62
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları.....	63
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları.....	63
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları.....	64
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Mesleki Deneyimleri.....	64
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmedeki Çalışma Süreleri	64
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departman	65
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalıştıkları Pozisyon.....	65
Tablo 4.9. Faktörlere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	66
Tablo 4.10. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 4.11. Tükenmişlik, Karar Verme ve Mesleki Tatmin Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti.....	72
Tablo 4.12. Tükenmişlik, Karar Verme ve Mesleki Tatmin ANOVA Analizi.....	73
Tablo 4.13. Tükenmişlik, Karar ve Mesleki Tatmin Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu	73
Tablo 4.14. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti	74
Tablo 4.15. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu ANOVA Analizi.....	75
Tablo 4.16. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu Çoklu Regresyon Analizi Katsayıları Tablosu	75

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Komünite ve Birey Düzeyindeki Yaşam Kalitesi Boyutları.....	53
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	61

ÖNSÖZ

Karar verme davranışları ve tükenmişliğin çalışanların yaşam kalitesine etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma, Muğla'nın Bodrum ilçesinde 3, 4 ve 5 yıldızlı 9 otel çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Çalışma, dört bölümde hazırlanmıştır. Birinci bölümde, karar verme ve karar verme davranışları hakkında bilgi verilirken, ikinci bölümde, tükenmişlik, tükenmişlik modelleri, sebepleri, sonuçları, başa çıkma yolları vb. konular hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde, yaşam kalitesi, yaşam kalitesi kuramları ve göstergeleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise konu ile ilgili uygulanan anket çalışması ve analiz değerlendirmeleri yapılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a, her zaman fikir alışverişlerinde bulunduğumuz yüksek lisans arkadaşlarım Nilüfer GÖKDAĞLI ve Nilgün ÇİLİNGİR'e ve desteklerinden dolayı aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mustafa ÇELİK

Osmaniye - 2014

GİRİŞ

Geçmişte, çalışan olarak insan, bir makine olarak görülmüş ve insana öyle muamelede bulunulmuştur. Daha sonraki dönemlerde farklı farklı yaklaşımlar ortaya çıkmış ve gün geçtikçe insana olan değer artmıştır. Bu yaklaşımların sonucunda insanın, verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli faktörü olduğu anlaşılmış, bundan dolayı sadece “insan” ile ilgilenilmemiş; bulunduğu ortam, diğer insanlarla ilişkileri, yaşam standartları vb. gibi unsurlarla birlikte bir bütün olarak incelenmiştir. Modernleşme ile birlikte bunun farkına varan işletmeler, çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla onların ihtiyaçlarını belirleme yoluna gidilmiş ve onları çözmeye çalışmışlardır. Böylece ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, işletme için daha verimli ve işletmeye olan bağlılığı arttırılmış olacaktır.

Hemen hemen bütün aynı kategorideki iş sektörlerinde yapılan hizmetlerde, sunulan şeyin tatmin etme derecesi aynıdır. Fakat onu diğerlerinden farklı kılan, kaliteli kılan, rekabette öncülüğü sağlayan onun sunuş şeklidir. Örneğin bir hizmet sektörü olarak otel işletmelerini ele aldığımızda, satılan odanın özellikleri, kahvaltının çeşitliliği neredeyse her yerde aynıdır. Onu farklı ve kaliteli kılan nitekim onu en iyi şekilde sunan insan olmaktadır.

Yukarıda açıklanan, hayatın her aşamasında en önemli unsur olan insanın, etkili ve verimli bir hayat sürdürmesi, nitekim yaşam standartlarına ve kalitelere bağlı olmakla birlikte sevdiği işi yapmakla da ilgilidir. Her ne kadar işletme, çalışanın ihtiyaçlarını bilip onu karşılamaya çalışsa da, bir insan eğer iş seçimini yanlış yapmışsa yine de o insanın mutlu ve başarılı olması beklenemez. Bundan dolayı da insanın hayatına yön veren kararların önemi ortaya çıkmaktadır. İnsanlar karar verirken öncelikle ne istediğini bilmeli, kendini tanımalı ve bu yönde kararlar almalı ki, istedikleri gibi bir hayatı yaşayabilsinler. Aksi takdirde yaşamından memnun olamayacak ve istemediği bir hayatı yaşamak durumunda kalacaklardır. Bu yüzden insanlar, belirli dönemlerde önemli kararlar almak zorundadır ve bu aldıkları kararlar, onların hayatlarını şekillendirmektedir. Bunlara; yapacağı iş, yaşayacağı yer, evleneceği insan vb. gibi kararları örnek olarak verebiliriz

İnsanlar aldıkları bu kararlar neticesinde, bazı sorumluluklar altına girmektedir. Yanlış alınacak olan kararlar insanları, istemedikleri davranışlara ve sonuçlara

götürmektedir. Alınacak olan kararlar her ne kadar insanların elinde olsa da çeşitli nedenlere bağlı olarak karar verilme gibi durumlar da oluşabilmektedir. İnsanların bulunduğu konum, karar verilecek konu, içinde bulunduğu koşullar gibi nedenler bunlardan birkaçıdır. Bir işyerinde orta kademedeki yönetici olan birinin iş ile ilgili karar verirken kendi istediği kararı alması yerine, tepe yöneticisine sorması buna örnek olarak verilebilir.

İnsanların isteyerek ve kendileri karar vererek başladıkları işlerde ilk başlarda kendilerinden ödün vererek çalışmaktadırlar. Belli bir süre geçtikten sonra işyerindeki hiyerarşi, işletme kültürü, torpil, her zaman aynı işleri yapmaktan sıkılma gibi nedenlerden dolayı umutsuzluğa kapılabilmekte, işe başlarken ki yükselme, söz sahibi olabilme, değer katabilme gibi umutları zamanla yerini işe yaramama ve kendisi için hiçbir anlam ifade etmemeye bırakabilmektedir. Bu da zamanla insanların tükenmesine neden olmaktadır. Bu tükenme diğer adıyla tükenmişlik sendromuna yakalanma sonucunda, işe karşı farklı tutumlar gelişmekte, işe devamlılık azalmakta, daha çok iş dışında vakit geçirme isteği artmaktadır. Bu da insanlar üzerinde ciddi sağlık, sosyal, psikolojik ve fiziksel sorunlara neden olmaktadır.

Bu çalışmada, karar verme davranışları ve tükenmişliğin çalışanların yaşam kalitesine etkisi incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME DAVRANIŞLARI

1.1. KARAR VERME

Karar verme kavramının tanımlanmasından önce karar kavramının açıklanması fayda sağlayacaktır. Sözlük anlamıyla karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı bir mantıksal sürecin nihai ürünüdür (Gürsakal, 1986: 396). Yani, var olan bir problemin çözümünde uygulanması düşünülen bir faaliyet veya karar verme süreci sonucunda uygulanması düşünülen bir fikirdir.

Karar verme ile ilgili pek çok tanımlama yapılmış olup, bunlardan bazıları aşağıdaki şekildedir.

- Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Kevük ve Kevük, 2008: 155).
- Karar verme, çeşitli durumlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1992: 349).
- Karar verme, olaylara ilişkin olasılık hesapları yaparak iki veya daha fazla seçenek arasından bir seçim yapma yetisi, süreci veya bu amaçla kullanılan yöntemdir (Budak, 2000; Akt: Alver, 2004: 188).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi karar olgusunu meydana getiren öncelikle sorunlardır. Bu sorunlara, bireyin amaçları, örgütlerin amaçları, bireylerin kariyer hedefleri gibi örnekler verilebilir. İyi ve nitelikli karar vermek bilgi, birikim, çaba ve deneyim gerektirir. Bu yüzden de yeterince bilgi ve birikime sahip olmadan verilen kararlar amacına ulaşmayabilir ve bu verilen kararlar, karar vericilerin olumsuz ve dönüşü mümkün olmayan çıkmazlara girmesine neden olabilir.

1.1.1. Karar Vermenin Önemi

Karar verme olgusu, bireylerin karar verme süreçleri açısından ele alınabilir. Bu durumda karar verici için kararın önem derecesi, bu kararı verirken ne kadar çaba göstereceğinin de belirleyicisidir. Örneğin giyilecek kıyafetin seçiminde, karar bir tatil günü için geçerliyse kaygılanması gereken bir durum olmazken, karar bir iş mülakatı

için geçerliyse, iş görüşmesinde en doğru etkiyi yapacak kıyafet önem kazanacağı için tatil gününe kıyasla daha fazla çaba harcanacak bir karar haline gelmektedir (Yavuz, 2008; 213).

Bazı kararlar sadece birey için önem arz ederken, bazı kararlar ise şirketler için hatta ülkeler için önem arz etmektedir. Bu önem derecesi ne kadar büyükse sorumluluk ve risk de o derece büyük olacaktır. Örneğin bir şirket yöneticisinin şirket için küçülme kararı alması o şirketteki çalışanları, bölümleri, tedarikçileri vb. etkileyecektir.

Karar vermek zor bir iştir. Belirsizliklerle doludur. Eğer kararı veren kişi kararlarının bütün sonuçlarını önceden bilirse, karar vermek onun için daha kolay olacaktır (Keiser, 1979: 152). Ancak karar verme işi gelecekle ilgili olduğundan neyin ne olacağını bugünden kestirmek mümkün olmamaktadır. Bu yüzden de alınan kararların avantajları olabileceği gibi dezavantajları da olabilir. Örneğin bir şirket, bir ürünün fiyatını aşağı çekme kararı almasıyla talebin artacağını arzularken, müşterilerin ürün hakkındaki kalite algısının, fiyat düşüşü nedeniyle değişebileceğinden talebin düşmesine de neden olabilmektedir.

1.1.2. Bireysel Kararlar ve Grup Kararları

Bireylerin vermiş oldukları kararların çoğu kendilerini ilgilendirmektedir. Buna karşılık yöneticiler ise başkalarını ilgilendiren ve başkalarının uygulamasını istediği kararları verme gibi bir sorumluluğu vardır. Bu durumda kararlar birey ve onu ilgilendiren çevreyle bağlantılı bir süreç olacaktır (Çavuş, 2008: 3).

Bireysel kararlar, kişinin tek başına gerekli davranışlarda bulunmasıyla karar vermesidir (Akad vd., 2002: 338). Bireysel kararlarda kişi verdiği karardan direkt kendisi sorumludur.

İki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu yapıya grup denir. Bireyler yaşam ve çalışma koşullarından dolayı bir grubun veya çalıştığı iş örgütlerinin bir üyesi durumundadır. Günümüzde örgütlerde ve sosyal yapılarda grup olarak karar verme veya diğer bir ifade ile üyelerin kararlara katılımı öngörülmektedir. Böylece alınan kararlar tüm grup üyeleri tarafından sahiplenmiş olunacak ve sorumluluk bir bireyden çok tüm grup üzerinde paylaşılmış olacaktır.

1.1.3. İyi Bir Kararda Aranılan Nitelikler

Karar, bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alınır. Bireyin amaçları ve hedefleri, onun gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şekildedir başka bir şey değildir. Karar bireysel ve toplumsal yaşantıda bu kadar önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerlendirme, yani iyi olup olmadığına karar vermenin de büyük önem taşıdığı görülmektedir (Tosun, 1992: 325).

İyi bir kararda aranılan nitelikler şöyle sıralanabilir (Özcan, 1999: 27);

- İyi bir karar, amaca ulaştıran karardır.
- Etkili, yani, kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü, bizi rahatsız eden etkenleri ortadan kaldıracı veya istediğimiz şeyleri bize sağlayıcı özellikte olması gerekir.
- İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakârlıkla, masraflar minimum tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.
- İyi karar, gerçekçidir.
- İyi karar, hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonucu alınan kararlardır. Çünkü çağımız hız çağıdır, elini çabuk tutan ve çabuk harekete geçen, fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir.

1.2. KARAR TÜRLERİ

Karar türleri, yönetsel kararlar, yönetim düzeylerine göre kararlar ve yapılarına göre kararlar olmak üzere üç bölüme incelenmektedir.

1.2.1. Yönetsel Kararlar

Yönetsel kararlar, bir örgütün amaçlarına ulaşması için oluşturulan ve koordinasyonu sağlayan kararlardır. Bunlar; programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.2.1.1. Programlanmış Kararlar

Programlanmış kararlar, rutin, tekrarlanan ve karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özellikteki kararlardır (Koçel, 2011: 112). Bu tür kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışsa, ikinci kez yine aynı şekilde uygulanır (Koçoğlu, 2010: 38). Örgütlerde orta kademe yöneticilerinin kullandıkları kararlardır.

1.2.1.2. Programlanmamış Kararlar

Programlanmamış kararlar, yeni, bir temele oturtulamayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki kararlardır. Çünkü daha önce karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı belirsiz ya da karmaşık, özel olarak ele alınmayı gerektirecek kadar önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntem bulunamamıştır (Simon, 1970: 118; Akt: Karakaya, 1998: 32).

Yani belirsiz durumlarda, olağan dışı ortaya çıkan sorunların çözümünde kullanılan kararlardır. Genellikle örgütlerde üst yönetimin, değişen dış çevre koşulları gibi sebeplerden dolayı bir kez kullanılmak üzere verilen kararlardır.

1.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri

Yönetim düzeylerine göre karar türleri dörde ayrılır bunlar; kurumsal kararlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve operasyonel kararlardır. Bunlar bir örgütte üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetimin aldıkları kararlardır.

1.2.2.1. Kurumsal Kararlar

Bu kararlar, bir işletmenin kurulması, toplumun eğilimlerine yönelik yeni sektörlere atılması, yeni yatırımlar yapılması ile ilgili kararlardır. Bu kararlar alınırken karar vericiler, gerekli fizibilite çalışmalarını yaparak en uygun yatırım alanını belirlemeye çalışırlar. Belirsizlik durumları yüksek olan bu kararlar, üst yönetim düzeyinde alınır (Eren, 2009: 204).

1.2.2.2. Stratejik Kararlar

İşletmelerin uzun dönemli amaçlarının saptanması sonucunda, istenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan maddi ve beşeri kaynakların tahsis edilerek onların

kullanımında izlenecek yolların tespit edilmesine yönelik alınan kararlardır (Porter, 1996: 74; Akt. Özşahin, 2005: 4).

İşletmeler zayıf yönlerini, güçlü yönlerini, fırsatları, tehditleri değerlendirerek bu kararları alırlar. Burada değişen müşteri ihtiyaçları, daha iyi bir pazarlama faaliyetleri, daha iyi hizmet sunma faaliyetleri gibi konularda alınan kararlar ifade edilir. Örneğin, geleceğe dair ürün geliştirmek isteyen bir işletmenin personel politikasına dair yeni kararlar alması.

1.2.2.3. Yönetmel Kararlar

Yönetmel kararlar, stratejik kararlarla ilgili olup ona göre şekillenir. Yönetmel kararlar işletmenin yaptığı faaliyetlerde daha iyi sonuç alması için, kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak için alınan kararlardır. Örgütleme ile ilgili örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin etkin, verimli olabilmesi için bilgi ve iş akışının nasıl olması gerektiğine ilişkin; kaynak sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili ise ihtiyaç duyulan hammadde, personel ve finans kaynaklarının geliştirilmesi, malzeme teçhizat gibi konularla ilişkin olmak üzere iki yönü vardır (Eren, 1997: 27).

1.2.2.4. Operasyonel Kararlar

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci, rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır. Yani işletme kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde kullanımının gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktıların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım, verimlilik kıstaslarına göre kendine tahsis edilen kaynakları optimum şekilde kullanacak kararlar alır (Eren, 2009: 205-207).

1.2.3. Yapılarına Göre Karar Türleri

Koçoğlu (2010) yapılarına göre karar türlerini yöneticiye dayalı kararlar, parlamenter sisteme dayalı kararlar, uzlaşma, taviz verici kararlar ve ikna sistemine dayalı kararlar olmak üzere dörde ayırmaktadır ve aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Koçoğlu, 2010: 43-44).

1.2.3.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar

Yöneticiler, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi ile ilgili programlanabilen ve belirsiz durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili programlanamayan kararlar vermek zorundadır. Programlanabilen kararlar, astlara devredilerek yapılması sağlanırken programlanamayan ve belirsiz durumlarda verilecek olan kararlar üst düzey yönetimlerce alınmaktadır.

1.2.3.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar

Parlamenter sisteme dayalı kararlar, katılım temel amaçlıdır. Tüm üyelerin düşüncelerine, fikirlerine, görüşlerine ve oylarına dayanarak verilen kararlardır. Bu da alınan kararları demokratikleştirmektedir.

1.2.3.3. Uzlaşmacı, Taviz Verici Kararlar

Uzlaşmacı, taviz verici karar verme de, kişiler arasındaki görüş farklılıklarından dolayı uzlaşmak amacıyla bir konu hakkında savundukları düşünceden karşılıklı olarak taviz vermeleri sonucu ortak bir karar vermeleri şeklindedir.

1.2.3.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar

İkna sistemine dayalı kararlar, yöneticinin karara katılmasını sağlamak için toplantının sürdürülmesi ve ikna edilmesi amacıyla alınan kararlardır. Bütün bu kararların boyutu nitelik belirlemek ve kabul edilebilir bir yol bulmak amacıyla yapılır. Başka bir ifadeyle ikna sistemine dayalı kararlar, kararı yerine getirecek olan alt kademedeki işgörenlerin kararı benimseme derecesini gösteren kararlardır.

1.3. KARAR VERME SÜRECİ

Karar verebilmek için birtakım safhaları gerçekleştirmek gerekmektedir. Karar verme eyleminin başarılı olabilmesi ve sürecin düzgün işleyebilmesi için yapılması gereken işlemler vardır. Bu işlemlerin yapılması, verilecek kararın doğruluğunu artıracaktır (Çavuş, 2008: 4).

Karar verme süreci, problemin ortaya çıkışından, nihai bir kararın verilmesine kadar geçen süreyi ifade eder. Karar verme süreci ile ilgili yapılan araştırmalara

bakıldığında aşamalar ile ilgili ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Simon, karar verme sürecini üç temel safhada ele almaktadır. Bunlar; " Karar verilmesini gerektiren durumların saptanması (bilgi toplama), mümkün hareket tarzlarının bulunması (planlama) ve hareket tarzları arasından bir seçim yapılması (seçim)" şeklindeki süreçtir (Karakaya, 1998: 24).

Sarr, karar verme sürecini çevre ile etkileşim yönünde ele almaktadır. Organizasyonların ekonomik yaşamlarını sürdürebilmesi için amaçların sağlanmasını ve yeni amaçların saptanmasını gerekli görerek karar sürecini sistem olarak algılamakta ve geri bildirim mekanizmasıyla ilk aşamaya geri dönüşü öngörmektedir. Sarr, karar sürecini bilgi edinme, formülasyon, seçim ve uygulama olarak Simon gibi üç temel aşamada toplar. Simon'dan farkı, karar sürecini sistem olarak görmesidir (Ateş, 1989; 25; Akt: Koçoğlu, 2010: 46).

Karar verme süreci aşamalarına geçmeden önce karar sürecinin öğelerinden bahsetmekte yarar var.

1.3.1. Karar Verme Sürecinin Öğeleri

Karar verme sürecinin öğeleri karar veren, problem, alternatif ve irade olmak üzere dört şekilde incelenmektedir.

1.3.1.1. Karar Veren

Karar veren, mevcut seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu temsil eder (Sunan, 1991: 2), Karar veren, bir kişi de olsa, bir grup da olsa nihayetinde karar veren bir insandır ve insan güdülerinin, tutumlarının, geçmiş deneyimlerinin, yaşadığı toplumun etkisi altında hareket eder. Kısacası, içinde yaşadığı toplumun, değerlerinin, vb. gibi unsurların etkisiyle karar veren kişidir (Onaran, 1971: 149).

1.3.1.2. Problem

Karar verme olayına sebep olan unsurdur. Herhangi bir konuda çözüme ya da karara ulaştırmak için ileri sürülen bir sorundur (Demir, 1985: 81).

1.3.1.3. Alternatif

Alternatif, bir sorunun veya problemin çözümü için ortaya konulan çözüm önerileridir. Bunlar belirlenirken problemin çözümüne uygun olmalıdır. Boyutları ile düşünülmelidir. Yanlış alternatiflerin belirlenmesi sorunun çözülmesi yerine, karar verme sürecinin uzamasına neden olur (Sunan, 1991: 4).

1.3.1.4. İrade

Felsefi-psikolojik literatür de karar, bir irade olayı olarak veya seçim ile iradenin kararda birleşmesi olarak dolaylı bir şekilde vurgulanır. İrade, dürtülerin sonucunda bir tarzda hareket etmeyi gerçekleştiren insanın özelliğidir (Tekarslan, 1980: 17).

1.3.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Koçel (2011: 113) karar verme sürecini beş aşamada incelemiştir.

Tablo 1.1. Karar verme süreci

1. Safha	2. Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha
Amaç Belirleme Yada Sorun Tanımlama	Amaç ve Alternatif Sorunları İrdeleme/Öncelik Belirleme	Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi	Alternatiflerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi	Seçim Kriteri Belirleme ve Seçim Yapma

Kaynak: Koçel, 2011: 113

Tabloda görüldüğü gibi karar verme, beş aşamanın gerçekleşmesi sonucunda meydana geldiği görülmektedir. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

1.3.2.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Karar vermek için ilk önce sorunun veya amacın ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Bir konu hakkında sağlıklı düşünmek, fikir yürütmek ancak konunun tam olarak anlaşılması sonucu gerçekleşebilir. Sorunun doğru tanımlanması, çözümünden daha önemlidir. Çünkü sorunlar tam olarak anlaşıldıktan ve belirlendikten sonra diğer aşamalara geçilir. Tam olarak konunun anlaşılmaması, konu hakkında yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına, yanlış uygulamaların gerçekleşmesine neden olur. Bu da amaç veya

sorunun sağlıklı bir şekilde çözülmesini engelleyecektir. Örneğin hastalık bir sağlık sorunudur, hastalığın tam olarak ne olduğunun, nereden kaynaklandığının belirlenmesi o hastalığın tedavi edilmesinde hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmesini kolaylaştıracaktır.

