

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

**ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞAN MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİNİN  
DENETİM ODAKLARININ, PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HARUN YAZICI

091107108

İstanbul, Kasım 2011

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

**ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞAN MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİNİN  
DENETİM ODAKLARININ, PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HARUN YAZICI

091107108

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN

İstanbul, Kasım 2011

## TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: 17/11/2011

### T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Harun YAZICI'ya ait “Çağrı Merkezinde Çalışan Müşteri Temsilcilerinin Denetim Odaklarının Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan .....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

## ÖNSÖZ

Çalışmamın gerçekleşmesinde beni destekleyen, farklı bakış açıları ile bana yol gösteren tez danışmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN'e, değerli hocalarım Prof. Dr. Nursel TELMAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Raporlama sürecinde dikkati ve uyarıları ile katkı sağlayan ve beni sürekli motive eden Hülya ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Çalışmamın son halini almasında katkı sağlayan değerli arkadaşlarım Zeynep AVCI ŞAHİN, Sümeyye AYATA, Muhammed Ali KOŞAN, Beyza KARAKULLUKÇU DURLANIK ve Ayşegül KÖKSAL'a teşekkür ederim.

İngilizce çevirilerimde yardımını esirgemeyen arkadaşım Semra AKÇAY'a teşekkür ederim.

Verileri toplama sürecinde büyük desteğini gördüğüm Öncü ÖZHAN ÖNER, Levent YALÇIN ve Haluk MISIRLI'ya teşekkür ederim.

Çalışmamın anket kısmına katılan ve isimlerini sayamadığım tüm müşteri temsilcilerine, çalışmama izin veren ilgili kurum ve kuruluşlara teşekkürlerimi sunarım.

Varlıklarıyla beni her zaman motive eden, bugünlere gelmemde büyük katkıları olan sevgili babam Zeki YAZICI ve