1.3.2.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme/Öncelik Belirleme

Amacın belirlenmiş olması ve sorunun tanımlanmış olması kararı ifade eden 'seçim' için yeterli değildir. Bu amaç ve soruların nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sıhhatli olunması sağlanacaktır (Koçel, 2011: 125).

Bir karar alabilmek için amacının iyi tanımlanması gerekir ve amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirebilmek için karar alıcının özel değerleri, tercihleri, istekleri sırasıyla belirlenir. Amaçlarda temel olan, alınan karar için özel kriterlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Çünkü genel olarak karar vermede temel unsur, özel olarak belirlenen amaçlardır. Temel nitelikli problemlerin tanımlanmasında, çeşitli araçlardan, uzmanlardan ve kaynaklardan yararlanmak gerekir. Sorun, çok geniş açıdan ortaya atılacak çeşitli soruları kapsayabilir. Büyük sorunları, daha kolaylıkla çözümlenebilecek küçük bölümlere ayırmak, başarılı bir sorun tanımlama yoludur (Koçoğlu, 2010: 48).

1.3.2.3. Alternatif Belirleme

Bu safha belirlenen amacı gerçekleştirecek veya ortaya konulan soruna çözüm önerileri geliştirme safhasıdır. Geliştirilen çözüm alternatifleri, bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusundadır.

Karar vermenin bu aşamasında, geçmiş uygulamalardaki farklı çözüm alternatifleri olabileceği gibi, bu standartlarının dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu safha yaratıcılığın ortaya çıktığı, mantıksal yaklaşımların oluştuğu, sorunların değişik açılardan ele alındığı bir safhadır. Yine bu safha yöneticilerin karar verme ve sorun çözmedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı safhadır (Karakaya, 1998: 26).

Alternatifler, eylemlerin mümkün olabilen yapılarıdır. Bunlardan birisi seçilir. Normalde bir sorunu çözmek için birden çok seçenek bulunur. Yöneticiler bir sorunun zaman içerisinde kendiliğinden çözülebileceğini de hissedebilir bu da bir alternatiftir (Schwartz, 1980; Akt: Ertürk, 2009).

1.3.2.4. Alternatifleri İnceleme ve Değerlendirme

Bu safhada daha önceki aşamalarda geliştirilen alternatiflerin incelenmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu değerlendirmeler çeşitli kriterlere göre yapılır. Bu kriterler (Koçel, 2011: 130);

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği
- Öngördüğü kaynakların miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Uzun vadede ve kısa vadede dengelerin etkisi
- Değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçlar
- İşletme kültürüne uygunluğu

Bu safhanın amacı, alternatifler arasında seçim yaparken en uygunun ön plana çıkarılmasıdır. Diğer taraftan kişinin alternatif seçiminde kendini değerlemesidir de denilebilir. Kişi burada kendine uygun en etkin ve uygulanabilmesi ucuz ve kolay alternatifleri değerlendirir.

1.3.2.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son aşamasıdır. Karar verme süreci boyunca bir sorunun çözülmesi veya bir amacın gerçekleşmesi için yapılan bütün çalışmalar sonucunda bir alternatif seçilir. Burada, alternatiflere göre nelerin yapılacağı, hangi kaynakların

kullanılacağı belirlenir ve alternatif uygulanmaya başlanır. Alternatif, kararı temsil eden bir semboldür.

Alternatif belirlenirken, kullanılan kriterler sahip olunan yetenek, beceriler ve kaynaklara göre belirlenir. Örneğin, maliyet kriteri seçildiğinde muhtemelen en düşük maliyetli bir alternatif seçilecektir. Burada hangi kriter seçilirse seçilsin en fazla fayda sağlayan ve maliyeti de diğer alternatiflere göre en düşük olan alternatifin seçilmesi beklenir.

1.3.3. Karar Verme ve Karar Verme Sürecinin Özellikleri

1.3.3.1. Karar Verme Özellikleri

Bağırkan (1983) yaptığı çalışmada, bu özellikleri sınırlı olmamak koşuluyla şöyle sıralamıştır:

- Karar verme, sorun veya sorunların çözümünü amaçlayan bir işlemdir.
- Karar verme, bir taraftan bir değerlendirmenin sonucu, diğer taraftan yeni bir olayın başlangıç noktasını sağlayan bir işlemdir.
- Karar verme, geçmişini değerlendirerek, gelecek için yapılan bir işlemdir.
- Karar verme, planlama ve programlama işlemidir.
- Karar verme, bireysel ve grupsal olarak yapılan bir işlemdir.
- Karar verme, sonucu kesin olarak saptanamayan olaylar üreten bir işlemdir.

1.3.3.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Kevük ve Kevük (2008: 156-157) yaptığı çalışmada karar verme sürecinin özelliklerini şu şekilde sıralamış ve açıklamıştır;

- **Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar:** Karar verme zor bir işidir. Alternatiflerini araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncalarını birbirine karşılaştırarak seçimini gerçekleştirmek zor ve stresli bir işidir.

- **Karar verme teknik bir konudur:** Karar verme, bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme, neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.
- **Karar verme masraflıdır:** Bilgi toplama, işleme, alternatiflerinden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplamak bir organizasyon; bilgileri işleme ve yararlı hale getirme ise uzmanlardan yararlanmayı gerektirir. Bundan dolayı bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca diğer alternatiflerin yararlarından vazgeçmek de ayrı bir masraftır.
- **Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön plandadır:** Bunun diğer anlamı, rasyonel olmaktır. Ancak karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.
- **Karar verme maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü gerektirir:** Diğer bir ifade ile karar veren bir yönetici ise bu konuda insanları çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcayabilmeli ve her şeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır.
- **Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür:** Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymalıdır. Karar verme sürecinin safhaları ile verilen kararın uygulamadaki ilişkisini gösterir. Burada karar neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.
- **Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir:** Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ilk önce kararın verilmesi için uygun bir zaman aralığının olması gerekir. İkinci olarak ne zaman harekete geçileceği belirlenmelidir. Üçüncü olarak ise verilerin

toplanması ve işlenmesi işleminin ne kadar zaman alacağını bilmesi gerekir. Bunlar da karar verme işleminin kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu gösterir.

- **Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir:** Karar verme, herhangi bir konuda karar vermeyi zorunlu kılan sorunların olduğunu ve sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti olduğunu unutmamak gerekir. O zaman diyebiliriz ki karar verme, sorunlar ve belirsizliklerle mücadele etme onları bertaraf ederek, neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.

1.4. KARAR VERME MODELLERİ VE TEKNİKLERİ

1.4.1. Karar Verme Modelleri

Modeller, karar veren kişiye yardımcı olmak için kullanılırlar. Karar verilecek durumun sonuçlarının daha iyi gösterilmesini sağlarlar. Her modelde varsayımlar, gerçeğe ne kadar yakın bulunursa, model de sistemi o kadar iyi simgeler (Şen, 1973: 6; Bursalıoğlu, 1994: 85).

Karar vermede değişik modeller kullanılır. Modellerin seçiminde (Özcan, 1999: 29):

- Yöneticilerin bireysel tercihleri,
- Karar verme sorunlarının programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması,
- Sorunun belirsizlik derecesi gibi hususlar etkili olmaktadır.

1.4.1.1. Klasik Karar Verme Modeli

Bu model, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden, işletmelerin ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararları vermeleri beklenir. Bu modelde, karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmıştır. İzlenmesi gereken yol, uyulması gereken kurallar bellidir. Karar verme talimatı hazırdır. Yöneticiler bu talimatın ilkelerine göre kararlarını verirler (Eren, 1996: 132).

En kısa ifade ile karar vericilerin, belli kurallar çerçevesinde, ekonomik varsayımlara dayanarak karar vermesidir.

1.4.1.2. Yönetmel Karar Verme Modeli

Yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda yöneticiler, belirsizlik ve muğlaklık koşullarında çalışmakta ve sorunları çözümlenmektedirler. Karar verme sürecinde, yöneticilerin tüm bilgileri elde etmesi imkânsız olduğundan, yöneticiler rasyonel karar verme imkânına da sahip değillerdir. Bu gibi durumlarda minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek, karar vericileri tatmin edebilmektedir (Eren, 1996: 132).

Burada karar vericilerin sezgileri ve geçmiş tecrübeleri de önemli rol oynar. Bireyler genellikle yaşamında oluşan olayları, geçmişte yaşadığı olaylarla bağdaştırmaktadır. Bu yüzden de karar verilecek olan durumla ilgili belirsizliğin ve bilginin kısıtlı olması bireyleri, sezgilerine ve tecrübelerine göre karar vermesine yöneltmektedir.

1.4.1.3. Olasılık ve Beklenen Değer Modeli

Olasılık, çok basit bir şekilde belirli bir olayın olması ihtimali olarak tanımlanabilir. Organizasyonel konularda karar verebilmek ile ilgili pek çok olasılık, geniş çapta, gelecekte ortaya çıkması beklenen hususların tahmini olabilir. Eğer alınacak karar gelecekteki durum veya koşullara göre olasılıklarla ilgili tahminleri içeriyorsa, o zaman beklenen değer kavramı, karar verme sürecinde özellikle önem kazanır (Baykal, 1981: 296).

İnsanlar, yaşamlarında bazen birden çok kararlar vermesi gerekir. Fakat bu kararlar bir anda verilemez. Kararın belli sürelerde aşamalı olarak verilmesi gerekir. Karar ağacı olarak da ifade edilen bu modele göre gelecekteki belirsizlikler ve koşullar ele alınarak olası her sonucun beklenen değeri hesaplanır ve beklenen değere göre karar verilir.

1.4.1.4. Politik Karar Verme Modeli

Politik karar verme modeli, şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine dâhil eder (Koçoğlu, 2010: 57). Böylece karar verilecek konuda uzlaşarak karar verilir.

1.4.2. Karar Verme Teknikleri

Karar vermede bazı teknikler kullanılarak kararın etkinliği arttırılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır.

1.4.2.1. Delphi Yöntemi

Bu teknik, belirli bir sorunun çözümü amacıyla uzman kişilerin konu hakkında çok sayıda kritere göre karar vermelerine ve uzlaşmalarına olanak sağlamaktadır. Teknik, uzman kişiler bir araya gelmeden uygulanabildiği gibi, grup halinde bir araya gelmeleri suretiyle de uygulanabilir. Eğer uzman kişiler bir araya gelmeden uygulama yapılacaksa, uzmanların soruna bakış açıları ve çözüm önerileri hakkındaki görüşlerini elde etmek amacıyla kendilerine bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve buna göre oluşturulan kararların isabet derecesini ortaya koymak amacıyla durum tekrar kendilerine yazılı olarak bildirilir. Bu işlem nihai karar verilip uzlaşma sağlanıncaya kadar devam eder (Daşdemir ve Güngör, 2002: 4). Maliyeti yüksek ve uzun bir tekniktir. Günlük kararlarda kullanılması zordur. Gelecekteki ekonomik olaylarla ilgili konularda bu teknikten faydalanılır.

1.4.2.2. Şeytanın Avukatını Tayin Etme

Şeytanın avukatı olan kişi, grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatının görevi sorunun çözümü gerçekleşmeden önce, grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye itme, grubun alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görmesini sağlayarak, sorunu geniş görüş açısından

değerlendirmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktır (Eren, 1996: 141).

1.4.2.3. Nominal Grup Tekniği

Bu teknikte karar verecek olan grup üyeleri bir araya gelerek ortaya konulan sorunla ilgili onlardan her türlü çözüm önerilerinin yazılması istenir. Daha sonra bütün üyelerin çözüm önerileri bir tahtaya yazılarak üzerinde tartışılır ve oylama yapılır. En çok oy alan öneri, grubun kararı olur (Hatipoğlu, 1986: 216).

1.4.2.4. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası yöntemi, bir arada bulunan bireylerin yaratıcı süreçlerini geliştirerek kısa sürede çok sayıda fikir elde etmek amacıyla kullanılır. Burada bir oturum söz konusudur. Oturumlarda dikkat edilmesi gereken nokta, çok sayıda fikirlerin tek bir kişiden değil, birçok kişiden alınması gerektiğidir. Bu oturum esnasında her türlü fikrin ortaya atılması gerekmektedir ve hiç kimse bu fikirlerden dolayı eleştirilmemeli ve yargılanmamalıdır. Burada grup yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Yönetici, konunun saptırılmamasına dikkat etmeli ve ortaya atılan fikirlerin kaydedilmesini sağlamalıdır. En sonunda yararlı olmayan fikirlerden başlanarak öneriler, analiz edilmeye başlanır (Gökçe ve Semiz, 2003: 165-172).

1.4.2.5. Philips 66 Tekniği

Büyük bir grup, önce beş-altı kişilik küçük gruplara bölünür. Her grupta bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar ve grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider, kendi en uygun görüşünü birleşik toplantıda açıklar. Bu teknik, beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulama tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir (Eren, 1996: 143).

1.5. KARAR VERME SÜRECİ ORTAMLARINA GÖRE KARAR VERME

Karar verme davranışları, ortam ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Koşulların ve ortamın uygun olması, durum ile ilgili gerekli bilgilerin mevcut olması karar vermede temkinli olmayı gerektirmezken, tam tersi durumlarda ise daha dikkatli

olunmasını gerektirir. Bu durumlar veya ortamlar belirli, riskli ve belirsiz olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme

Kişinin karar verme için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ifade eder. Ancak gerçek hayatta çok az sayıda kararlar belirlilik koşullarına sahiptir (Kevük ve Kevük, 2008: 158).

Belirlilik durumunda verilecek kararlarda, ortaya konulan her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam bir bilgi vardır (Bağırkan, 1983: 18). Yani karar vermede mevcut seçilecek olan alternatiflerin sonuçlarının neler olacağı kesinliği söz konusudur. Böylece sonuçlar belli olduğundan alternatif seçimi kolaylaşacaktır.

Kısacası, belirlilik durumunda karar verme, seçilecek alternatiflerin sonuçlarının belli olması nedeniyle, en fazla fayda sağlayacak sonuca göre bir alternatifin seçilmesidir.

1.5.2. Risk Ortamında Karar Verme

Karar verilecek sorunun çözümünde, seçilen alternatifin doğuracağı sonucun, belli olmamasından kaynaklı olarak verilen kararların bulunduğu ortamlardır. Bu ortamlarda sorunun çözümünde seçilen alternatifin sonucu olumlu da olabilmekte, olumsuz da olabilmektedir. Bu ortamda en belirli olan durum, seçilen alternatifin sonucunun olumlu ya da olumsuz olacağını bilmektir. Yani bir olasılık durumu söz konusudur. Örneğin, yeni üretilen bir ürünün piyasada nasıl tutulacağını bilmemesi gibi.

Risk ortamında karar vermenin karar verici açısından belirgin bir özelliği davranışta tekrarların olmasıdır. Yöneticilerin çoğu genelde aynı temel kararları verir (Akat vd., 2002: 339). Yani bu durumlarda karar verilecek sorunun önceden benzeri durumlarda var olan sorunların çözümünde nasıl karar verildiğine bakmak yararlı olacaktır. Fakat buna karar verilirken de değişen zamana, sahip olunan yetenek ve becerilere, kaynaklara vb. gibi unsurlara dikkat edilmesi gerekir.

1.5.3. Belirsizlik Ortamında Karar Verme

Ortamların ve seçeneklerin nasıl bir sonuç vereceği, karar verecek kişi tarafından bilinmemesi durumunda belirsizlik altında karar verme söz konusudur. Burada, meydana gelebilecek sonuçlara herhangi bir gerçekleşebilme oranı verilememektedir. Bu tür kararların risk altında karar verme ile farklılığı burada ortaya çıkmaktadır. Risk durumunda olayların meydana gelebilme olasılığı bilinirken, belirsizlik ortamında ise hem olayların gerçekleşebilmesi ve hem de gerçekleşme olasılıkları bilinmemektedir (Koçoğlu, 2010: 60).

Belirsizliği giderebilmek için kabul edilebilir kaynakların verilerinden yararlanılabilir. Duruma ilişkin arşiv bilgileri, uzman kişilerin gözlemleri, tecrübeleri, yapılan araştırmalar belirsizliği azaltacaktır (Akat vd., 2002: 341).

1.6. KARAR VERME DAVRANIŞI VE KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Karar verme davranışı, karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılması ile başlayan ve bireyin bu durum karşısında ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlemesi ile sonlanan bir etkinliktir. Bireyler, karar verme süreci içerisinde belirli bir yaklaşımda bulunarak durumu değerlendirmekte, seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını incelemekte ve değerlendirmenin sonucu olarak istediği karara yönelmektedir (Carroll, 1980; Akt: Alver, 2004: 188).

Karar verme veya karar verme davranışı, alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınsa da, bu süreci ussal düzenlemelerin dışında bir takım faktörler etkilemektedir (Koçoğlu, 2008: 61).

Akat ve arkadaşları (2002) karar verme davranışlarını etkileyen etmenlerin karşılıklı ilişki içerisinde çevre, teknoloji, görev ve örgüt üyelerinin olduğunu belirtmektedirler.

Robbins (2003) ise karar verme davranışlarını etkileyen faktörleri şöyle sıralamıştır (Koçoğlu, 2008: 62).

- Kararları verecek olanlar
- Verilen kararın önemi

- Kararın çerçevesi
- Çevresel koşullar
- Zaman faktörü
- Verilen kararın sonuçları

1.6.1. Kararları Verecek Olanlar

Karar verme faaliyetini gerçekleştiren nitekim insandır. Kişinin kendisine ait değer yargıları, bilgi düzeyi, içinde yaşadığı toplum vb. faktörler insanı şekillendiren unsurlardır. Doğal olarak insanı şekillendiren bu unsurlar karar vermede önemli rol oynayacaktır. Bundan dolayı kişiler karar verirken içinde yaşadığı topluma ve gruba göre karar vermesi gerekir (Baykal, 1981: 245).

Karar verecek olanların özelliklerini çeşitli başlıklar altında açıklayabiliriz.

1.6.1.1. Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireylerin doğuştan gelen özellikleri ile sonradan bir toplumun üyesi olması ile kazanmış olduğu sosyalleşme özelliklerinin toplamıdır. Bireyin doğuştan gelen özelliği, karakteridir. Karakter, insanların doğuştan getirdiği ve zamanla değişmeyen özelliklerden oluşmaktadır. Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür (Eren, 2000: 68).

Bireylerin kişiliğinin oluşmasında birçok faktör vardır. Bunların ana faktörleri; karakter, mizaç ve yetenektir. Diğer faktörler ise bu faktörlerin içinde değerlendirilebilmektedir (Koçoğlu, 2008: 66).

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönlerini ifade eder. Başka bir ifade de ise karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerinin tümüdür. Karakter bireyin yakın çevresi ve yaşadığı ortam ile doğrudan ilişkilidir. Karakter, okul, aile ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya başlar. Toplumsal yaşamda karakter, ceza ve ödüllendirme yöntemiyle mantıklı düşünme, duygusal benimsemeler ve örnek almayla gelişip olgunlaşmaktadır (Kurt, 2003: 48).

Mizaç, insanın duygusal hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilebilir. Bu anlamda bir kişinin kendisine has doğuştan getirdiği fizyolojik niteliklerle ilgili olan psikolojik tutuma mizaç denilebilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 293).

Yetenek ise, kişiliğin oluşumundaki en önemli olgudur. Bedensel ve zihinsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin duygu organları ile bazı olguları gerçekleştirebilme şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamı, bedensel yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin tamamına zihinsel yetenekler denilmektedir (Koçoğlu, 2008: 67).

Kişilik yapılarına göre, karar vericinin kararına etki eden tercihler şu şekildedir (Kurt, 2003: 63).

Sezisel kişilik yapısına sahip olanlar; geleceğin önemli olduğuna ve kararı gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine inanırlar. Gelecekte olabilecek olayların olasılıklarına odaklanıp nadir ve yaratıcı çözümler peşinde koşarlar.

Hisseden kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında prensiplerden daha çok değerlere, kararın başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem verirler. Kararlarında subjektiftirler; kararların, değerleri nasıl etkileyeceği önemlidir.

Düşünen kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında rasyonellik ve doğruluğa önem verirler. Onlar için karardan etkilenenler çok da önemli değildir. Olaylar, maddeler ve sorunlarla çözüme ulaşmayı hedeflerler.

Yargısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararları kolay verirler ve değiştirmeden uygularlar. Karar verdikten sonra rahatlarlar. Tekrar kararla ilgili konulara dönmekten hoşlanmazlar. İçinde buldukları yapı ve örgütü tercih ederler, kararlarında bu etkilidir.

Algısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararı son ana bırakırlar. Genellikle daha fazla bilgi toplayana kadar kararlarını ertelerler. Esnekliği ve uygulanabilirliği tercih ederler.

1.6.1.2. Karar Verenlerin Değerleri

Kişilik, bireylerin değerleri ile ilgilidir ve arasında sıkı bir bağlantı vardır. Toplum oluşturulan bireylerin davranışları, o toplumun değer yargılarına göre

şekillenmekte ve değerler de o toplumun din, kültür, inanç, gibi unsurlarından etkilenmektedirler. Bu nedenle, bireylerin ortaya çıkan sorunların çözümünde nasıl karar verebileceklerine, sahip olduğu değerler yön vermektedir. Kişiliği oluşturan bu değerlerin değişmesi, zamanla edinilen bilgi ve beceriler ile mümkün olabilmektedir (Oruç, 2004: 49).

1.6.1.3. Karar Verenlerin Riske Karşı Tutumları

Daha önceki konularda da belirtildiği gibi karar vermek tam belirlilik durumlarında riskten fazla söz edilmezken, diğer durumlarda karar vermek riskli bir iştir ve sorumluluk gerektirir.

Riski seven kişiler, yüksek getiri elde etmek için, risk taşıyan karar tercihlerini seçerken, daha temkinli davranan ve riski sevmeyen kişiler ise az getiri ile yetinebilmektedir (Koçoğlu, 2008: 71).

Kişiler toplumda üstlendikleri rollerle de ilgili olarak riske karşı tutumu değişebilmektedir. Örneğin, yöneticinin işletme adına kararlar almasında, kişisel kararlar almasında, daha temkinli davranması gibi. Bu yüzden ki işletme yöneticileri karar alırken bireyselden çok grup olarak karar verirler. Çünkü yöneticinin tek başına sorumluluğun altına girmesi, hem daha fazla risk, hem daha fazla stresi ifade eder. Böylece sorumluluk paylaştırılarak daha sağlıklı kararların alınması sağlanabilmektedir.

1.6.1.4. Karar Verenlerin Algılamaları

Algı, duyu organlarından gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili bir süreci ifade eder. Kişinin davranışlarına sebep olan uyarı, onun algılama şekline bağlıdır. Bunda da algıyı etkileyen dışsal ve içsel faktörler önem kazanmaktadır (Koçel, 2011: 524).

Algıyı etkileyen dışsal ve içsel faktörler şunlardır (Koçel, 2011: 524-525).

Algıyı etkileyen dışsal faktörler;

- Uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklar
- Uyarıcının yoğunluğu
- Uyarıcının tanınır olması

- Uyarıcının hareketliliği
- Tekrarlama
- Bulunulan ortama göre cismin/uyarıcının farklı olması
- Yenilik ve benzerlik
- Statü ve genel görüş

Algıyı etkileyen içsel faktörler;

- Algılayanın kişiliği (içe / dışa dönüklük, diğer kişilik özellikleri)
- İhtiyaçlar ve bireysel motivasyon
- Amaçlar
- Geçmiş deneyimler

Algı, insanların kişisel ve diğer bir takım özelliklerinden dolayı gelen duyumları eleyici bir özelliğe sahiptir. Yani kişinin, ilgi alanına girdiği şeyleri daha iyi algılaması, diğer şeyleri algılamak istememesi veya algılayamaması durumudur. Buna algıda seçicilik denir.

1.6.2. Verilen Kararın Önemi

Karar verme davranışlarını etkileyen diğer bir unsur ise verilen kararın önemidir. Verilecek kararlar sadece bir kişiyi etkileyebildiği gibi, bir örgütü, bir toplumu da etkileyebilmektedir. Bu yüzden alınan kararların etki alanı ne kadar büyükse verilecek kararın önemi de o oranda büyük olacaktır.

Tüm yönetsel kararlar örgütler için eşit önemde değildir. Bazı kararlar örgütün büyük çoğunluğunu etkiler, yürütülmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir, ya da örgütte uzun dönemli bir etki yaratırlar. Bu tür önemli kararların sadece yönetim sistemi üzerinde değil, aynı zamanda karar vericinin kariyerinde de büyük etkisi olabilir (Samuel, 2003: 107).

Yani karar verilecek konunun öneminin artması daha fazla zaman harcamayı, daha fazla kaynak kullanmayı ve daha fazla titiz bir çalışmayı gerektirecektir.

1.6.3. Karar Çerçevesi ve Çevresel Koşullar

İster kişisel kararların verilmesinde, isterse de grup olarak kararların verilmesinde, etkilenilen unsurlar söz konusudur. Bu unsurlardan biri de karar verici ve karar verenlerin çevresidir. Bireyler, sosyal varlıklar olduğundan çevresiyle sürekli iletişim halindedirler. Bu yüzden alınan kararlarda çevrenin etkisi büyüktür.

Örgüt için düşünüldüğünde, örgüt, karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bilgi araştırırken bu bilgileri toplayanlar, kendi bakış açılarına göre çevrenin hangi bölümünden bilgi toplamışlarsa karar, çevrenin o yönünü daha çok yansıtacaktır (Koçoğlu, 2008: 76).

1.6.4. Zaman Faktörü

Kararların alınmasında zaman faktörü çok önemlidir. Şüphesiz iyi kararların alınmasında yeterli zamanın olması kararlarla ilgili daha fazla ve sağlıklı bilgilerin toplanmasını sağlayacaktır. Karar verilecek olan sorun çok önemli değilse, kısa zamanda karar verilebilir. Ancak önem derecesi arttığında seçeneklerin daha iyi değerlendirilmesi ve araştırılması için daha fazla zamana ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca örgütlerde kararın alınmasından sonra kararın uygulayacak kişilere ulaştırılması ve anlatılması için de zamana ihtiyaç vardır (Can, 1992: 234).

1.6.5. Verilen Kararın Sonucu

Verilen her bir karar için bir sonuç mevcuttur. Bu sonuçlar ya olumlu ya da olumsuz olmaktadır. Olumsuz sonuçlar, bireyler için stres ve psikolojik durumlar oluştururken, örgütler için yüksek maliyetli kayıplara yol açabilmektedir.

Bu bakımdan yöneticiler veya karar verenler, düzeltme maliyetinin minimum bir düzeyde tutulabilmesi için sık sık, uzun veya kısa dönemli tahmin ve değerlendirmeler yapmalıdırlar. Tahmin ve değerlendirmeler olanaklar ölçüsünde geniş kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Kararlar, sağlıklı tahmin ve değerlendirmelere göre verilmelidir (Koçoğlu, 2008: 77).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden beri araştırmacıların ilgilendiği ve stres literatüründe ortaya çıkan bir konu olmuştur. İngilizcede "burnout" olarak geçen kavram, Türkçede "tükenme, bitme" olarak geçmektedir.

Tükenmişlik kavramı, önceleri stres ile ilgili bir sendrom olarak tanımlanmış, hatta eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Stres, çevrenin taleplerine karşın bireyin yapabilecekleri arasında bir dengesizliğin oluşması sonucu ortaya çıkar. Tükenmişlik ise uzmanlar tarafından, bu olumsuz stres durumlarının oluşması sonucunda, bireyin bu durumlarla başa çıkamaması olarak açıklanmaktadır (Maraşlı, 2003: 23).

Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı olarak bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içerisine girmektedir. Eğer insanın beklentileri olabileceklerin çok üzerindeyse, huzursuzluk ve sıkıntı yaşar. Bunun kaçınılmaz sonucu ise öz kaynakların, yaşam enerjisinin ve işlev görme yeteneğinin tükenmesidir (Ergin, 1992: 65- 66).

Konu ile ilgili ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberg, "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istek ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak açıklamıştır (Çiper, 2006: 4). Chemiss (1980: 12), bireylerin aşırı stres veya doyumsuzluktan dolayı işten soğuma şeklinde gösterdiği bir tepki ve aşırı bağlılık sonucunda oluşan bir rahatsızlık olarak tanımlarken, Cardinell (1981: 18) bu kavramı daha geniş bir anlamda ifade ederek "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır (Basım ve Şeşen: 2005: 58).

Maslach (1997) ise tükenmişlik, insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak açıklamıştır (Akt. Karayazı, 2008: 7).

Genel olarak tükenmişlik, sosyal bir varlık olan insanın, hayata dair taşıdığı sorumlulukları yerine getirmekte zorlaması ile oluşan stresin bir sonucu olarak kendini

güçsüz, zayıf hissetmesi ve çaba gösterememesi yani bunun davranışa dönüşmesi durumudur.

2.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında birçok model geliştirilmiştir. Aşağıda incelenecek olan modeller şu şekildedir: Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Scott Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve hem en çok kabul görülen hem de bu çalışma için kullandığımız Maslach Tükenmişlik Modelidir.

2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss 1980 yılında tükenmişliğin temelinde stresin olduğunu ileri süren bir model geliştirmiştir. Bu modelde Cherniss, tükenmişliği “iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, işle ilgili psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren ve bir başa çıkma davranışı ile son bulma süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996: 4). Ona göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları ise iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve denetim eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile işgörenin kişiliği, özel hayattan alınan doyum, gelecekle ilgili planlar gibi kişisel değişkenlerdir (Um ve Harrison, 1998: 100; Akt: Polatçı, 2007: 19).

Modele göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey ilk olarak stresin kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Başarılı olamadığında ikinci olarak da egzersiz yapma, meditasyon gibi stresle başa çıkma yöntemlerini kullanarak rahatlamaya çalışır. Bu yöntemle de başarılı olmazsa birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır. Bu sürecin sonucunda da düşük motivasyon, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili olumsuz tutumlar sergilemesi, iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçültülmesi, iş tatminsizliği gibi belirtilerin ortaya çıkmasına neden olur (Yıldırım, 1996: 4-5). Ayrıca Cherniss, tükenmeye neden olan kaynakların bireyin iş ile ilgili tutumlarının değişmesine neden olduğu ve bu değişimleri güven duygusunda azalma, idealistlikten uzaklaşma ve işten geri çekilme olarak üçe ayırmıştır (South ve Williams, 1983: 285).

Genel olarak, tükenmişliği iş ile ilgili olarak düşünen Cherniss, bireyin ilk olarak tükenmişliğine neden olan kaynağı bulup ortadan kaldırmaya çalışacağını, eğer

başaramazsa onunla çeşitli yöntemlerle mücadele edeceğini, eğer bununla da başaramazsa işle ilgili çeşitli tutumlar geliştirerek psikolojik olarak işle ilişkisini keseceği şeklinde model sürecini açıklamıştır.

2.2.2. Pines Tükenmişlik Modeli

1988’de Pines ve Aranson tarafından geliştirilen bu model tükenmişliğin temelinde, bireyi duygusal olarak baskı altında tutan çalışma ortamlarının etkili olduğu belirtilmektedir. Buna göre de Pines ve Aranson tükenmişliği, “duygusal yönden kişilerin devamlı olarak tükenmelerine sebep olan durumların; kişilerde neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlamışlardır (Skeja, 2012: 19). Kronik yorgunluk ve enerji azalması fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin; insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Yıldırım, 1996: 5).

Bu modelde ağırlıklı olarak moral ve motivasyon konuları üzerinde durulmuştur. Stres düzeyinin yüksek olduğu çalışma ortamları, ödüllendirme ve destek eksikliği, çalışma hevesi, enerji ve motivasyonu yüksek olan bireylerin başarı gösterecekleri yeni yeni fırsatları yakalayabilecekleri durumlardan uzaklaştırmaktadır. Başarıyı var olmanın anlamı olarak gören bireyler başarısızlık durumlarını yıkıcı ve utanç verici olarak algılamaktadırlar. Bu durum bireyin motivasyonunun azalmasına bağlı olarak işten ayrılmasına ya da meslek değiştirmesine sebep olacaktır (Aydın, 2007: 13). Ayrıca Pines (1993) gerçek hayatta hiçbir iş çevresinin bireyi tamamen destekleyici veya tamamen engelleyici olmadığını, tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici faktörler arasında bir denge kurulup kurulmamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir (Yıldırım, 1996: 5).

2.2.3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman 1982’de geliştirmiş olduğu bu model algısal bir odağa sahiptir. Model, bireyin kişisel ve çevresel değişkenlerin özünde yorumlanmaktadır ve tükenmişliğin, strese verilen bir reaksiyonun sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Baysal, 1995: 26). Modele göre tükenmenin üç boyutu stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır ve aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gürses, 2006: 11).

- Fiziksel semptomlar üzerinde odaklanan fiziksel boyut (fiziksel tükenme),
- Tutum ve duygular üzerinde odaklanan duygusal- bilişsel boyut (duygusal tükenme),
- Semptomatik davranışlar üzerinde odaklanan davranışsal boyut (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Model, oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişiklikleri kapsamaktadır. Modelde bireyin özelliklerinin, iş çevresinin ve sosyal çevrenin tükenmişlikle başa çıkma konusunda kişi üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilmektedir (Karayazı, 2008: 9).

Model dört aşamadan oluşmaktadır ve aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dinç, 2008: 17; Karayazı, 2008: 9).

1. Aşama: Durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Bu aşamada iki temel durum mevcuttur. Bireyin becerisi ve yetenekleri algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Yani bu aşama, stresin kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun belirlenmesi aşamasıdır.

2. Aşama: Bireyin algıladığı stres düzeyini belirtir. Bu düzey bireyin kişiliğine, örgüt değişkenlerine ve geçmiş özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkar ve kişi bunlar gibi birçok durumdan dolayı kendini stres altında hisseder.

3. Aşama: Strese verilen tepki aşamasıdır. Strese verilen tepki üç temel kategori içerir. Bunlar, fizyolojik, bilişsel ve davranışsal kategorilerdir. Bunlardan hangisinin ortaya çıkacağını kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

4. Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu aşamasıdır. Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması sonucu oluşur. Bunun sonucunda iş doyumunu ve iş düzeyinde bir değişim olur. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir.

2.2.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Çam (1989) bu modeli, büyük umutlarla mesleğe başlayan bireylerin ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması sonucunda, zamanla bunun çalışanların tükenmişliğine neden olduğu şeklinde açıklamıştır (Akt. Dinç, 2008: 21).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin, birbirini izleyen ve belirli aşamalardan geçerek ortaya çıkan bir durum olduğunu öne sürmüşler ve bu aşamaların idealistik coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve duygusuzlaşma dönemi olmak üzere dört başlık altında sıralamışlardır (Sürgevil, 2005: 22).

2.2.4.1. İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi

Bu dönem, umudun, beklentinin ve ideallerin yüksek olduğu dönemdir. Birey için işi her şeyden önce gelir, üstün bir çaba harcar ve türlü fedakârlıklara katlanır. Bütün enerjisini iş ortamına ayırır. Zamanla harcadığı çabalar ve katlandığı fedakârlıkların beklentilerine cevap vermemesi, iş ortamında önyargılara, eleştirilere maruz kalmasına ve bireyin yavaş yavaş durgunlaşmasına neden olmaktadır.

2.2.4.2. Durgunluk (Stagnation) Dönemi

Bu dönemde coşku dönemindeki umutlu olma hali azalmaya başlar. Beklentilerine cevap verilmemesi, motivasyonun düşmesine neden olur. Artık sorgulamadığı iş koşulları ön plana çıkmaya başlar. İş, bireyi tatmin etmemekte ve birey için iş dışında farklı faaliyetler önem kazanmaktadır. Giderek enerjisi azalmaya başlamaktadır.

2.2.4.3. Engellenme (Frustration) Dönemi

Bireyin kendini ve mesleğini sorgulamaya başladığı dönemdir. Birey, mesleğini sürdürüp, sürdürmeme konusunda çelişki içerisindedir. Yaptığı işte amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, çalışma koşullarının ona bir sınırlılık oluşturduğu hissine kapılır.

Bu aşamada birey, ya kendi koşulları ile çalışma koşulları arasında bir denge oluşturmaya uğraşacak, ya daha fazla çaba göstererek sorunu çözmeye girişecek ama çevresindeki kişilerle ilişkileri yıpranacak ya da sadece işin teknik boyutuyla ilgilenip duyarsız davranarak tükenmişliğin artmasına sebep olacaktır (Engin, 2006: 42-43).

2.2.4.4. Umursamazlık (Apathy) Dönemi

Bireyin yaptığı işe karşı olan umutlarını, inançlarını tümüyle yitirdiği dönemdir. Birey, ekonomik, sosyal güvence gibi nedenlerden dolayı, işinde mutlu olmamasına rağmen işini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Sürekli olarak problemleri dile getirme, işe geç gelme, izin kullanımları, bu dönemde sık görülen davranışlardır.

Tükenmişliğin bir süreç olması ve her dönemin farklı farklı özelliklere sahip olmasından dolayı, tükenmişlik dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bu dönemler her zaman sırasıyla yaşanmamakta ve birey farklı dönemler arasında gidip gelebilmektedir (Oruç, 2007: 40).

2.2.5. Scott Meier Tükenmişlik Modeli

Bu model Bandura'nın "kendini yeterli bulma" modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Bandura (1982) amaçlarının farkında olan bireylerin, yaşamlarını etkileyecek olan olayların üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini savunmuştur. Kısaca bu model "bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde ifade edilebilir (Polatçı, 2007: 28).

Meier tükenmişliği, bireylerin işlerinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantısı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadır (Dinç, 2008: 28). Yaklaşımına göre iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan tükenmişlik durumu, iş ile ilgili pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması, varolan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması ve pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede öz yeterlilik beklentisinin düşük olması sonucu ortaya çıkmaktadır (Oruç, 2007: 15).

Meier geliştirmiş olduğu modeli dört boyutta açıklamaktadır. Bunlar pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme sürecidir.

2.2.5.1. Pekiştirme Beklentileri

Bireylerin iş yaşamlarının, kendi amaçlarını karşılayıp karşılamadığı ile ilgili beklentileridir. Bireyin bu pekiştirme beklentileri gerçekleşmiyorsa işten memnun

olmayacak ve tükenmişliğe neden olacaktır. Ayrıca iş yaşantısı sonuçları, bireylerin attığı değere göre değiştiğinden bireyden bireye farklılık göstermektedir. Kısaca pekiştirme beklentileri, belli sonuçların arzu edilen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlar.

2.2.5.2. Sonuç Beklentileri

Bandura (1977) bireylerin, belli sonuçlara yol açan davranışları hakkındaki betimlemeleri olarak tanımlamaktadır. İstenen sonucu elde etmek için hangi davranışlarda bulunulması gerekli olduğu ile ilgilidir.

2.2.5.3. Yeterli Olma Beklentileri

Bu beklenti, istenilen sonucu gerçekleştirmek için gerekli olan verimli davranışları göstermedeki kişisel yeterlidir. Eğer birey, arzu edilen sonuca ulaşmada gerekli davranışı göstermede kendini yeterli görmüyorsa strese girecek ve bu da tükenmişliğe neden olacaktır.

2.2.5.4. Bağlamsal İşleme Süreci

Tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisi olan bu süreçte insanların beklentileri nasıl öğrendiğini, sürdürdüğünü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır (Şanlı, 2006: 17). Bağlamsal işleme, bireysel inançlar, sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme biçimi gibi bireyin bağlamda bilgi işleme süresini gösteren bir işlemdir (Çavuşoğlu, 2009: 14). Başka bir deyişle davranışları anlamlandırma sürecidir (Şanlı, 2006: 17). Meier (1983) modelde bireylerin tükenmişlik yaşamadaki bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu ve iş çevresine karşı neler hissettiklerini, nasıl davrandıklarını belirlemek üzere çeşitli sorularla ilgilenmiştir (Sılığ, 2003: 19).

2.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985)'te geliştirmiş olduğu bu modeli Ericson'un kişilik gelişimi kuramını temel alarak açıklamışlardır. Bu model dört aşamadan oluşur ve bunlar, kimlik rol karmaşası aşaması, yeterlilik- yetersizlik aşaması, verimlilik durgunluk aşaması ve yeniden oluşturma- hayal kırıklığı aşamalarıdır (Suran ve Sheridan, 1985; Akt: Karayazı, 2008: 11).

2.2.6.1. Kimlik, Rol Karmaşası

Bireylerin profesyonel gelişim gibi konular üzerinde yoğunlaştığı dönem olan lise son sınıfı ve üniversitelerin ilk yılları, aynı zamanda bireylerin psikolojik gelişimi açısından da önemli bir dönemdir. Bu dönemde bireyin bireysel ve mesleki kimlik oluşumu, meslek seçimi ve gelecekle ilgili hedef belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Bu konuda gelişimini tamamlayamayan kişiler gelecekte rol çatışması yaşamakta ve bu da onun tükenmesine neden olmaktadır.

2.2.6.2. Yeterlilik, Yetersizlik

Çıraklık adını da verdiğimiz bu dönem yeterlilik, yetersizlik dönemini oluşturur. Bireyin kimlik oluşturma süreci, kendi işinde yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal hayatını etkili bir şekilde birleştirmesiyle tamamlanır. Bu dönemde birey, “işimi daha iyi nasıl yaparım?” sorusu ile ilgilenir ve bunun için de kendini, kendi seviyesinde çalışan diğer kişilerle kıyaslar eğer sonuç olumsuz olursa yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusuna kapılır. Bu da onun tükenmişliğe yakalanma riskini arttırmaktadır.

2.2.6.3. Verimlilik, Durgunluk

Çıraklık sürecinin tamamlandığı, bireyin tek başına kariyer planı yapabilecek duruma geldiği ve artık üretici duruma geldiği otuzlu yaşlar ile başlayıp, otuzlu yaşların sonlarına kadar olan bir süreçtir.

Birey, bu dönemde hayatını garantiye alıp, yeteneklerine imkân verme duygusu ile enerjisini, işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak bireyin kendine has bir ilgi alanı geliştirememiş olması amaçsızlık ile sonuçlanır. Eğer birey yeteneklerini kullanabileceği bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da önemsiz ve boş görünür. Yılların mesleki açıdan herhangi bir başarı olmaksızın geçip gitmesi ve bunun yanında meslektaşlarının hızlı ve başarılı bir şekilde ilerlemesi gerçeği, kişinin ne yapacağını bilemez duruma gelmesine neden olur ve bireyde “hepsi bu muydu?” duygusu hâkim olmaya başlar. Bu durumda tükenmişlik kaçınılmaz olur (Polatçı, 2007: 33).

2.2.6.4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı

Orta ve otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman içinde, erken seçimlerin sorgulandığı bu aşama, bireyin yaşamında işinden doyum almaması, stres, yorgunluk ve gerginlik gibi durumlar etkin hale gelmekte, zamanla yaşamı üzerinde baskın bir durum oluşturmaktadır. Ayrıca bu aşamada incinme, hayal kırıklığı ve fanilik duyguları da hâkim olmaktadır. Yeniden oluşturma ise, bireyin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği birey olabilmesi için yeni bir neden keşfetme sürecini belirtmektedir (Kaya, 2009: 20-22; Akt. Çatak, 2013: 28).

Suran ve Sheridan (1984) tarafından oluşturulmuş olan bu dört aşamalı tükenmişlik modelinde bireyin elli yaşına kadar olan gelişim sürecini açıklamakta ve yaşanan olaylarla tükenmişlik durumu, ilişkili olarak ele alınmaktadır. Modele göre tükenmişliğin elli yaş üzerinde gözlenebilme ihtimali de vardır ancak bu durum modelde bir aşama olarak incelenmemiştir (Polatçı, 2007: 34).

2.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Christina Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Modeli, literatürde ‘çok boyutlu tükenmişlik modeli’ veya ‘üç boyutlu tükenmişlik modeli’ olarak da ifade edilmektedir ve aynı zamanda kendi adıyla da günümüzde yaygın olarak kullanan 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeğini de geliştirmiştir.

Maslach tükenmişliği, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar yansımaları ile oluşan bir sendrom” olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Modele göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Ergin, 1992: 143).

2.2.7.1. Duygusal Tükenme

Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal olarak aşırı yıpranmış hissetmelerini; kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Özer, 1998: 15). Duygusal tükenme, özellikle yoğun çalışma temposunda çalışan kişilerin kendisini

zorlamasının yanında riskli birimlerde çalışanlarda ve diğer insanların duygusal talepleri karşısında bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2013: 10). Başka bir ifade ile tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

2.2.7.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireylerin diğer bireylere insan yerine, nesne gibi davranmaları şeklinde kendini gösterir. Bireyler, ilişkide buldukları kişilere ve çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilirler. Küçültücü bir dilin kullanılması, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın belirtilerindendir (Torun, 1997: 47).

Maslach, ikinci boyut olan duyarsızlaşmanın, tükenmişliğin en problemlili boyutu olduğu, burada bireyde oluşan uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinimlerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumunun meydana geldiğini belirtmektedir (Garden, 1987; Akt. Dinç, 2008: 16).

2.2.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Kişisel başarı, herhangi bir sorunun üstesinden gelme, kendini yeterli bulma olarak ifade edilir. Kişisel başarısızlık veya düşük kişisel başarı hissi ise kişinin herhangi bir sorunda kendini yetersiz olarak algılaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada kişi kendini başarısız olarak algılamaktadır.

Bireyin, başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, kendisinin olumsuz düşünmesine ve bu düşünceler nedeniyle de kendini suçlu hissetmesine neden olmaktadır. Kimsenin kendisini sevmediğine dair bir duygu geliştiren birey, kendisi hakkında başarısızım hükmünü verir. Bu noktada tükenmişliğin üçüncü bileşeni olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkmaktadır (Örmen, 1993: 13). Bu durum sonucunda düşük moral, anlaşmazlıklar, düşük üretkenlik, yetersizlik, benlik saygısında azalma gibi belirtilerin ortaya çıkmasına neden olur (Baysal, 1995: 33).

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı, tükenmişliğe neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Kişinin kendisi, yaşadığı çevre, sosyal ilişkileri, çalıştığı iş ortamı, işin özelliği gibi nedenler tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Kalkan (1996) tükenmişlik kavramının stres ile karıştırılmaması gerektiğini, stresin uzun veya kısa dönemli, olumlu veya olumsuz bir gerilim durumu olduğunu, tükenmişliğin ise uzun dönemli ve tamamıyla olumsuz etkileri olan bir durum olarak açıklamaktadır.

Tümkiye (1996) tükenmenin nedenlerini, insanların beklentileri ile ilişkilendirmektedir. Beklentilerin gerçek dışı olması ve gerçekler arasında uyumsuzluğun fazla olmasından kaynaklandığını ve hayatının büyük kısmını işkolik olarak geçiren, çeşitli nedenlerden dolayı yoğun iş yükü altında çalışan bireylerde daha fazla ortaya çıktığını belirtmektedir (Oruç, 2007: 21).

Maslach ve Jackson (1984) kişisel (beklenti, motivasyon ve kişilik), kişiler arası (müşteri, arkadaşlar, aile ilişkileri gibi...) ve örgütsel (iş baskısı, bürokrasi...) olarak sıralanan tükenmişlik kaynaklarını ortaya koymuşlardır. Fakat hiçbir kaynak tükenmişliğin tek sebebi olarak belirtilmemiştir. Daha çok tükenmişlik, bunlardan bazıları diğerlerinden daha etkili olan birçok nedenin bir ürünü olarak görülmüştür (Akt. Babaoğlu, 2006: 22).

Tükenmişlik, insandan insana değişiklik gösterebilmektedir. Bazı insanlar daha erken tükenirken bazıları daha geç tükenebilirler, aynı şekilde bazı meslekler de diğer mesleklere göre daha fazla stres vb. durumlardan dolayı daha fazla tükenmişliğe sebep olmaktadır. Tükenmişliğe yakalanan kişiler bunun sebebinin kendisinden kaynaklandığını düşünürler. Buna rağmen sebebini çalışma ortamında ararlar ve ortamı kontrol altına almaya çalışırlar. Bu bir gerçektir ki tükenmişliğin ortaya çıkmasında hem kişisel özellikler, hem de iş ortamı önemli rol oynamaktadır (Caputo, 1991: 11-12).

Tükenmişliğe neden olan çeşitli faktörler vardır. Bunları kişisel ve kurumsal faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür (Kaçmaz, 2005: 29-32).

2.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001), bireylerin kişilik yapıları, tükenmişlik ile ilgili önemli bir değişken olduğu, bireyler kişilik yapılarına göre daha az stresli ya da stresli işleri tercih edebildiklerini ve birçok araştırmada kişiliğin, bireylerin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilediğini açıklamaktadır (Dinç, 2008: 9).

Maslach ve Jackson (1981) ile Örmən (1993) tükenmişliğe neden olan faktörlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler,
- Bireysel beklentiler,
- İşe karşı aşırı ilgi,
- Kişilik özellikleri,
- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Ne kadar süredir çalıştığı,
- Motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi,
- Kişisel beklenti ve tolerans düzeyi.

Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlere bakıldığında genellikle işe yeni başlayanlarda daha sık görülmektedir. İşe yeni başlayan bireylerin, işe karşı heyecan duyması ve çok çalışıp beklentilerine çabucak ulaşma isteği belli bir süre sonra çeşitli engellerle karşılaşması sonucunda isteksizliğe ve tükenmesine sebep olmaktadır.

2.3.2. Tükenmişliğe Neden Olan Kurumsal Faktörler

Maslach ve Goldberg (1998) işyerindeki tükenmişliği arttırıcı faktörler üzerindeki deneysel çalışmalar, tükenmişliğin yordanmasında kişiden kaynaklanan faktörlere nazaran, koşulların daha fazla etkisi olduğunu açıklamıştır (Çiper, 2006: 19).

Çam (1991) tükenmişliğe neden olan kurumsal faktörleri işin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi, kurum özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyiş hataları, yüksek performans gösteren iş, yetersiz personel, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler olarak sıralarken (Akt. Kadriye, 2008: 10), Sayıl, vd. (2000) ise aşağıdaki gibi sıralamıştır (Besler, 2006: 25):

- Demokratik olmayan, hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yönetim tarzı,
- Yapıcı olmayan eleştirel bir tarzın kullanıyor olması,
- Nesnel ödüllendirme araçlarının olmaması,
- Çalışanlara eleştiri ve ödüllendirme konusunda eşit davranılmaması,
- Çalışanların mesleki gelecekleri konusunda kendilerini güvensiz hissetmesi, belirsizlik ve engellenme yaşıyor olmaları,
- Çalışanların biraz dinlenebilecekleri, birbirleri ile konuşup dertleşebilecekleri bir ortamlarının ve zamanının olmaması,
- İş yerinde çalışanların bilgi ve becerilerini güncelleştirebilecekleri sürekli bir eğitim olanağının olmaması,
- Zaman alıcı, rutin bürokratik işlerin yoğun olması,
- Çalışanların gereksinimlerini dikkate alan bir yönetim anlayışının bulunmaması,
- İş yükünün fazla olması,
- Hep aynı hasta/hizmet sunulan türü ile çalışan, sürekli aynı yapma,
- Sürekli olarak ağır, yavaş ilerleme gösteren hastalarla / hizmet sunulanlarla çalışma,
- İşin rutin olması, araştırma vb. heyecanın bulunmaması,
- Uzun çalışma saatleri.

Yukarıda sıralanan nedenlere de bakıldığında insanın sosyal varlık olmasından dolayı hayatta birçok şeyden etkilenmektedir. Bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak maruz kalınan bu etkilere karşı mücadelesi de farklı olmaktadır. Bazı insanlar sorunlara karşı daha sabırlı ve hoşgörülü olabilirken bazıları bu davranışı gösteremeyebilir. Bu yüzden de nedenler kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

2.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmiş duygusu, çalıştığı alanda başarılı olmak isteyen bireylerin, kendisini işine adanması, yoğun bir şekilde çalışması ve üzerine düşen görevi fazlasıyla yaparak sınırlarını aşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde çalışanlar zaman zaman “yaşamın çekilmez olduğu” duygusunu yaşarlar. Bu duygu Freudenberg tarafından tükenmişliğin belirtisi olarak tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77).

Freudenberg 1977 yılında yaptığı araştırmada tükenmişlik yaşayan bireylerin, isyan eden kurum karşıtı bireylerden olmadığını, tam tersine gittikçe artan başarısız sonuçlar elde etseler de, genelde eve iş götürdükleri, geç saatlere kadar ofiste kaldıklarını ve bireydeki ilk tükenmişlik işaretinin daha çok çalışmasına karşın daha az başarılı oluyor gibi görünmesi ile başladığını söylemektedir (Babaoğlu, 2006: 26).

Tükenmenin ortaya çıkması ne kadar ani olsa da gelişimi, süreklilik isteyen bir durumdur. Kişi haftalar, aylar, hatta yıllarca bir ideale ulaşmak için kendini zorlamıştır. Daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan ortaya çıkan ani bir belirti, kişide tükenmenin oluştuğunu göstermektedir (Besler, 2006: 28).

İnsan vücut sistemi uyumlu biçimde çalıştığında, enerjisini yaşamın her alanında hissettirmesi mümkündür. Bireyde meydana gelen tükenmişlik, bireyin enerjisini kaybetmesine, doğal gücünün azalmasına neden olurken bunun yanında çeşitli problemlere de neden olmaktadır. Bu problemlerin önüne geçmek için önceden tükenmişliği fark etmek, onunla mücadele etmeyi kolaylaştıracaktır. Bu yüzden de belirtilerini bilmek, tükenmişliği önceden fark etmede ve onunla baş etmede yardımcı olacaktır.

Tükenmişliğin belirtileri ile ilgili çalışmalara ve literatüre göre tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir (Çam, 1992: 10; Akt: Karayazı, 2008: 15).

2.4.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri

- Nedeni bilinmeyen baş ağrılarının oluşması ve geçmemesi, genel vücut ağrılarının oluşması ve kilo kaybının yaşanması,
- Gastrointestinal sistem rahatsızlıkları (kusma, mide ağrısı),
- Deri yakınmaları (cilt dökülmeleri),
- Solunum güçsüzlüğü, hızlı nabız,
- Kalp hastalıklarının görülme sıklığında artış,
- Halsizlik şikâyetleri, sabahları kalkma ve yeni bir günün karşılanmasının zor gelmesi, duygusal gerginliğin devam etmesi ve uykusuzluğun oluşması, kâbusların görülmesi,
- Kronik gerginliğin oluşması,
- Hastalıklara yatkınlığın oluşması,
- Geçmeyen soğuk algınlıklarının oluşması,
- Kas krampları, bel ağrılarının oluşması.

2.4.2. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

- İşe uyumda güçlük,
- Kaba davranışlarda bulunma,
- İş bırakma, savaçlama, işten kaçma gibi davranışlar,
- İlaç, alkol ve tütün kullanımının artması,
- İzolasyon, içe kapanma,
- Konsantrasyon güçlüğü,
- Hareketli olmayış,
- Evde gerilim ve tartışma artışı,

- Ertelemeler,
- Hizmet verdiklerine tek tip davranma, alay etme, küçümseme, kin duyma.

2.4.3. Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri

- Psikolojik incinmeye açıklık,
- Desteksiz, güvensiz hissetme,
- Sabırsızlık, huzursuzluk,
- Ümitsizlik,
- Kendilik değerinde azalma,
- Güçsüzlük, enerji kaybı,
- İş ile ilgili memnuniyetsizlik geliştirmeye eğilimli olma.
- Duygusal tükenmeye fiziksel tükenmenin de eşlik etmesi.
- Çabuk öfkelenme
- Apati (gerçeğe ve çevredeki kişi ve nesnelere karşı kayıtsız kalma)
- Şüphe ve endişe
- Duygulanım bozukluğu, depresif duygulanım,
- İşe gitmeyi istememe, sık sık işi bırakmayı düşünme
- Alınganlık,
- İş doyumsuzluğu, yaşama karşı negatif tutumların gelişmesi
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma,
- Yöneticilerince takdir edilmediği, desteklenmediği ya da kendilerini anlamadıklarını düşünerek iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilere karşı kızgınlık, öfke duyma,

- Benlik imajının duygusal durumdaki dalgalanmalarla etkilenecek negatif yönde değişmeye başlaması,
- Herkesin ona problem yaratmak ve hayatını zorlaştırmak için uğraştığına inanmaya başlaması,
- Zayıflık, incinebilirlik duygusunu yok etmek için tüm güçlülük duygularına sahi olmaya çalışır. Bu durumda her şeyi önceden gördüğüne ve bildiğine inanmaya başlar,
- Yardım veren kendine, işe ve bu işi yapan diğer kimselere karşı negatif düşünmeye başlar.
- En ufak hayal kırıklığında bile ani kızgınlık tepkileri gösterme. Bu kızgınlık sonucu şüpheli tutumlar ve paranoyanın oluşması.

2.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmiş olan bir insan, yaşamın anlamının bittiğini ve tüm istek ve heveslerinin kaybolduğunu düşünmektedir. Kendisi için daha önce anlamlı olan meşguliyetler artık anlamlı gelmemekte ve beklentilerini karşılayamamaktadır. Böyle insanlar, garip, eleştirici, katı, önerilere kapalı ve başka insanlara karşı itici davranışlar içinde olarak görülürler. Bundan dolayı bu durum, istediği yaşam tarzını veya beklentileri elde edememesinden dolayı, bireyde yorgunluk ve hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır (Barut ve Kalkan, 2002: 66-67). İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta kimi zaman intiharla bile sonuçlanabilmektedir. Bu sonuçların ortaya çıkmaması için tükenmişlik belirtilerinin zamanında fark edilip önlem alınması gerekmektedir (Koyuncu, 2001: 355; Akt: Dinçerol, 2013: 49).

Bireylerin, tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme boyutu kişiden kişiye ve zamana göre değiştiğinden, tükenmişliğin sonuçları ile ilgili kesinleşmiş standartlardan bahsetmek mümkün olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307). Ancak yapılan araştırmalar tükenmişliğin insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bıraktığını göstermiştir. Bu konuda rahatsızlığın geçici veya kalıcı mı olduğu ile ilgili fikir elde edebilmek için tükenmişliğin fiziksel, davranışsal ve

psikolojik belirtilerini incelememiz gerekir. Bundan dolayı tükenmişliğin belirtileri konusunda incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir (Polatçı, 2007: 80-81).

Bireylerin psikolojik tükenme yaşamaya başlamaları ile kendilerini fiziksel olarak yorgun, bitkin ve enerjilerinin tükenmiş olduklarını hissetmektedirler. Bununla birlikte dikkati toplayamama, depresyon, bıkkınlık, unutkanlık, karar vermede güçlük çekme gibi çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır (Sılıg, 2003: 30). Bu durumdan kurtulmak isteyen bireyler, alkol, sigara, sakinleştirici gibi madde kullanımına başvurabilmekte ve bu yöntemin alkoliklik ve ilaç bağımlılığı şeklinde sonuçlanması bireylerin daha fazla çıkmaza girmesine sebep olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Tükenmişliğin bireyin iş hayatındaki etkisine baktığımızda ise başta, sadece bireysel olarak etkisini gösteren tükenmişlik; moral bozukluğu, kendini iyi hissetmeme gibi nedenlerden dolayı çevresini de etkilemektedir. Freudenberger (1974) tükenmişliği, bulaşıcı bir hastalık olarak nitelemiş ve işyerindeki çalışanları ve hizmet verilen kişileri etkilediğini, onları huzursuz ve kaygılı hale getirdiğini belirtmektedir. Maslach ve Jackson (1982) ise tükenmişliğin iş hayatı ile ilgili sonuçları kısaca; bireyin performansının düşmesi, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi gösterilmesi, işe devamsızlık ve iş değiştirme şeklinde sıralamıştır (Akt: Polatçı, 2007: 84).

İş hayatında tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun tatminsizlik ve çeşitli nedenlerden dolayı bireyin iş performansının düşmesi olduğu ifade edilmektedir. Bu düşüş bireyin kalitesinde ve niteliğinde kendini göstermekte ve bu da motivasyonun düşmesi, sinirliliğin artması ve itici davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tür bireyler karar vermede zorlanırlar ve verdikleri kararlar isabetli değildir. Ayrıca kendilerini yenileme ihtiyacı duymazlar ve tutucudurlar. Eğer bireylerin istekleri yerine getirilirse tatmin olacak ve psikolojik olarak huzurlu olacaklardır. Aksi halde tatminsizlik ve ruh çöküntüsü veya bozulma denilen durumlar ortaya çıkacaktır (Izzar, 2003: 23).

2.6. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Tükenmişlik, insanın kendi hayatında, çevresinde ve iş hayatında ciddi problemler oluşturmaktadır. Eğer bu duruma önceden farkına varılabilirse önlenmesi

kolay olmaktadır. Şayet derinleşirse durumdan kurtulmak zorlaşmaktadır. Tükenmişlik yaşayan insanların bu durumdan kurtulmalarında en büyük yardımcı etki, onlara destek olmaktır. Bu yüzden de müdahalede çevrenin desteği, tükenmişliği atlatmada önemli rol oynamaktadır.

Tükenmişliğe müdahalenin etkili olabilmesi için hem bireysel ve hem de örgütsel olarak çalışılması gerekir. Bundan dolayı bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sistem sorunu olarak ele alınmalıdır (Kaçmaz, 2005: 29-32). Tükenmişliğe neden olan etmenlerin baştan giderilmesi veya eğer bu mümkün olamıyorsa erken fark edilmesi ve hızla müdahale edilmesi gerekir. Bu sendromla baş edebilmek için strateji belirleme, planlama ve uygulama, çalışma yaşamında daha çok işveren veya çalışma koşullarını belirleyenlerin kararlarına bağlı olmaktadır (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001: 46-50). Bunun yanında yasal olarak da yapılması gereken çalışmaların başında mesleklerde çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmenin sağlanması, çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi gerekmektedir (Özgüven ve Harran, 2004: 165-180).

2.6.1. Organizasyon Düzeyinde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Kaçmaz (2005) organizasyon düzeyinde tükenmişlikle başa çıkma yollarını aşağıdaki şekilde devlet yönetimi düzeyinde ve işyeri yönetimi düzeyinde olmak üzere ikiye ayırarak açıklamıştır (Kaçmaz, 2005: 31).

Devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler;

- Ülkemizde meslek gruplarının çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi,
- Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi,
- Sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması,
- Uzun çalışma saatlerinin azaltılması,

- Düşük ücret sorununun giderilmesi,
- Tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması,
- Personel yetersizliği sorununun giderilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

İşyeri yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler ise;

- İş tanımları açık olarak belirlenmelidir,
- İşe yeni başlayan kişiler için oryantasyon sağlanmalıdır,
- İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için iş modifiye edilmelidir,
- İşe özelliğine göre etkin personel planını yapılmalıdır,
- Düzenli olarak ekip içi toplantıları ile öneriler ve eleştiriler alınmalıdır,
- Sorun çözmede kalıcı mekanizmalar oluşturulmalı, sorunlar ilk ortaya çıkış anında ele alınmalıdır,
- Yöneticiler çalışanları desteklemeli ve sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabileceklerini hissettirebilmelidir,
- Çalışanlara sürekli eğitim olanakları sağlanmalıdır,
- Sistemdeki ödül kaynakları çoğaltılmalıdır,
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmeli ve karşılanması kolaylaştırılmalıdır,
- Çalışanların, alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır,
- Yöneticinin hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren biri olmasına dikkat edilmelidir.

2.6.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Kaçmaz (2005; 31) bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları iş ortamını kontrol etme olasılığının azaldığı yerlerde önem kazandığını savunmaktadır. Homer (1985: 59) ise tükenmişliğin örgütsel değil bireysel kaynaklı bir problem olduğunu savunmuş ve tükenmişliği bireyin iş çevresine karşı iş kolik tutumundan kaynaklı bir sorun olarak tanımlamıştır. Konu ile ilgili çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalarda bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Akt: Polatçı, 2007: 92).

Birey;

- Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmalıdır,
- Kendini iyi tanımalı ve ihtiyaçlarını belirlemelidir,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmelidir,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmalıdır,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmeli, rahatlamak için müzik dinlemeli ve spor yapmalıdır,
- İnsan olarak sınırlılıklarını bilmeli ve onları kabullenmelidir,
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi edinmelidir,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır,
- Tatile çıkmalı, iş ve özel hayatında monotonluğu azaltmalıdır,
- Kendisine huzurlu bir yaşam tarzı belirlemelidir,
- İşe ara vermeli veya iş değişikliği yapmalıdır,
- Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmelidir,
- Hobiler edinmelidir.

Genel olarak tükenmişliğin bireyin hayatında ciddi problemlere neden olduğu, bunun önleminin öncelikle kendini tanımasından geçtiğini; ne ile mutlu olacağı, hayatında ne yapmak istediği, hayatının nasıl şekillenmesini istediği konusunda kendini bilmesi, tükenmişliğe yakalanma riskini azaltacaktır. Ayrıca bireylerin tükenmişliğe yakalanması bireyin çalıştığı işyerine faydasına da ciddi etkileri olacağından işyeri yönetiminin bu konuda gerekli koşulları sağlaması, hem çalışanlarının verimli çalışmasına hem de tükenmişlik sendromuna yakalanmamalarına yardımcı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAŞAM KALİTESİ

3.1. YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

Yaşam kalitesi kavramı, yaşamı etkileyen pek çok ögeyi çeşitli yönleriyle ve farklı bakış açılarıyla değerlendirmeyi amaçlayan, aynı zamanda, neredeyse her bilim alanının, toplumda yer alan faaliyetleri ile ilgilendiği çok boyutlu bir kavramdır (Kabadayı, 2006: 17). Bu kavram toplumun ve bireylerin doyumu ve onların sosyal ilişkilerinin kesişimi olup, bu yönüyle de doyumu ve mutluluğu ifade eden, yaşamı ve yaşamın alt alanlarına ilişkin mutluluk ifadelerinin niteliğini belirlediği ortak bir boyutu içermektedir (Tüzün ve Eker, 2003: 3).

Çeşitli bilim dalları tarafından incelenen yaşam kalitesi kavramı, çok geniş ve kapsamlıdır. 1930 ile 1960 tarihleri arasında sosyolojinin, 1800 ile 1970 tarihleri arasında psikolojinin, 1960 tarihlerinde tıp, ekonomi ve felsefenin yaşam kalitesi kavramını ilk kez kullandığı belirtilmektedir. Ayrıca hemşirelerle ilgili olarak da ilk kez 1980’de kullanıldığı bilinmektedir (Şahin, 1997; Akt. Değirmenci, 2005: 21).

Yaşam kalitesi kavramını ilk defa Thorndike, sosyal çevrenin bireyde yansıyan tepkisi olarak tanımlamıştır, Andrews ve Withey bireylerin doyumu ve onların sosyal ilişkilerinin kesişimi, Weinstein ve Frankel ise bireyin kendi yaşamında doyum bulması ve mutluluk kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Özkan, 1999: 8).

Yaşam kalitesi kavramı ile ilgili şimdiye kadar pek çok tanım yapılmıştır ve bu tanımlar yaşam kalitesinin farklı özellikleri hakkında bilgi edinmeyi sağlamaktadır. Çeşitli araştırmacıların yaşam kalitesi hakkında yaptığı tanımlar aşağıda yer almıştır (Boylu, 2007: 11-15).

- Yaşam kalitesi, kişinin refah duygusu, yaşamdan hoşnutluğu veya mutsuzluğudur (Rouke, 1972).
- Yaşam kalitesi, psikolojik ve sosyal amaçları içeren refah duygusu ile ilgilidir, refah sadece yeterli gıda, konut ve diğer materyal unsurlar gibi yaşamın temel gerekliliklerini değil, başarı ve kendini gerçekleştirme gibi daha az maddi değerleri de kapsamaktadır (Campbell, 1980).

- Yaşam kalitesi, aynı doğal ve yapılanmış çevrede yaşayan insanların fiziksel ve psikolojik refahının algılanan durumsal ifadesidir (Liu, 1980).
- Yaşam kalitesi, çevresel ve psikolojik bileşenleri içeren bir kavramdır (Wish, 1986).
- Yaşam kalitesi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir (Parmenter, 1988).
- Yaşam kalitesi, mutluluktan daha fazla kişisel memnuniyet duygusudur (Coulter 1990).
- Yaşam kalitesi, bireyin kendisi için önemli olan yaşam alanlarından memnuniyet veya memnuniyetsizlikten gelen refahla ilgili düşüncesidir (Ferran, 1990).
- Yaşam kalitesi, fiziksel, materyal, sosyal ve duygusal refahın birlikte objektif ve subjektif açıdan değerlendirmesini kapsayan genel refahtır (Felce ve Perry, 1996).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere insanların yaşamlarında, kendilerini ne kadar memnun olduğu veya yaşamlarından ne kadar memnun olmadığı, onların yaşam kalitesini belirlediğini, bunların da onların ihtiyaçlarını ne derecede karşıladıklarıyla ilgili olduğu görülüyor. İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olduğu düşünüldüğünde, bireylerin yaşamlarından algılayacakları memnuniyet veya memnuniyetsizlik de farklılık gösterecektir. İnsanların hayatında ihtiyaçlarını karşılamak için yaşamının büyük kısmını çalıştıkları işyerlerinde geçirmek zorundadır. Bundan dolayı örgütlerin, çalışanlarına sağladıkları imkânlar da onların yaşamlarında memnuniyeti veya memnuniyetsizliği etkilemektedir.

3.2. YAŞAM KALİTESİ YAKLAŞIMLARI

Yaşam kalitesi ile ilgili olarak literatürde farklı kuramlar yer almaktadır. Tekeli ve arkadaşları (2004), bu kuramları hazcılık, yararcılık, istek kuramları ve Maslow'un gereksinim kuramı olarak sınıflamaktadır. Bunların dışında National Research Council (2002: 24) araştırmasında, yaşanabilirlik, karşılaştırma ve adaptasyon kuramları da yaşam kalitesi literatüründe yer almaktadır. Bu kuramlar Çoban (2007: 9) tarafından aşağıdaki şekilde aktarılmıştır.

Hazcılık kuramı: Temelinde, bir bireye haz verenin iyi olduğunu ve bireyin, yaşamı boyunca kendine haz veren şeylerin peşinden koştuğu ifade edilmektedir.

Kuram, bireye haz veren şeylerin, bireyi memnun ettiğini, bireysel bazda ele alındığından yaşam kalitesinin, öznel ve görelî olduğunu savunmaktadır.

Yararcılık kuramı: Bu kurama göre iyi olanın yararlı olduğu görüşü öne sürülmekte ve yaşamın temel ilkesinin, yararın çoğaltılması olduğu ifade edilmektedir. Kuramcılar, bireylerin farklılığını geri planda tutarak, tek tek bireylerden çok, o toplumdaki ortalama bireyi standartlaştırılmış bir birey olarak ele almaktadır. Böylece hem iyinin ölçütünü nesnelleştirmekte hem de toplumun *iyi*'sini tek tek bireylerin iyisinin toplamı haline getirmektedir, bundan dolayı da kuramda öznel algıdan ve görelîlikten uzaklaşma vardır. Fakat bu kuram, "*iyi*"yi tanımlamak açısından, son derece yalın ve mekanik kalmakla eleştirilmiştir.

İstek kuramı ise, bir insanın yaşam kalitesi, o insanın isteklerinin ne kadarının gerçekleştirmiş olduğu ile ölçüldüğünü savunmaktadır. Ancak kuram, zamanla isteklerin değişmesi ve uyuşturucu kullanma isteği gibi bireylerin kendilerine zarar verebilecek şeyleri istemeleri açısından eleştirilmiştir. Yaşam kalitesi değerlendirmelerinin insanların iyilik halinin geliştirmesine işaret edecek pozitif etik değerlerin içermesi gerektiği ifade edilmiştir.

Maslow'un gereksinin kuramı: Bu kuram, insanların yaşamlarını sürdürmeleri için sırasıyla fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olmak üzere beş kademeyle tamamlaması gerektiğini ve bu gereksinimler karşılanmadığında tam bir iyilik halinin olmayacağı belirtilmektedir. Fakat bazı araştırmacılar, bir aşamadaki gereksinim karşılanmadan da diğer aşamadaki gereksinimin karşılanabileceğinin mümkün olduğunu savunmuşlardır.

Yaşanabilirlik kuramı: Bir toplumdaki veya yerleşim yerindeki koşulların bireyleri nasıl etkilediğini ve bu koşulların gelecek nesilleri nasıl etkileyeceğini anlamayı içermektedir ve bireylerin yaşamdan aldıkları doyum, eğitim, sağlık, ekonomik gelir, v.b. konulara göre ele alıp ülkeleri karşılaştırarak değerlendirir.

Karşılaştırma kuramı: Bireysel algılamalar üzerine kurulmuş ve bireylerin yaşamının kaliteli olup olmadığını diğer bireylerle veya geçmişteki durumlarıyla karşılaştırarak ele alır.

Adaptasyon kuramı: Yaşanabilirlik ve karşılaştırma kuramlarının birleşiminden oluşmaktadır ve bireylerin temel ihtiyaçlarını nasıl karşıladıklarını ve bireysel algılamalarını birlikte ele alarak yaşam kalitesinin belirlenebileceğini ifade eder.

3.3. YAŞAM KALİTESİNİN DEĞERLENDİRMESİ VE GÖSTERGELERİ

3.3.1. Yaşam Kalitesinin Değerlendirmesi

Günümüz dünyasında, küreselleşmeden dolayı nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç artmıştır. Bundan dolayı giderek insanlara ve insan yaşamına olan önem artmaktadır. Sektörlerin ve ülkelerin birbirleri ile yarış içinde olduğu günümüzde en önemli kaynak olan insanın, verimli olarak kullanılması için onların ihtiyaçları ve yaşamları ile ilgilenilmesi gerekmektedir. Bu da bilimsel ve iş sektörü çevrelerinde yaşam kalitesi kavramıyla sık sık karşılaşmamıza neden olmuş ve sosyoloji, ekonomi, psikoloji gibi alanlarda araştırmacılar tarafından incelenen bir konu haline almıştır.

Yaşam kalitesi kavramı, bireyin ve toplumun refah düzeyini, sahip olunan ve tüketilen nesnelerin miktarını nicel özellikleri ile ölçen yaşam standardı kavramına alternatif olarak 1970'lerin ikinci yarısından itibaren modern endüstri toplumlarında gündeme gelmiştir. İçeriği ve öncelikleri zaman içinde değişen yaşam kalitesi kavramının, genellenebilen iki temel unsuru vardır. Birincisi insanın fiziki ve sosyal varoluşunun güvenlik içinde bulunmasıdır. Sosyal haklardan ve toplumsal yaşama aktif olarak katılma süreçlerinden oluşan bu unsur, her birey için kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. İkincisi ise, insan yaşamının her alanında bireysel gelişme olanaklarına sahip olunmasını içermektedir (Oktiler, 2004; Akt. Perim, 2007: 20-21). Zamanın değişmesi ile yaşam kalitesi kavramında, değişen durumlar ve bireylerin bu sürece ilişkin uyumları, olumlu olumsuz tepkileri, algıları gibi faktörler topyekûn ele alınmaktadır. Kavram, sadece bireyin geçimini temin edebilecek gelire veya daha fazlasına sahip olma, gerekli ev eşyalarına sahip olma, arabaya sahip olma v.b. ile anlamını tamamlamamaktadır (İkizoğlu, 2001: 186).

Yaşam kalitesi araştırmaları birimi (Quality of life Research Unit) yaşam kalitesi konusunu üç temel yaşam alanına ayırmıştır ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Yaşam Kalitesinin Kavramsal Çerçevesi

Varlık	Fiziksel	<ul style="list-style-type: none">• Fiziksel Sağlık,• Kişisel Hijyen,• Beslenme,• Spor ve Fiziksel Aktiviteler,• Dış Görünüş ve Giyim,• Genel Fiziksel Görünüş
	Psikolojik	<ul style="list-style-type: none">• Psikolojik Sağlık ve Uyum,• Bilinç,• Duygular,• Kendine Güven,• Kendilik Algısı ve Oto Kontrol
	Manevi	<ul style="list-style-type: none">• Kişisel Değerler,• Davranışın Kişisel Standartları,• Manevi İnançlar
Kişinin Sahip Oldukları	Fiziksel Olarak Sahip Olunan	<ul style="list-style-type: none">• Ev,• İş Yeri/Okul,• Komşuluk,• Toplum
	Sosyal Olarak Sahip Olunan	<ul style="list-style-type: none">• Diğer İnsanlarla Yakın İlişkiler,• Aile,• Arkadaş,• İş Arkadaşları/ Yardımcılar,• Komşuluk ve Toplum
	Toplumsal Olarak Sahip Olunan	<ul style="list-style-type: none">• Yeterli Gelir,• Sağlık ve Sosyal Hizmetler,• İş Durumu,• Eğitim Programları,• Eğlence Programları,• Toplumsal Olaylar ve Aktiviteler
Geleceğe İlişkin Düşünceler	Günlük Uygulamalar	<ul style="list-style-type: none">• Günlük Olarak Yapılan Aktiviteler,• İş Durumunun Yükseltilmesi/ Korunması,• Okula İlişkin veya Gönüllü Aktiviteler,• Sağlık veya Sosyal İhtiyaçları Görmek
	Boş Zaman Aktiviteleri	<ul style="list-style-type: none">• Rahatlamayı Arttıran ve Stresten Kurtulmayı Sağlayan Aktiviteler,
	Gelişmeye Yönelik Düşünceler	<ul style="list-style-type: none">• Bakımı Destekleyen Aktiviteler veya Bilgiyi ve Yetenekleri Geliştirme,• Değişmeye Uyum Sağlama

Kaynak: Çoban, 2009: 22

Tablo 3.1’de gösterildiği gibi insanların yaşam kalitesini belirleyen üç temel alan gösterilmiştir. Bunlardan birincisi olan varlık alanı, bireyin kişiliği ile ilgili bir kimlik alanıdır. Bireyin, özelliklerinin neler olduğu, değer yargıları, inanç biçimi, duygusal durumu, kişinin neyi sevip sevmediğini vb. durumların tanımlandığı ve genel olarak kişinin kendini nasıl hissettiğini ile ilgili alandır. İkinci alan, bireyin sahip olduğu

çevreyi oluşturmakta ve o çevreye uyumluluğunu belirtmektedir. Bireyin iş durumunu, diğer insanlarla ilişkilerini, gelir düzeyini, kişinin sahip olduğu eğitim durumu gibi unsurları içerir. Geleceğe ilişkin düşünceler alanı ise, geleceğe dair beklentilerini, umutlarını ve amaçlarını içerir. Kendini geliştirmeye ve kişisel olarak rahatlamayı sağlayan aktivitelere katılma, mesleğinde yükselme gibi durumları içeren alandır.

Yaşam kalitesi değerlendirmelerinde her bilim, kendi disiplinlerini vurgulamışlardır. Bazı bilimlerin yaşam kalitesi üzerine değerlendirmeleri aşağıdaki şekildedir (Honested, 1993; Pınar, 1995; Akt. Kaya, 1997: 15-16).

Ekonomistler, yaşam kalitesi ile ilgili esenlik kavramı üzerine durmuşlardır, ulusal üretim gibi göstergeleri, gelir ve satın alma gücünü kullanmışlardır. Ekonomistlerin görüşünün, yaşam düzeyi kavramına çok yakın olduğu ifade edilmektedir.

Sosyologlar, ekonomistler gibi üretim, gelir, satın alma gücü gibi göstergelerin yaşam kalitesini değerlendirmede yeterli olmadığını, bunun yanında barınma, çalışma ve sosyal durumlarında ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler.

Psikologlar, sosyal durumun iyi olmasının daha iyi subjektif esenlik ile mutlaka paralellik göstermeyeceğini, subjektif esenliğin; objektif çalışma ve barınma koşullarının ötesinde, bu koşullardan doyum sağlayıp, sağlamama ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

Tıp Bilimcileri, yaşam kalitesini, 'bir hastalık veya tedavi ile bağlantılı olan fiziksel, duygusal ve sosyal öğeleri kapsayan çok boyutlu bir kavram' olarak kabul eder. İş ortamı, ev veya benzeri faktörlere bağlı yaşam kalitesine sosyal rolü de dâhil ederek sağlık durumlarının işlevler üzerindeki etkisi üzerinde dururlar.

Perim (2007) kaliteli yaşamı sağlamanın yollarını hareketli yaşam, beslenme, düzenli yaşam ve uyku, günlük yaşamda stresle başa çıkma, zaman yönetimi ve çalışma ortamları olarak sınıflamış ve şu şekilde açıklamıştır (Perim, 2007: 18-19).

Hareketli yaşam: Bireylerin günlük yaşamında egzersiz yapmaları ve bunu temel gereksinimleri haline getirmeleri, yaşam enerjilerini arttıracak ve kalp ve damar hastalıkları, tansiyon gibi çeşitli hastalıkları azaltacaktır.

Beslenme: Bireyin, az ve sık yemek yemesi, abur cuburdan, hazır yiyeceklerden uzak durması, sabahları mutlaka kahvaltı yapması, bol su tüketmesi kısaca dengeli ve sağlıklı beslenmesi, günlük hayatta kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.

Düzenli yaşam ve uyku: Bireylerin kendini zinde hissetmesi için düzenli yaşaması ve yeterli uyku uyuması gerekir. Bazı insanlar için 4-6 saatlik uyku yeterli olurken, bazıları için 10-12 saat yeterli olabilmektedir. Yeterli uyunmadığı takdirde fiziksel ve ruhsal streslere dayanıklılık azalmaktadır.

Stresle başa çıkma: Günlük yaşamda stresin kısa süreli olması, karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada enerji, uyanıklık ve güç sağlarken, uzun süreli olması çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bu nedenle de yapılacak işlerin listelenmesi, zorluk derecelerine göre sıralanması, gerektiğinde yardım alınması stresi azaltacaktır.

Zaman yönetimi: Zaman yönetimi, herkes için sabit olan zamanın nasıl geçirildiği ile ilgilidir. Zamanın boşa geçmemesi, akılcı kullanılması, verimli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Çalışma ortamı: Çalışma ortamları, bireyler için sağlık açısından riskler oluşturabilmektedir. Bireylerin bu ortamlarda risklere neden olan kaynakları tanıması ve bunları en aza indirmeleri, daha rahat ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Ayrıca gerektiği şartlarda işyeri hekimlerinden bu konuda yardım alınmalıdır.

3.3.2. Yaşam Kalitesi Göstergeleri

Yaşam kalitesi konusu gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin ve artan refahın tüm topluma yaygınlaştırılması konusundaki çalışmaları ile gelişmekte olan ülkelerin toplumsal kalkınmasına dönük çalışmalarda önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Yaşam kalitesi, bireyin içinde bulunduğu maddi koşullara bağlı olarak, içinde yaşanan koşulları değerlendirmesi, bu yaşamdan sağladığı öznel doyumunu ve psikolojik hissedişleri anlatmaktadır. Pratikte ve operasyonel anlamda yaşam kalitesi, bireylerin ve aile gibi belli sosyal grupların geçim koşulları ve yaşam standartlarının incelenerek, yaşamın maddi, sosyal, psikolojik alanlarından sağlanan doyuma göre toplum katmanlarının durumlarının açıklanması ve belirlenmesi, bu koşulların ailenin ve aile bireylerinin günlük yaşamları, psikolojik durumları, öznel değerlendirmeleri ve

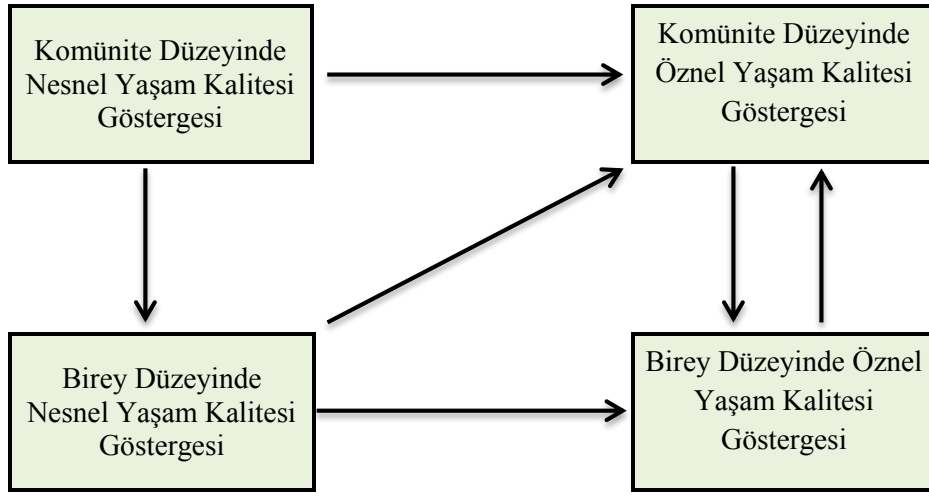
hissedişlerine yansımaları olarak algılanmaktadır (Anderson, Shumaker ve Naughton, 1999: 167; Akt. Kahyaoğlu, 2008: 3).

Araştırmacılar, yaşam kalitesi göstergelerini (boyutlarını) farklı farklı incelemişlerdir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların yaşam kalitesi göstergeleri ile ilgili araştırmaları açıklanmıştır.

Evans ve arkadaşları yaşam kalitesini objektif ve subjektif göstergeler olarak iki bölümde incelemişlerdir (Kaya, 1997: 16). Yaşam kalitesinin objektif göstergeleri, temel olarak fiziksel iyilik hali ile açıklanmaktadır. Her birey temel fiziksel gereksinimlere sahiptir ve bu herkes için aynıdır. Yeme, içme, hareket, solunum, boşaltım, kişisel temizlik ve giyim, çalışma, cinselliğini ifade etme, uyku alışkanlığı gibi gereksinimler insan hayatının devamı ve sağlıklı olması için gerekli olan temel gereksinimlerdir. Birey bu temel gereksinimlere ulaşamadığı zaman, bu bölümlerden bir veya birkaçı sağlıksız hale gelir. Bu da bireyin fiziksel iyilik halinin bozulmasına neden olur. Yaşam kalitesinin subjektif göstergeleri ise psikolojik iyilik hali anlamına gelir. Bu göstergeler bireylerin yaşam deneyimlerinin öznel(subjektif) olarak değerlendirmeleri ile elde edilirler. Bu yaklaşımların asıl amacı; davranışsal yargıların ve psikolojik büyümenin sonuçlarını göstermektir. Psikolojik göstergeler içerisinde kaliteyi belirlemede, bireyin kendi yaşantısına ilişkin değerlendirmeleri temel etmen olarak savunulmuştur. Yaşamın çeşitli yönlerini ancak onları değerlendiren kişi algılayabilir. Bundan dolayı yaşam kalitesi, öznel bir doyum ya da sonuç olarak ifade belirtilebilir. Bireyin dış çevresi ve ilişkileri hakkında duygu, gerilim, bilişsel süreçlerini üretmesi ve kaliteye ilişkin yargılarını normlara göre değil, kendi iç standartlarına göre yapmasından ileri gelmektedir (Akyol, 1992: 39-40).

Tekeli ve arkadaşları (2004) da Evans ve arkadaşları gibi yaşam kalitesi göstergelerini iki farklı boyut olarak sınıflamaktadır ve ölçütlerin nesnel veya öznel ölçülmesine bağlı olarak farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Nesnel ölçütler, maddi koşullar üzerinde dururken, öznel ölçütler de bu koşullarla ilgili insanların duygularına yani öznel değerlendirmelerine dayandırılmaktadır. Benzer koşullarda yaşayan toplumlarda öznel değerlendirmeler veya ölçümler değişik sonuçlar verebilecektir. Yaşam kalitesi göstergelerinin ikinci boyutta değişiklik göstermesi bireysel ve komünite düzeyindeki ölçütler halinde olmaktadır. Bu durumda dört çeşit boyut ortaya

çıkılmaktadır ve bu dört boyutun karşılıklı ilişkileri şekil 3.1’de gösterilmektedir (Kabadayı, 2008: 18-19).



Şekil 3.1: Komünite ve Birey Düzeyindeki Yaşam Kalitesi Boyutları

- **Bireysel düzeyde yaşam kalitesi öznel ölçütleri;** yaşamdan tatmin olma (memnuniyet), mutluluk, iyilik hali durumu vb. yani bireylerin içinde buldukları öznel değerlendirmelerdir.
- **Komünite düzeyinde yaşam kalitesi algılaması öznel ölçütleri;** insanların içinde yaşadıkları topluluk hakkındaki duyguları ve bu toplulukta yaşam kalitesini etkileyecek kararlara katılma derecesini ortaya koymaya çalışmaktır.
- **Bireysel düzeyde yaşam kalitesi nesnel ölçütleri:** bu ölçütlerin tanımlanmasında zorluklar vardır. Bu konuda genellikle izlenen yol olarak bireylerin işlevlerini yerine getirmesinde kullanabileceği kapasitelerin eksikliklerinin ölçülmesine gidilmektedir. Örneğin, sağlıkla ilgili yaşam kalitesi göstergelerinde bu tür bir yaklaşım benimsenmekte, görme kayıpları, duyma kayıpları, hareketlilik kayıpları vb. ölçülmektedir.
- **Komünite düzeyinde yaşam kalitesinin nesnel değerlendirme ölçütleri:** bir bireyin kaliteli bir yaşam gerçekleştirebilmesi için, içinde bulunduğu komünitenin hangi nitelikte olması gerektiğine ilişkin koşulları belirlemektedir. Bunlar ekonomik, sosyal, çevresel, insani gelişme, yönetim kalitesi vb. konulardaki göstergelerden oluşmaktadır.

Komünite düzeyinde nesnel yaşam kalitesi göstergelerinin bu komünitede yaşayan bir bireyin gerçekleştirdiği yaşam kalitesi fırsat pencerelerini oluşturduğu söylenebilir. Birey kendi kapasitelerini ve yaşam kapasitesini bu komünite içinde gerçekleştireceği için, birey düzeyinde nesnel yaşam kalitesi ölçütleri şekil 3.1’de görüldüğü gibi komünite düzeyindeki yaşam kalitesi ölçütlerinden etkilenmektedir. İster komünite düzeyinde, ister birey düzeyinde olsun nesnel göstergeler bireyin algıladığı öznel yaşam kalitesi göstergelerinden farklıdır. Bireyin kendisinin mutlu olması nesnel göstergelerden çok öznel göstergelere bağlıdır. İçinde yaşayanların bu komüniteyi nasıl değerlendirdiği beklenebileceği üzere, komünite düzeyinde nesnel yaşam kalitesiyle, birey düzeyinde nesnel yaşam kalitesi göstergelerinden etkilenmektedir. Bireyin geliştirdiği kapasitelere göre onun içinde yaşadığı komüniteyi algılaması değişecektir. Bireyin mutluluğunu esas belirleyecek olan, kendi yaşam kalitesi konusundaki öznel algılamalarıdır. Şekil 3.1’de de görüldüğü gibi birey düzeyinde öznel yaşam kalitesi büyük ölçüde birey düzeyinde nesnel yaşam kalitesi ve komünite düzeyinde öznel yaşam kalitesinden etkilenmektedir (Tekeli vd., 2004; Akt: Kabadayı, 2008: 20-21).

Tablo 3.2: Komünite Düzeyinde Yaşam Kalitesi Göstergeleri

Nesnel	Öznel
Çevre kalitesi	Risksiz bir yaşam çevresi
İnsan kaynağı	Yüksek bir yaşam kalitesine sahip bir komünite oluşturmaya uygun nicelik ve nitelikte insan kaynağının varlığı
Sağlık durumu	Güvenli sağlıklı yaşam sağlayan komünite
Eğitim durumu	Eğitimin mükemmeliyeti ve fırsatların yüksekliği
Ekonomik performansı	Komünitenin sağladığı ekonomik fırsatların algılanması
Toplumsal bütünleşme	Yabancılaşma, dışlanma duygusu
Siyasal sistemin niteliği	Komünitenin kararlara katılıma açık olma derecesi
Yerleşme kalitesi	Keyifli ve yer duygusu oluşturan bir yaşam

Kaynak: Tekeli vd., 2004

Komünite düzeyinde yaşam kalitesi göstergeleri tablo 3.2’de gösterilmiştir. Burada öznel göstergelere iki şekilde yaklaşılabılır. İlki bireyin nesnel göstergeler hakkındaki bilgisini ölçerek, öznel değerlendirme ile nesnel değerlendirmenin farkını

ortaya çıkarmak, ikincisi bireyin içinde yaşadığı komüniteyi nasıl yorumladığını ve ona ne tür değerler yüklediğini belirlemeye çalışmaktır.

Tablo 3.3: Bireysel Düzeyde Yaşam Kalitesi Göstergeleri

Nesnel	Öznel
Doğal çevreyle ilişki kurma biçimleri	Doğayla uyumlu yabancılaşmamış bir yaşam duygusu
Sağlıkla ilgili yaşam kalitesi göstergesi	Tam iyi olma hali duygusu
Eğitim düzeyi ve bilgisi	Eğitim başarısı ve dünyanın gelişmiş bilgilerine ulaşabilme duygusu
Gelir düzeyi	Gelirini tatmin edici bulma duygusu
Sanatsal ve bilimsel başarısı	Sanat ya da bilimsel etkinliklerde başarı duygusu
Toplumsal farklılaşma ve katmanlaşmadaki konumu	Toplumda saygı görme duygusu
Siyasal sürece katılma düzeyi	Hakların korunduğu ve toplumsal bir özne olduğu duygusu
Bos zamanın varlık derecesi	İş dışında yaşamına anlam katacak faaliyetleri seçme özgürlüğü
Yaşadığı yerleşmenin (mahallenin) kalitesi	Yaşadığı yerleşmeden ve kurduğu sosyal ilişkilerden tatmin duygusu

Kaynak: Tekeli vd., 2004

Tablo 3.3’de ise bireysel düzeyde yaşam kalitesi unsurları gösterilmiştir. Birinci sütunda yer alan kavramlar bireysel düzeyde belirlenmiş olan nesnel kavramlardır. Bu kavramlar komünite düzeyinde belirlenmiş olan yaşam kalitesi kavramlarına paralellik göstermektedir. İkinci sütunda ise bireylerin yaşam kalitesi hakkındaki öznel değerlendirmeleri yani iyi olma hali, başarı, tatmin olma gibi duyguları yer almaktadır. Bunlar bireyin yaşam deneyiminden elde ettiği yaşam kalitesini temsil etmekte ve aynı zamanda nesnel göstergelerden de etkilenmektedir (Tekeli vd., 2004; Akt: Kabadayı, 2008: 21).

Bilgin ve arkadaşları (1985) araştırmacıların kullandıkları göstergeleri dört grupta toplanabileceğini ifade etmiştir, bunlar doğal ve fiziksel göstergeler, ekonomik göstergeler, sosyal göstergeler ve psikolojik göstergelerdir (Çoban, 2009: 30).

Doğal ve fiziksel göstergeler;

İklim koşulları, hava, su ve çevre kirliliği, peyzaj ve çevre düzenlemesi ile ilgili değişkenlere dayanmaktadır.

Ekonomik göstergeler;

Yaşam kalitesi kavramına bakıldığında tarihsel açıdan “refah, yaşam düzeyi, kalkınma” gibi kavramlarla ifade edildiği ve ekonomistlerce çok önceleri ele alınan bir konu olmuştur. Ayrıca ekonomistler tarafından yapılan çalışmalarda kalite, hizmet kalitesi ve toplam kalite kavramları, yaşam kalitesi ile ilişkili olan ve üzerinde durulan diğer kavramlardır (Perim, 2007: 22). Yaşam kalitesinin ekonomik göstergeleri:

- Gayri safi milli hâsıla,
- Kişi başına düşen milli gelir,
- İstihdam edilebilme olanakları,
- Aile varlıkları,
- Ailede çalışan kişi sayısı,
- Besin tüketimi,
- Sahip olunan dayanıklı tüketim malları gibi değişkenleri kapsamaktadır.

Psikolojik göstergeler;

Bireyin öznel algılamalarına bağlı olarak kendi yaşam deneyimlerine gösterdikleri tepkilere dayanmaktadır. Değişken olarak, kişinin işinden, aile yaşamından aldığı doyum, beceri, öğrenme gibi özellikleri ele alınır (Çoban, 2009: 30).

Sosyal göstergeler;

Sosyolojik ağırlıklı yaklaşımlar yaşam kalitesi kavramını, yaşam tarzı, yaşam stili kavramlarıyla benzerlik olduğunu göstermektedir. Bireylerin yaşam tarzı, yaşam stillerine bağlı olarak yapılan araştırmalarda kullanılan değişkenler aşağıda sıralanmıştır (Perim, 2007: 22).

- Meslek dağılımı,
- Coğrafi mesleki hareketlilik,
- Dengeli beslenme,
- Sağlık koşulları,
- Eğitim durumu,
- Toplumsal ve mesleki faaliyetlere katılma,
- Konut ve konut koşulları,

- Kültür ve gelişme olanakları

Bazı araştırmacılar ise yaşam kalitesi göstergeleri ile ilgili olarak toplumun bütününü kapsayan göstergeler oluşturma çabasını içerisine girmişlerdir ve yaşam kalitesi için bir göstergeler listesi önermişlerdir (Flax, 1972; Akt: oban, 2007: 29). Bu liste şu Şekildedir;

- İşsizlik oranı
- Her yıl 3000 doların altında geliri olan aile oranı
- Yaşam koşullarına göre kişi başına düşen gelir oranı
- Her bin kişide bir yaşın altında ölen ocuk oranı
- Her yüz bin kişide hırsızlık oranı
- Beyaz ve beyaz olmayanlar arasında çalışma oranı
- Vakıflara başvuru oranı
- Seçilme katılma oranı
- Yetişkinlerin bitirdiği eğitim yılı oranı
- Dört kişilik orta gelirli bir ailenin gezi creti,
- Nüfusun her on bin kişisinde uyulurucu bağımlılığı oranı

Bu liste de yer alan unsurlardan bazıları günümüz koşullarda geçerli olmasa da birçok unsurun geçerli olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili çalışmalarda farklı göstergeler kullanılabilir. Bazı alışmalar yaşam kalitesi ölçümlerinde bireylerin öznel algılamalarının bu göstergeleri oluşturması gerektiğini öne sürerken, bazıları da daha kapsamlı göstergelerin kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu ayrım çalışmanın yapıldığı alanla ilgili olduğundan, amaca göre değişebilmektedir. Son dönemlerde yapılan çalışmalar iki göstergenin birlikte kullanılmasının konunun açıklamalarını güçlendireceği belirtilmiştir (Oktik, 2004: 76; Akt: Türksever 2001: 43;)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz dünyasının geleceğinin belirlenmesinde en önemli faktör nitekim insandır. İnsanın bu süreçte aldığı roller, taşıdığı sorumluluklar, verdikleri kararlara bağlı olmaktadır. Bilgilerin karmaşıklaştığı dünyamızda, insanlar karar verirken sınırlı ve belirsiz kaynaklardan faydalanarak karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Kaynakların sınırlı ve belirsiz olmasından dolayı, insanların verecekleri kararlarla ilgili yeterince ve detaylı araştırma yapması gerekir. Aksi durumda aldıkları kararlar, kişinin yaşamında önemli etkiler oluşturmaktadır.

İnsanların hayatlarını idame edebilmeleri ve iyi bir hayat sürdürebilmeleri için ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir. Bu ihtiyaçları karşılayabilmeleri için neredeyse ömürlerinin büyük bölümü çalışarak geçmektedir. İnsanların çalıştıkları işlerinde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan durumlar, onların enerjilerinin kaybolmasına, diğer bir ifade ile tükenmelerine yol açmaktadır. Bu tükenme sonucunda birey, yaşamında ciddi sağlık ve sosyal problemlerle karşılaşmaktadır.

Bu çalışma, karar verme davranışları ile tükenmişlik unsurlarının, çalışanların yaşam kalitesine etkisinin olup olmadığını belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evreni, Muğla ilinin Bodrum İlçesinde Bodrum Otelciler Derneği'ne (BODER) üye olan 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 156 otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 3'ü 5 yıldızlı, 3'ü 4 yıldızlı ve 3'ü 3 yıldızlı toplam 9 otel işletmesindeki çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmelere gönderilen 400 anket formunun 306'sının geri dönüşümü sağlanmış, bunlardan 34'ü çeşitli veri eksikliğinden dolayı analiz dışı tutulmuştur. Toplam 272 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Uygulanan anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, işletmede çalıştığı süre, bölüm ve

pozisyonu ile ilgili bilgilerin öğrenilmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde çalışanların tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1993’de Canan Ergin tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar *Duygusal Tükenme* (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) 9 ifadeden, *Duyarsızlaşma* (5, 10, 11, 15, 22) 5 ifadeden, *Kişisel Başarı Hissi* (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) 8 ifadeden oluşmaktadır.

Ergin (1993) tarafından Türkçe’ye uyarlanan bu ölçekte tükenmişlik düzeyi üç farklı puanla değerlendirilmektedir. Boyutları oluşturan her bir ifade için “1- hiçbir zaman, 2- nadiren, 3- bazen, 4- çoğu zaman ve 5- her zaman” şeklinde puanlanarak alt boyutların puanları elde edilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinin aldığı puanlar ne kadar yüksekse tükenmişlik düzeyi o kadar yüksek, kişisel başarı alt ölçeğinin aldığı puan ne kadar düşükse kişisel başarı hissini o kadar düşük olduğunu ifade etmektedir (Polatçı, 2007: 111). Eğer duygusal tükenme puanları, 0-16 arasında ise düşük, 17-26 arasında ise normal, 27 ve üzerinde ise yüksek düzeydedir, duyarsızlaşma puanları 0-6 arasında ise düşük, 7-12 arasında ise normal, 13 ve üzerinde ise yüksek düzeydedir ve kişisel başarı puanları 39 ve üzerinde ise düşük, 32-38 arasında ise normal ve 0-31 arasında ise yüksek düzeydedir (Izgar, 2001: 90).

Üçüncü bölümde Özkara (2010: 92) tarafından David P. Spicer ve Eugene Sadler-Smith’in “An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples” makalesinden Türkçe’ye çevrilen karar verme tarzları ölçeği (KVTÖ) kullanılmıştır. 25 sorudan oluşan ölçek, soruların yanıtı için “1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- fikrim yok, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Bu ölçek sezgisel karar verme (1, 2, 3, 4, 5), bağımlı karar verme (6, 7, 8, 9, 10), ani karar verme (11, 12, 13, 14, 15), çekingen karar verme (16, 17, 18, 19, 20) ve rasyonel karar verme (21, 22, 23, 24, 25) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde 2005’de Stamm tarafından geliştirilen 2010’da Aslı Yeşil ve arkadaşları tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeği (Professional quality of life scale-IV)” kullanılmıştır. Ölçek 30 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan birincisi *Mesleki Tatmin*, çalışanın kendi mesleği veya işiyle ilgili bir alanda yardıma ihtiyacı olan bir başka kişiye yardım etmesi sonucunda duyduğu tatmin ve memnuniyet duygusunu ifade eder. Bu alt ölçekten alınan

yüksek puan, yardım eden olarak memnuniyet ve tatmin duygusunun düzeyini gösterir. Ölçekteki 3, 6, 12, 16, 18, 20, 22, 24, 27 ve 30'uncu ifadelerdir. İkinci alt boyut *Tükenmişlik*, umutsuzluk, iş yaşamında oluşan sorunlarda başa çıkmada zorluk yaşanmasıyla ortaya çıkan tükenmişlik duygusunu ölçmektedir. Bu ölçekten alınan yüksek puan, tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekteki 1, 4, 8, 10, 15, 17, 19, 21, 26 ve 29'uncu ifadelerdir. Üçüncü alt boyut *İkincil Travmatik Stres* veya *Eşduyum Yorgunluğu* olarak ifade edilmektedir. Bu alt boyut, stres verici bir olayla karşılaşma sonucunda ortaya çıkan belirtileri ölçmek için oluşturulmuş ölçektir. Bu ölçekten yüksek puan alan kişilere bir yardım veya destek alması önerilmektedir. Ölçekteki 2, 5, 7, 9, 11, 13, 14, 23, 25, 28'inci ifadelerdir. Ölçekteki maddeleri değerlendirme aşamasında 1, 4, 15, 17 ve 29'uncu maddeler tersine kodlanması gerekmektedir (Yeşil vd., 2010: 2). Ölçekteki maddelerin değerlendirilmesinde 1- hiçbir zaman, 2- nadiren, 3- bazen, 4- sık sık ve 5- çok sık şeklinde metrik ifadeler kullanılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen veriler, değerlendirilmesi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18 paket programı kullanılmıştır. SPSS programına girilmiş olan verilerle, öncelikle araştırmamıza katılan katılımcıların kişisel bilgileri değerlendirilmek üzere frekansları, yüzde ve kümülatif değerleri analiz edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili olarak KMO (Keiser- Meyer Olkin) ve Barlett analizi yapılmıştır. Son olarak değişkenler arası ilişkinin şiddetini ve yönün belirlemek üzere Pearson Korelasyon Analizi ve bir bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Aşağıdaki şekil, araştırmanın modelini göstermektedir. Tükenmişlik ayrı bir değişken olması nedeniyle yaşam kalitesi faktörü olarak analize dâhil edilmemiştir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



- H1: Duygusal tükenme ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Duygusal tükenme ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Duyarsızlaşma ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Duyarsızlaşma ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Kişisel başarı ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Kişisel başarı ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Sezgisel karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Sezgisel karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9: Bağımlı karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Bağımlı karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H11: Ani karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H12: Ani karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H13: Çekingen karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H14: Çekingen karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H15: Rasyonel karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16: Rasyonel karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel ve mesleki bilgileri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, mesleki deneyim, son çalıştığı işletmede çalışma süresi, çalıştığı departman ve pozisyon bilgilerinden oluşmaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>Kadın</i>	77	28,3
<i>Erkek</i>	195	71,7
<i>Toplam</i>	272	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların 77 (%23,8)'sini kadınlar ve 195 (%71,7)'ini erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>18 ve altı</i>	22	8,1
<i>19- 23 yaş</i>	91	33,5
<i>24-28 yaş</i>	90	33,1
<i>29-33 yaş</i>	27	9,9
<i>34 ve üstü</i>	42	15,4
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmaya katılan 272 çalışandan 22 (%8,1) kişi 18 ve altı yaş aralığında, 91(%33,5) kişi 19-23 yaş aralığında, 90(%33,1) kişi 24-28 yaş aralığında, 27(%9,9) kişi 29-33 yaş aralığında ve 42(%15,4) kişi 34 ve üstü yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğunu, 19-23 ve 24-28 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>Ortaöğretim</i>	43	15,8
<i>Lise</i>	116	42,6
<i>Ön Lisans</i>	42	15,4
<i>Lisans</i>	61	22,4
<i>Yükseklisans/Doktora</i>	10	3,7
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmaya katılan 272 çalışanın 43(%15,8)'ü ortaöğretim, 116(%42,6)'sı lise, 42(%15,4)'si ön lisans, 61(%22,4)'i lisans ve 10(%3,7)'u yüksek lisans veya doktora mezunudur. Buna göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının çoğunluğu, lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

Medeni durum	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>Bekâr</i>	196	72,1
<i>Evli</i>	65	23,9
<i>Dul</i>	11	4,0
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmaya katılan 272 çalışandan 196(%72,1)'sı medeni durumunu bekâr, 65(%23,9)'ı evli ve 11(%4)'i dul olarak belirtmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun medeni durumlarının bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Mesleki Deneyimleri

Deneyim	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>1 yıldan az</i>	74	27,2
<i>1-3 yıl</i>	92	33,8
<i>4-6 yıl</i>	46	16,9
<i>7-10 yıl</i>	30	11,0
<i>11 yıl ve üzeri</i>	30	11,0
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmaya katılan 272 çalışandan 74(%27,2)'ü 1 yıldan az deneyime sahip iken, 1-3 yıl arasında 92(%33,8), 4-6 yıl arasında 46(%16,9), 7-10 yıl arasında 30(%11) ve 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışan sayısı 30(%11)'dur. Buna göre, araştırmaya katılan otel çalışanlarının mesleki deneyim dağılımlarına göre en yoğun grubu 1 ile 3 yılları arasında deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmedeki Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>1 yıldan az</i>	176	64,7
<i>1-3 yıl</i>	60	22,1
<i>4-6 yıl</i>	25	9,2
<i>7 yıl ve üzeri</i>	11	4,0
<i>Toplam</i>	272	100,0

Şu an çalıştığınız işletmede ne kadar süredir çalışıyorsunuz, sorusuna verilen cevaplara bakıldığında 1 yıldan az diye cevap verenlerin sayısı 176(%64,7) iken, 1 ile 3 yıl arasında 60(%22,1), 4 ile 6 yıl arasında 25(%9,2) ve 7 yıl ve üzeri olarak cevap verenlerin sayısı 11(%4)dir. Buna göre, son çalıştıkları işletmede 1 yıldan daha az süre çalışanların oluşturduğu grubun diğer gruplardan daha yoğun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departman

Departman	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>Ön Büro</i>	73	26,8
<i>Mutfak</i>	35	12,9
<i>Servis/Bar</i>	54	19,9
<i>Kat Hizmetleri</i>	51	18,8
<i>Diğer</i>	59	21,7
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmamıza katılan kişilerin çalıştıkları departmanlara göre değerlendirildiğinde 73(%26,8) kişi ön büro departmanında, 35(%12,9) kişi mutfak departmanında, 54(%19,9) kişi servis/bar departmanında, 51(%18,8) kişi kat hizmetleri departmanında ve 59(21,7) kişi diğer departmanlarda çalışmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların çoğunluğunun ön büro departmanında çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalıştıkları Pozisyon

Pozisyon	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<i>Departman Sorumlusu/Müdürü</i>	73	26,8
<i>Departman Çalışanı</i>	199	73,2
<i>Toplam</i>	272	100,0

Araştırmamıza katılan 272 çalışanın 73(%26,8)'ü departman sorumlusu veya müdürü olarak çalışırken, 199(%73,2)'u departman çalışanı olarak çalışmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan otel çalışanlarının çoğunluğunu departman çalışanları oluşturmaktadır.

4.4.2. Güvenilirlik Analizlerinin Değerlendirilmesi

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir”. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için farklı analizler bulunmaktadır. Son yıllarda en fazla kullanılan yöntem, *içsel tutarlık* analizidir. İçsel tutarlılık analizi, Cronbach Alfa denilen alfa katsayısı ile ölçülmektedir. Bu katsayı, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak için bir bütün oluşturup, oluşturmadığını araştırmaktadır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir (Akt: Polatçı, 2007: 118).

0,00 ≤ α ≤ 0,40 : Ölçek güvenilir değildir.

0,40 ≤ α ≤ 0,60 : Ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir.

0,60 ≤ α ≤ 0,80 : Ölçek oldukça güvenilirdir.

0,80 ≤ α ≤ 1,00 : Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Aşağıda verilen tabloda araştırmamıza konu olan faktörlerin Cronbach Alfa değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Faktörlere Ait Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Tükenmişlik	22	,843
Duygusal Tükenme	9	,801
Duyarsızlaşma	5	,703
Kişisel Başarı Hissi	8	,783
Karar Verme Tarzları	30	,889
Sezgisel karar verme	5	,802
Bağımlı karar verme	5	,674
Ani karar verme	5	,713
Çekingen karar verme	5	,671
Rasyonel karar verme	5	,868
Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi	20	,864
Mesleki Tatmin	10	,875
Eşduyum Yorgunluğu	10	,842

Yukarıdaki tabloda faktörlere ait güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Faktörlere ait genel güvenilirliklere bakıldığında tükenmişlik 0,843; karar verme tarzları 0,889 ve çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeğinin güvenilirliği 0,864 olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayılarının güven aralıklarına göre değerlendirildiğinde tükenmişlik ve karar verme tarzları ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir oldukları, yaşam kalitesi ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik faktörünün alt boyutlarının güvenilirliklerine bakıldığında duygusal tükenme 0,801; duyarsızlaşma 0,703 ve kişisel başarı hissi 0,783 olarak hesaplanmıştır.

Karar verme tarzları faktörünün alt boyutlarının güvenilirliklerine bakıldığında sezgisel karar verme boyutunun güvenilirlik düzeyinin 0,802; bağımlı karar verme boyutunun 0,674, ani karar verme boyutunun 0,713, çekingen karar verme boyutunun 0,671 ve rasyonel karar verme boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,868 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların yaşam kalitesi faktörünün alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerine bakıldığında mesleki tatmin alt boyutunun güvenilirlik düzeyi 0,875 ve eşduyum yorgunluğunun 0,842 olarak hesaplanmıştır.

Buna göre tablo 4.9'a bakıldığında tükenmişlik ve karar verme tarzları ölçeklerinin yüksek derecede yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduklarını, çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

4.4.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon, değişkenlerin birlikte değişimlerinin bir ölçüsüdür. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesidir. Bir değişken ile bir değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde “basit doğrusal korelasyon” analizi yapılırken, bir değişken ile birden çok değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde “çoklu korelasyon” analizi kullanılmaktadır. Korelasyon katsayılarının değişim sınırları $-1 \leq r \leq +1$ arasındadır (Efe, Bek ve Şahin, 2000: 137).

Araştırmada tükenmişlik, karar verme davranışları ve yaşam kalitesi faktörleri kullanılmıştır. Başlı başına tükenmişlik ölçeğinin olmasından dolayı, çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutlarından biri olan tükenmişlik alt boyutu, analizin dışında tutulmuştur.

Tablo 4.10. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Duyg. Tükenme	Duyarsızl.	Kiş. Baş. Hissi	Sezg. Kar. Verme	Bağ. Kar. Verme	Ani Kar. Verme	Çeking Karar Verme	Rasy. Kar. Verme	Mesleki Tatmin	Eşduyumu Yorgunl.
Duyg. Tükenme	2,67	1									
Duyarsızl.	2,46	,688**	1								
Kiş. Baş. Hissi	3,29	,251**	,129*	1							
Sezg. Kar. Verme	3,47	,125*	,028	,410**	1						
Bağ. Kar. Verme	3,32	,185**	,107	,180**	,409**	1					
Ani Kar. Verme	2,86	,350**	,324**	,089	,332**	,326**	1				
Çeking Kar. Verme	3,11	,282**	,310**	,238**	,435**	,527**	,478**	1			
Rasy. Kar. Verme	3,62	,093	,014	,456**	,557**	,474**	,242**	,479**	1		
Mesleki Tatmin	3,34	-,034	-,076	,480**	,478**	,393**	,171**	,330**	,590**	1	
Eşduyumu Yorgunl.	2,56	,448**	,530**	,049	,181**	,303**	,465**	,508**	,191**	,266**	1

**Korelasyon $P < 0.01$ Düzeyinde Anlamlı, *Korelasyon $P < 0.05$ Düzeyinde Anlamlı, $N=272$

Yukarıdaki tabloda her bir alt faktörün ortalama değerleri ve alt faktörler arasında ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Ortalamalar, tükenmişlik alt boyutları ile çalışanların yaşam kalitesi ve karar verme tarzları ile çalışanların yaşam kalitesi arasındaki ilişki durumu ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir.

Faktörlerin ortalama değerleri ile ilgili bulgular:

- Tükenmişlik faktörünün alt boyutları olan duygusal tükenme (2,67) ve kişisel başarı hissi (3,29) düzeylerinin, 2,5 olan ortalamanın üzerinde olduğu, ancak duyarsızlaşma (2,46) düzeyinin ortalamanın altında olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal tükenmenin ortalamanın biraz üzerinde, duyarsızlaşmanın ortalamanın biraz altında olması katılımcıların orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını gösterirken, kişisel başarı hissi düzeyinin ortalamanın üzerinde olması katılımcıların kendilerini kişisel olarak başarılı hissettiklerini göstermektedir.

- Karar verme tarzları faktörünün alt boyutlarına bakıldığında sezgisel (3,47), bağımlı (3,32), ani (2,86), çekingen (3,11) ve rasyonel (3,62) karar verme düzeylerinin, ortalamanın (2,5) üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre katılımcıların bir sorun veya durum karşısında karar verirken, en fazla rasyonel karar verme davranışı gösterdiklerini, ondan sonra sırasıyla sezgisel, bağımlı, çekingen ve ani karar verme davranışı gösterdikleri belirtilmektedir.
- Çalışanlar için yaşam kalitesi faktörünün alt boyutları olan mesleki tatmin (3,34) ve eşduyum yorgunluğu (2,56) düzeylerinin ortalamanın (2,5) üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre katılımcıların orta düzeyin üzerinde mesleklerinden tatmin olduklarını, bunun yanında katılımcıların orta düzeyde eşduyum yorgunluğu yaşadıkları görülmüştür.

Tükenmişlik ve karar verme tarzları ile çalışanların yaşam kalitesi arasındaki ilişki durumu ile ilgili bulgular:

- Tükenmişlik değişkeninin “duygusal tükenme” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin “mesleki tatmin” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = -0,034$).
- Tükenmişlik değişkeninin “duygusal tükenme” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin “eşduyum yorgunluğu” alt boyutu arasında 0,448 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,448^{**}$). Buna göre, çalışanlarda meydana gelen duygusal tükenmişlik düzeyi arttığında, çalışanların maruz kaldığı eşduyum yorgunluğu da artacaktır.
- Tükenmişlik değişkeninin “duyarsızlaşma” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($r = -0,076$).
- Tükenmişlik değişkeninin “duyarsızlaşma” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,530 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,530^{**}$). Buna göre, çalışanlarda meydana gelen duyarsızlık düzeyi arttığında, çalışanların maruz kaldığı eşduyum yorgunluğu da artacaktır.

- Tükenmişlik değişkeninin “kişisel başarı hissi” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,480 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r= 0,480^{**}$). Buna göre, çalışanın kişisel başarı düzeyi arttıkça, çalışanların yaptığı meslekleri ile ilgili olarak tatmin düzeyleri de artacaktır.
- Tükenmişlik değişkeninin “kişisel başarı hissi” alt boyutu ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r= 0,049$).
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “sezgisel karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,478 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,478^{**}$). Buna göre, çalışanların sezgisel karar verme düzeyleri arttıkça, meslekleri ile ilgili olarak tatmin düzeyleri de artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “sezgisel karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,181 düzeyinde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,181^{**}$). Buna göre, çalışanların sezgisel karar verme düzeyleri arttıkça, çalışanların maruz kaldığı eşduyum yorgunluğu da artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “bağımlı karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,393 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,393^{**}$). Buna göre, çalışanların bağımlı karar verme düzeyleri arttıkça, meslekleri ile ilgili olarak tatmin düzeyleri de artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “bağımlı karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,303 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,303^{**}$). Buna göre, çalışanların bağımlı karar verme düzeyleri arttıkça, çalışanların maruz kaldığı eşduyum yorgunluğu da artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “ani karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,171 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,171^{**}$). Buna göre, çalışanların ani karar verme düzeyleri arttığında, mesleklerinde de daha fazla tatmin olacaklardır. Başka bir deyişle, karar verilecek konulara ne kadar çok ani karar verme davranışı gösterirlerse, mesleklerinde de o derece tatmin olacaklardır.

- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “ani karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,465 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,465^{**}$). Buna göre, çalışanların ani karar verme düzeyleri arttıkça, maruz kaldıkları eşduyum yorgunluğu da artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “çekingen karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,330 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,330^{**}$). Buna göre, çalışanların çekingen karar verme düzeyleri arttıkça, meslekleri ile ilgili olarak tatmin düzeyleri de artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “çekingen karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,508 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,508^{**}$). Buna göre, çalışanların çekingen karar verme düzeyleri arttıkça, maruz kaldıkları eşduyum yorgunluğu da artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “rasyonel karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “mesleki tatmin” arasında 0,590 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,590^{**}$). Buna göre, çalışanların rasyonel karar verme düzeyleri arttıkça, meslekleri ile ilgili olarak tatmin düzeyleri de artacaktır.
- Karar verme tarzları değişkeninin alt boyutu olan “rasyonel karar verme” ile yaşam kalitesi değişkeninin alt boyutu olan “eşduyum yorgunluğu” arasında 0,191 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,191^{**}$). Buna göre, çalışanların rasyonel karar verme düzeyleri arttıkça, maruz kaldıkları eşduyum yorgunluğu da artacaktır.

4.4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin belirlenmesi ile ilgili yapılan bir analiz yöntemidir. İki türlü regresyon analiz yöntemi vardır. Birincisi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasında neden sonuç ilişkisini bulmaya yarayan basit doğrusal regresyon, diğeri ise bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenler arasında neden sonuç ilişkisinin bulunmasını sağlayan çoklu regresyon analizidir. Diğeri bir ifade ile bu analiz yöntemi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin ne kadarlık kısmını açıkladığını gösteren bir analiz yöntemidir.

Analiz çalışmasında bağımlı değişken olarak çalışanlar için yaşam kalitesi faktörünün alt boyutları olan mesleki tükenmişlik ve eşduyum yorgunluğu belirlenmiştir. Bağımsız değişken olarak da tükenmişlik faktörünün alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ve karar verme tarzları faktörünün alt boyutları olan sezgisel karar verme, ani karar verme, bağımlı karar verme, çekingen karar verme ve rasyonel karar verme olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik değişkeninin ayrı bir faktör olarak ele alınmasından dolayı, çalışanların yaşam kalitesi faktörünün alt boyutu olan tükenmişlik, analizin dışında tutulmuştur. Faktörlerin analizleri yapılırken, ilk önce tükenmişlik ve karar verme faktörlerinin alt boyutları ile çalışanların yaşam kalitesi faktörünün alt boyutu olan mesleki tatmin, daha sonra tükenmişlik ve karar verme tarzları faktörünün alt boyutları ile çalışanların yaşam kalitesi faktörünün diğeri alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.11. Tükenmişlik, Karar verme ve Mesleki Tatmin Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,685 ^a	,469	,453	,67948

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Rasyonel Karar Verme, Duyarsızlaşma, Ani Karar Verme, Kişisel Başarı, Bağımlı Karar Verme, Sezgisel Karar Verme, Çekingen Karar Verme, Duygusal Tükenme.

Yukarıdaki tabloda tükenmişlik ve karar verme faktörlerinin alt boyutları ile yaşam kalitesinin bir boyutu olan mesleki tatmin arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde korelasyon katsayısı 0,685 ve düzeltilmiş R² %45,3 olarak

bulunmuştur. Buna göre, tükenmişlik faktörünün alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile karar verme faktörü alt boyutları olan sezgisel, bağımlı, ani, çekingen ve rasyonel karar verme alt boyutları, yaşam kalitesi mesleki tatmin alt boyutunu %45,3 düzeyinde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.12: Tükenmişlik, Karar Verme ve Mesleki Tatmin ANOVA Analizi

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	107,301	8	13,413	29,051	,000 ^a
Fark	121,425	263	,462		
Toplam	228,727	271			

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Rasyonel Karar Verme, Duyarsızlaşma, Ani Karar Verme, Kişisel Başarı, Bağımlı Karar Verme, Sezgisel Karar Verme, Çekingen Karar Verme, Duygusal Tükenme

b. Bağımlı Değişken: Mesleki Tatmin

Tükenmişlik ve karar verme alt boyutları ile yaşam kalitesinin mesleki tatmin alt boyutu arasında yapılan ANOVA analizi sonucuna göre %5 düzeyinde oluşturulacak olan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 29,051$; $p < 0,05$). Buna göre tükenmişlik ve karar verme tarzları faktörünün alt boyutlarının, yaşam kalitesi faktörünün alt boyutu olan mesleki tatmin alt boyutunu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.13: Tükenmişlik, Karar verme ve Mesleki Tatmin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model	Katsayılar ^a			T	Sig.
	Standart Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,664	,241		2,758	,006
Duygusal tükenme	-,196	,071	-,178	-2,746	,006
Duyarsızlaşma	-,036	,063	-,037	-,567	,571
Kişisel başarı hissi	,335	,060	,303	5,614	,000
Sezgisel karar verme	,114	,057	,118	2,013	,045
Bağımlı karar verme	,169	,061	,157	2,790	,006
Ani karar verme	,048	,057	,046	,846	,398
Çekingen karar verme	,015	,065	,014	,228	,819
Rasyonel karar verme	,289	,058	,311	4,999	,000

a. Bağımlı Değişken: Mesleki Tatmin

Tabloya göre mesleki tatmin boyutu ile karar verme faktörünün alt boyutları olan sezgisel karar verme ($p=,045$) bağımlı karar verme ($p=,006$) ve rasyonel karar verme ($p=,000$) boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve rasyonel karar verme boyutlarının, mesleki tatmin boyutu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu boyutların düzeylerinde meydana gelebilecek artış, mesleki tatminin de artmasına neden olacaktır.

Mesleki tatmin boyutu ile tükenmişlik alt boyutu olan kişisel başarı hissi ($p=,000$) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü, duygusal tükenme ($p=,006$) boyutu ile de istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre, kişisel başarı hissi ve duygusal tükenme boyutlarının, mesleki tatmin boyutu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Kişisel başarı hissi boyutunun düzeyinde meydana gelebilecek artış, mesleki tatminin artmasına neden olurken; duygusal tükenme boyutu ile mesleki tatmin boyutu arasında negatif ilişki olduğundan, duygusal tükenme boyutunda meydana gelebilecek artış, mesleki tatminin azalmasına neden olacaktır.

Ayrıca mesleki tatmin boyutunu sırasıyla en çok etkileyen alt boyutlar, kişisel başarı hissi, rasyonel karar verme, bağımlı karar verme ve sezgisel karar vermedir, duygusal tükenme boyutu ise mesleki tatmin boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Mesleki tatmin boyutu ile duyarsızlaşma ($p=,571$), ani karar verme ($p=,398$) ve çekingen karar verme ($p=,819$) boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.1.4. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,678 ^a	,459	,443	,63353

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Rasyonel Karar Verme, Duyarsızlaşma, Ani Karar Verme, Kişisel Başarı, Bağımlı Karar Verme, Sezgisel Karar Verme, Çekingen Karar Verme, Duygusal Tükenme.

Yukarıdaki tabloda tükenmişlik ve karar verme faktörlerinin alt boyutları ile yaşam kalitesinin bir boyutu olan eşduyum yorgunluğu arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde korelasyon katsayısı 0,678 ve düzeltilmiş R² %44,3

olarak bulunmuştur. Buna göre, tükenmişlik faktörünün alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile karar verme faktörü alt boyutları olan sezgisel, bağımlı, ani, çekingen ve rasyonel karar verme alt boyutları, yaşam kalitesi eşduyum yorgunluğu alt boyutunu %44,3 düzeyinde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.15. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu ANOVA Analizi

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	89,596	8	11,200	27,904	,000 ^a
Fark	105,556	263	,401		
Toplam	195,153	271			

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Rasyonel Karar Verme, Duyarsızlaşma, Ani Karar Verme, Kişisel Başarı, Bağımlı Karar Verme, Sezgisel Karar Verme, Çekingen Karar Verme, Duygusal Tükenme

b. Bağımlı Değişken: Eşduyum Yorgunluğu

Tükenmişlik ve karar verme alt boyutları ile yaşam kalitesinin eşduyum yorgunluğu alt boyutu arasında yapılan ANOVA analizi sonucuna göre %5 düzeyinde oluşturulacak olan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F= 27,904$; $p<0,05$). Buna göre tükenmişlik ve karar verme tarzları faktörünün alt boyutlarının, yaşam kalitesi faktörünün alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu alt boyutunu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.16. Tükenmişlik, Karar Verme ve Eşduyum Yorgunluğu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model	Standart Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,377	,224		1,682	,094
Duygusal tükenme	,104	,066	,102	1,558	,121
Duyarsızlaşma	,292	,059	,324	4,982	,000
Kişisel başarı hissi	-,124	,056	-,122	-2,234	,026
Sezgisel karar verme	-,014	,053	-,016	-,271	,787
Bağımlı karar verme	,052	,057	,053	,925	,356
Ani karar verme	,172	,053	,179	3,246	,001
Çekingen karar verme	,275	,061	,283	4,515	,000
Rasyonel karar verme	,033	,054	,038	,605	,545

a. Bağımlı Değişken: Eşduyum Yorgunluğu

Tabloya göre, eşduyum yorgunluğu ile karar verme alt boyutları olan, ani karar verme ($p=,001$) ve çekingen karar verme ($p=,000$) boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre ani karar verme, çekingen ve karar verme boyutlarının, eşduyum yorgunluğu boyutu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu boyutların düzeylerinde meydana gelebilecek artış, eşduyum yorgunluğunun da artmasına neden olacaktır.

Eşduyum yorgunluğu ile tükenmişlik faktörünün alt boyutları olan duyarsızlaşma ($p=,000$) ile istatistiksel olarak pozitif yönlü, kişisel başarı hissi ($p=,026$) boyutu ile de negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarının, eşduyum yorgunluğu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda meydana gelebilecek artış eşduyum yorgunluğu düzeyinde de bir artışa neden olurken, eşduyum yorgunluğu ile kişisel başarı hissi arasında negatif bir ilişki olduğundan kişisel başarı hissi boyutunun düzeyinde meydana gelebilecek artış, eşduyum yorgunluğu boyutunda düşmeye neden olacaktır

Ayrıca eşduyum yorgunluğu boyutunu sırasıyla en çok etkileyen alt boyutlar; duyarsızlaşma, çekingen karar verme ve ani karar vermedir, kişisel başarı hissi boyutu ise eşduyum yorgunluğu boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Eşduyum yorgunluğu boyutu ile duygusal tükenme ($p=,121$), sezgisel karar verme ($p=,787$), bağımlı karar verme ($p=,356$) ve rasyonel karar verme ($p=,545$) boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ VE YORUM

Araştırma, Muğla'nın Bodrum ilçesinde BODER üyesi faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem olarak 3,4 ve 5 yıldızlı otellerden üçer tane seçilmiş toplam 272 çalışan araştırmaya katılmıştır. Çalışanların % 28,3'i ile 77 kadın ve %71,7'si ile de 196 erkek oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların en yoğun yaş aralıkları 19-23 ve 24-28 ile sırasıyla katılımcıların %33,5'i ile 90 kişi ve %33,1'i ile de 90 kişi oluşturmaktadır. Diğer katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında %8,1'ini 18 yaş ve altı, %9,9'u 29-33 ve %15,4'ünü ise 34 ve üstü yaş aralığındadır. Eğitim durumlarına göre en yoğun kesimini lise mezunları % 42,6 ile 116 kişi oluşturmaktadır. Lise mezunlarından sonra en yoğunundan az yoğununa doğru lisans %22,4 ile 64, ortaöğretim %15,8 ile 43, ön lisans %15,4 ile 42 ve yüksek lisans/doktora mezunları %3,7 ile 10 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre %72,1 ile 196 kişi bekâr, %23,9 ile 65 kişi evli ve %4 ile 11 kişi evli olduğu belirtilmiştir. 11 yıl ve üzeri en fazla deneyime sahip olan katılımcılar %11 ile 30, 7-10 yıl deneyime sahip katılımcılar %11 ile 30, 4-6 yıl deneyime sahip katılımcılar %16,9 ile 46, 1-3 yıl deneyime sahip katılımcılar %33,8 ile 92 ve 1 yıldan az deneyime sahip katılımcılar ise %27,4 ile 72 kişi olmuştur. Katılımcıların %64,7'si ile 176 kişi en son çalıştıkları işletmede 1 yıldan daha az süredir çalışırken, %22,1 ile 60 kişi 1-3 yıldan beri, %9,2'si ile 25 kişi 4-6 yıldan beri ve %4 ile 11 kişi 7 yıl veya 7 yıldan daha uzun süre çalışmaktadır. Katılımcıların %26,8 ile 73 kişi ön büro departmanında, %12,9 ile 35 kişi mutfak, %19,9 ile 54 kişi servis/bar, %18,8 ile 51 kişi kat hizmetleri ve otellerin diğer departmanlarında çalışanların %21,7 ile 59 kişidir. Son olarak katılımcıların %26,8 ile 73 kişi işletmede departman sorumlusu veya yöneticisi olarak görevini sürdürürken, %73,2 ile 199 kişi departman çalışanı olarak görevini sürdürmektedir.

Çalışanların yaşam kalitesi alt boyutlarından biri olan tükenmişlik alt boyutu, tükenmişlik faktörünün başlı başına olmasından dolayı analiz dışı tutulmuştur. Tükenmişlik ve karar verme davranışlarının çalışanların yaşam kalitesine etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın hipotezlere yönelik çıkan sonuçlar şu şekildedir.

- Tükenmişlik faktörünün alt boyutu olan duygusal tükenmenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerinde etkisi incelendiğinde, duygusal tükenmenin, mesleki tatmin üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, **H1** hipotezi olan “**duygusal tükenme ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilirken, **H2** hipotezi olan “**duygusal tükenme ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.
- Tükenmişlik faktörünün duyarsızlaşma alt boyutunun, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, duyarsızlaşmanın mesleki tatmin üzerinde etkisi olmadığı fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, **H3** hipotezi olan “**duyarsızlaşma ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilirken, **H4** hipotezi olan “**duyarsızlaşma ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.
- Tükenmişlik faktörünün son alt boyutu olan kişisel başarı hissini, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, kişisel başarı hissini, mesleki tatmini negatif yönde etkilediğini, eşduyum yorgunluğunu ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, hem **H5** hipotezi olan “**kişisel başarı hissi ile mesleki tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi, hem de **H6** hipotezi olan “**kişisel başarı hissi ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezleri kabul edilmiştir.
- Karar verme tarzları alt boyutu olan sezgisel karar vermenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, sezgisel karar vermenin, mesleki tatmin üzerinde etkisi olduğu, fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Buna göre, **H7** hipotezi olan “**sezgisel karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilirken, **H8** hipotezi olan “**sezgisel karar verme davranışı ile**

çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

- Karar verme tarzları alt boyutu olan bağımlı karar vermenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, bağımlı karar vermenin, mesleki tatmin üzerinde etkisi olduğu, fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Buna göre, **H9** hipotezi olan **“bağımlı karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilirken, **H10** hipotezi olan **“bağımlı karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi reddedilmiştir.
- Karar verme tarzları alt boyutu olan ani karar vermenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, ani karar vermenin, mesleki tatmin üzerinde etkisi olmadığı, fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Buna göre **H11** hipotezi olan **“ani karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi reddedilirken, **H12** hipotezi olan **“ani karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilmiştir.
- Karar verme tarzları alt boyutu olan çekingen karar vermenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki etkisi incelendiğinde, çekingen karar vermenin, mesleki tatmin üzerinde etkisi olmadığı, fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, **H13** hipotezi olan **“çekingen karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi reddedilirken, **H14** hipotezi olan **“çekingen karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilmiştir.
- Karar verme tarzları alt boyutu olan rasyonel karar vermenin, çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu üzerindeki

etkisi incelendiğinde, rasyonel karar vermenin, mesleki tatmin üzerinde etkisi olduğu, fakat eşduyum yorgunluğu üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre **H15** hipotezi olan **“rasyonel karar verme davranışı ile çalışanların mesleki tatmin duygusu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilirken, **H16** hipotezi olan **“rasyonel karar verme davranışı ile çalışanların eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi reddedilmiştir.

Otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığımız araştırmada tükenmişliğin, yaşam kalitelerine etkisi söz konusu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin bir hizmet sektörü olmasından dolayı, insanlarla sık sık ilişki içerisinde bulunmaktadır. Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve onları memnun etmenin amaçlandığı otelcilik sektöründe, çalışanların bunları karşılamaları ancak işletmenin imkânları dâhilindedir. Çalışanların, müşterilerini memnun etmesi, ancak kendilerinin de yaptıkları işten memnun olmalarından geçmektedir. İşletmelerde uzun süreli çalışma saatlerinin uygulanması, ücretin tatminkâr düzeyde olmaması gibi çeşitli nedenlerden dolayı ve işletmelerin müşteri odaklı çalışması sonucu çalışanların kendilerinden ödün vererek çalışmak zorunda kalmaları, çalışanların zamanla tükenmesine ve bu koşullardan dolayı strese maruz kalmasına neden olmaktadır. Yaptığımız araştırmadan da anlaşılıyor ki çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik, mesleki olarak tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak gerekli çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların iç müşteri gibi görülmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların imkân dâhilinde gerçekleştirilmesi, çalışanın motivasyonunu arttıracak, memnun olmasını sağlayacak ve başarabileceğine olan inancını arttıracaktır. Böylece çalışan, yaptığı işi sevecek ve ondan tatmin olacaktır.

Yaptığımız çalışmada otel çalışanlarının sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme tarzlarının, mesleki tatmin üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bunlar arasında mesleki tatmin boyutunu en fazla etkileyenden, en az etkileyene doğru sırasıyla rasyonel karar verme, bağımlı karar verme ve sezgisel karar verme tarzlarıdır. Bir işletmede çalışanların sağlıklı kararlar verebilmesi, bilgi akışının düzenli ve sistemli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Bilgi akışının olmaması, çalışanları bilgi sahibi olmadıkları bir konuda bile karar vermek zorunda bırakmaktadır. Bundan dolayı da çalışan, ya bilen birine sorarak ya da sezgilerine dayanarak karar verecektir. Bunun sonucunda oluşan

olumlu veya olumsuz durumlar, çalışanların mesleklerinde tatmin olma duygularını etkilemektedir. Yine çalışanların yeterli bilgiye sahip olmadan, karar vermek zorunda oldukları durumlarda ani ve çekingen karar vermesi, acaba doğru mu karar verdim, yanlış mı karar verdim gibi tereddütlere düşmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, strese bağlı olarak eşduyum yorgunluğu yaşamak durumunda kalabilmektedirler.

Bu çalışma, karar verme davranışları ve tükenmişliğin, çalışanların yaşam kalitesi üzerinde etkisini ortaya koymanın yanında hem işletmecilere, hem de araştırmacılara yol göstermek amacıyla yapılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Alver, B. (2004) *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceriye Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere göre İncelenmesi*, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Sayı:10, Erzurum.
- Arın, A. (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejiler ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir
- Ataklı, A. (1996). *İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenin Verimliliğine Etkisi*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- Ateş, H. (1989), *Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, S. (2007). *İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Babaoğlu E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bandura, A. (1977), *Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, Psychological Review, 84 (2).
- Bandura, A. (1982). *Self-Efficacy Mechanism in Human Agency*, American Psychologist, 37(2).
- Barut, Y., Kalkan, M. (2002). *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, İzmir.

- Baykal, B. (1981). *Organizasyonların Yönetimi*, Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Yayınları.
- Baysal A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Besler E. (2006). *Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, N., Ergenç, A., Timurcanday Ö. (1985). *Bireylerce Algılanan Şekliyle Yaşam Kalitesi*. Seminer Felsefe, Eğitim, Psikoloji, Sosyoloji, Antropoloji Araştırmaları, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, İzmir.
- Boylu, A.A. (2007). *Ailelerin Yaşam Kalitelerini Etkileyen Bazı Objektif ve Subjektif Göstergelerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Budak G. ve Sürgevil O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Personel geliştirme yayını, Ankara.
- Cardinell, C. (1981). *Burnout?, Mid-Life Crisis? Lets Understand Ourselves*, Contemporary Education.
- Caputo, J. S. (1991). *Stres and Burnout in Library Service*. Canada: Oryx Press.
- Chemiss, C. (1980). *Staff Burnout, Job Stress in The Human Service*, Beverly Hills, California, Sage Publication.
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması*, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı Doktora Tezi, İzmir.

- Çam, O. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı.
- Çapri, B. (2008). *Eş Tükenmişliğini Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çatak H.Ş. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Denizli Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Çavuş, M.F. (2008), *Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmel Etkinlik*, Akademik bakış dergisi, Sayı: 15, Celalabat, Kırgızistan.
- Çavuşoğlu İ. (2009). *Sınıf Öğretmenliği Son Sınıf Öğretmen Adaylarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çiper, A. (2006), *Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması*, Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çoban, A.İ. (2009), *Ailelerin Yaşam Kalitelerinin Belirlenmesi: Ankara Örneği*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Değirmenci, Ç.A. (2005). *Evde Yaşayan Yaşlı Bireylerin Yaşam Kalitesine Etki Eden Etmenlerin Değerlendirilmesi*, Yüksek lisans tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Demir M.H., Tüter, H., Bircan, B. (1985) *Yönetmel Karar Verme*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- Dinç K. (2008). *Yardıml Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinçerol C. (2013) *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Edewich, J. (1980). *Burnout, Stages of Disillusionment in The Helping Professions*, New York : Human Sciences Press.
- Efe E., Bek, Y. Şahin, M. (2000). *SPSS'te Çözümleri İle İstatistik Yöntemler II*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, Kahramanmaraş.
- Engin, A. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*” İşletme Ekonomisi Dizisi 3. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, IV. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara.
- Ersever, H. Ö. (1996). *Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersoy, F., Yıldırım C., Edirne Y. (2001). *Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu*, Sürekli Tıp Eğitim Dergisi: 10.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*, Journal of Social Issues, 30.
- Freudenberger, H. J. (1977). *Speaking from Experience. Burn-out: The Organizational Manage*. Training and Development Journal, July.

- Garden, A.M. (1987). *Depersonalization: A Valid Dimension Of Burnout*, Human Relations.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürsakal N. (1986). *Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:1, Eskişehir.
- Gürses İ. (2006). *Avukatların Meslek Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hatipoğlu Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim; Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, İstanbul.
- Homer, J. B. (1985). *Worker Burnout: A Dynamic Model with implications for Prevention and Control*, System Dynamics Review.
- Honed, R. (1993). *B.R: Focus on Quality of Life In Nursing - Something New*, Nursing Research, Dec. 7: 81 (6).
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İkizoglu, M. (2001). *Yoksulluk ve Yaşam Kalitesi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Yayını, Ankara, (185-189).
- Jackson, S. E. ve C. Maslach (1982). *After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims*, Journal of Occupational Behavior.
- Kabadayı, H. (2008) *Yaşam Kalitesi Ve Kullanıcı Memnuniyetinin Kentsel Tasarımındaki Etkisine Çok Boyutlu Yaklaşım*, Yüksek Lisans tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kaçmaz, N. (2005). *Tükenmişlik (burnout) sendromu*. İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), İstanbul.

- Kadriye, D. (2008). *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalkan, M. (1996). *Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğilimlerinin Tükenmişlik ve Değişkenlerle İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Karakaya G. (1998). *Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Karayazı T. (2008). *Uluslararası Müsabakalarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, H.S. (1997) *Selim Prostat Hiperplazili Hastalarda Uygulanan Ameliyat Öncesi Bakım ve Eğitim Ameliyat Sonrası Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, T. (2009). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kesici, S. (2002). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keiser J. R. (1979). *Principles and Practice of Management In The Hospitality Industry*, New York.
- Kevük M., Kevük S. (2008). *İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kılıç M. (2013). *Tükenmişlik ve Sağlık Çalışanları*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Koçoğlu E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

- Koyuncu, M. (2001). *Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Maraşlı, M. (2003) *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- Maslach, C, Jackson, S. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*, Journal of Occupational Behaviour.
- Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). *Burnout in Organizational Settings*, Applied Social Psychology Annual, 5.
- Maslach, C. (1997). *Individuation and the Five Factor Model of Personality Traits*, European Journal of Psychological Assessment, (13).
- Meier, S. T. (1983) *Toward a Theory of Burnout*, Human Relations, 36(10).
- National Research Council Committee on Identifying Data Needs For Place-Based Decision Making (CB), (2002). *Concept of livability and indicators. (Community and Quality of Life: Data Needs for Info)*, Washington DC, U.S.A: National Academies Press, 24.
- Oktiler, N. (2004). *Huzurevinde Yaşam ve Yaşam Kalitesi*, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaa, Ankara.
- Oruç, S. (2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Örmen U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde Karar Verme ve Kaygı İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, R. (1998). *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Özgüven H.D., Haran, S. (2004). *Tükenme ve tükenme ile baş etme. Bireyden topluma ruh sağlığı*, 1(1).
- Özkan, S. (1999). *Yaşam Kalitesinin Ölçülmesi, WHOQOL-100 ve WHOQOL-BFEF Psikiyatri, Psikoloji, Psikoformokoloji dergisi*, 7.
- Perim, A. (2007). *Trakya Üniversitesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Kaliteli Yaşam Algısının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Pınar, R. (1995). *Diabetes Mellitus'lu Hastaların Yaşam Kalitesi ve Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Polatçı S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler; Gazi Osman Paşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Robbins, S. (2003). *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoglu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- Samuel, C. (2003). *Modern Management*, Ninth Edition, Upper Saddle River New Jersey.
- Sayıl, İ., Haran, S., Ölmes, Ş., Özgüven, H. (1997). *Tükenme, Kriz ve Krize Müdahale*, Ankara Üniversitesi Psikiyatri Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara,

- Sılıg, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Skeja, A. (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Stout, K. J., Williams J. M. (1983). *Comparison of Two Measures of Burnout*, Psychological Reports, 53.
- Sunan, M.Ş. (1991). *İşletmelerde Satın Alma Kararının Analizi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, H. (1997). *Eski Bir Kavram Yeni bir Ölçüt Yaşam Kalitesi*, Toplum ve Hekim Dergisi, 12(2).
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şen S. (1973). *İşletme Yönetiminde Modeller Yolu İle Yaklaşım*, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.
- Tekarşan, E. (1980). *Kararın Anlamı ve Genel Esasları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 1, İstanbul.
- Tekeli, İ., Güler Ç., Vaizoglu, S., Algan, N., DüNDAR, A.K. (2004). *Yaşam Kalitesi Göstergeleri. Türkiye İçin Bir Veri Sistemi Önerisi*, Türkiye Bilimler Akademisi Raporları, Ankara.
- Tosun K. (1992). *İşletme Yönetimi. Genel Esaslar*, Savaş Yayınları 6. Baskı, Ankara.

- Tümkiye, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Basa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Türksever, N.E. (2001). *Türkiye’de Üç Büyük Şehir Alanlarında Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yöntem Denemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, H.E., Eker, L. (2003). *Sağlık Değerlendirme Ölçütleri ve Yaşam Kalitesi*, Sağlık ve Toplum Dergisi, 13(2).
- Um M. ve D. F. Harrison (1998). *Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaciton: A Stress-Strain-Outcome Model and an Emprical Test*, Social Work Research, 22.
- Yavuz, V.A. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Seçkin Yayıncılık Editörler: Adnan Özyılmaz- Ferit Ölçer, Ankara.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşil A., Ergün Ü., Amasyalı C., Er F., Olgun N.N. ve Aker A.T. (2010). *Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*, Noro-Osikyatri Yayınları, Erişim: <http://www.noropsikiyatriarsivi.com/tr/makale/2734/397/Tam-Metin>

Ek 1. Uygulanan anket örnekleri A: Tükenmişlik anketi örneği, B: Karar verme tarzları anketi örneği, C: Çalışanlar için yaşam kalitesi anketi ölçeği, D: Kişisel bilgi formu örneği

A. Lütfen Aşağıda Verilen İfadeleri Dikkatlice Okuyarak, İfadelerin Karşısında Bulunan Size Uygun Olan Seçeneğe (X) İşareti Koyunuz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.					
4	Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.					
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.					
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.					
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.					
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.					
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.					
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.					
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.					
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.					
15	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.					
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.					
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.					
20	Sabrımın tükendiğini hissediyorum.					
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					

B. Lütfen Aşağıda Verilen İfadeleri Dikkatlice Okuyarak, İfadelerin Karşısında Bulunan Size Uygun Olan Seçeneğe (X) İşareti Koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Karar verirken sezgilerime güvenirim.					
2	Karar verirken, kararımın doğru olduğunu hissetmem, kararımın mantıklı olmasından daha önemlidir.					
3	Karar verirken, duygularıma güvenirim.					
4	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.					
5	Genel olarak, bana doğru gelen kararları veririm.					
6	Önemli kararları nadiren, başkalarına danışmadan veririm.					
7	Önemli kararlarımı verirken, başkalarının tavsiyelerini değerlendiririm.					
8	Önemli kararlarla karşılaştığımda, birisinin beni doğru yöne yöneltmesinden hoşlanırım.					
9	Önemli kararlar verirken sık sık diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.					
10	Diğer insanlardan destek gördüğüm zaman önemli kararları vermem daha kolay olur.					
11	Genel olarak ani kararlar veririm.					
12	Sık sık düşüncesizce kararlar veririm.					
13	Genel olarak hazırlıksız/düşünmeden karar veririm.					
14	Çabuk karar veririm.					
15	Karar verirken, o an asıl hissettiklerim doğrultusunda davranırım.					
16	Endişe duymama sebep olacak kararları vermeyi ertelerim.					
17	Baskı olana kadar önemli kararları vermekten kaçınırım.					
18	Eğer mümkün ise, karar vermeyi sonraki bir zamana bırakırım.					
19	Sık sık önemli kararları vermeyi ertelerim.					
20	Genellikle önemli kararları tam zamanında veririm.					
21	Karar vermeden önce durumların doğruluğundan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
22	Mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar veririm.					
23	Karar vermem, dikkatli ve detaylıca düşünmemi gerektirir.					
24	Karar verirken, belirlenmiş amaçlarla ilgili farklı seçenekleri dikkate alırım.					
25	Genellikle karar verirken akılcı ilkelere sahibim.					

C. Lütfen Aşağıda Verilen İfadeleri Dikkatlice Okuyarak, İfadelerin Karşısındaki Size Uygun Olan Seçeneğe (X) İşareti Koyunuz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık
Lütfen <u>Son Bir Aydaki</u> Duygu ve Düşüncelerinizi Dikkate Alarak Değerlendirin						
1	Kendimi mutlu hissediyorum.					
2	Yardım ettiğim kişiler zihnimi aşırı meşgul ediyor.					
3	İnsanlara yardım edebiliyor olmaktan memnun oluyorum.					
4	Başkalarıyla ilişki kurabildiğimi hissediyorum					
5	Ani ya da beklenmedik ses duyunca sığıyorum ya da ürkiyorum					
6	Başkalarına yardım ettikten sonra kendimi daha güçlü hissediyorum					
7	Yardım eden rolümle kendi özel hayatımı birbirinden ayırmakta zorlanıyorum					
8	Yardım ettiğim kişinin yaşadığı çok acı bir olay uykumun bozulmasına neden oluyor.					
9	Yardım ettiğim kişilerin yaşadığı stresin bana da geçebileceğini düşünüyorum					
10	Yardım eden olarak kendimi kapana sıkışmış gibi hissediyorum.					
11	Yardım için yaptığım çalışmalarımın dolaylı zaman zaman kendimi zorda hissediyorum.					
12	İşimi seviyorum.					
13	Yardım eden olmamın sonucunda kendimi çökmüş olarak hissediyorum					
14	Yardım ettiğim kişilerin başlarından geçen çok acı yaşantılarını, sanki kendim yaşıyormuşum gibi hissettiğim oluyor.					
15	Bana güç veren inançlarım var.					
16	Bildiğim yardım yöntemlerini ne kadar çok kullanabilirsem o kadar iyi hissediyorum.					
17	Her zaman olmak istediğim gibi bir insanım.					
18	İşim beni tatmin ediyor.					
19	Kendimi tükenmiş hissediyorum.					
20	Yardım ettiğim kişiler ve onlara yaptığım yardımlarla ilgili olumlu düşünce ve duygular taşıyorum.					
21	Yaptığım işin yoğunluğu veya yardım ettiğim kişilerin çokluğu gibi nedenlerle kendimi tükenmiş hissediyorum.					
22	İşimde, yaptıklarımla bir fark yaratabileceğime inanıyorum.					
23	Bana, yardım ettiğim insanların korku verici yaşantılarını hatırlattığı için çeşitli etkinlik ve durumlarda bulunmaktan kaçınıyorum.					
24	Yardım edebildiğim durumlardan gurur duyuyorum.					
25	Yardım etmemin sonucu olarak sıkıntı verici veya korkutucu düşüncelerim oluyor					

Ek 1'in devamı

26	Çalışma sisteminden dolayı kendimi çıkmaza girmiş gibi hissediyorum					
27	Yardım eden olarak kendimi "başarılı" hissediyorum.					
28	Travma mağdurlarıyla yaptığım çalışmaların önemli bölümlerini hatırlayamıyorum					
29	Çok hassas bir insanım.					
30	Bu işi seçtiğim için mutluyum.					

D. Çalışmada kullanılan kişisel bilgi formu

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
2. **Yaşınız** :.....
3. **Eğitim durumunuz:** Ortaöğretim Lise Ön Lisans
 Lisans Yüksek lisans/Doktora
4. **Medeni durumunuz:** Bekâr Evli Dul
5. **Mesleki deneyiminiz:** 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7-10 yıl 11 yıl ve üzeri
6. **Şimdiki işletmede çalışma süreniz:** 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7 yıl ve üzeri
7. **Çalıştığınız departman:** Ön büro Mutfak Servis-bar
 Kat hizmetleri Diğer
8. **Çalıştığınız pozisyon:** Departman Sorumlusu/müdürü Departman Çalışanı

ÖZGEÇMİŞ

Adı soyadı : Mustafa ÇELİK
Doğum tarihi : 01.01.1988
E-posta adresi : mustafaacelik@windowlive.com

Öğrenim Durumu

Derece	Bölüm/Program	Kurum adı	Bitirme Yılı
Lise	Türkçe- Matematik	Şanlıurfa Lisesi	2005
Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Mustafa Kemal Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	İşletme	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	2014

İş Tecrübesi

Görev Ünvanı	Görev yeri	Görev Yılı
Resepsiyonist	Divan Hotel Gaziantep	2014
Resepsiyonist	Gündem Resort Hotel Bodrum- Muğla	2014
Resepsiyonist	Paloma Group Hotels Bodrum- Muğla	2013
Resepsiyonist	Central Park Hotel Çeşme- İzmir	2012
Sözleşmeli İngilizce Öğretmeni	Kılıçören İlköğretim Okulu Şanlıurfa	2011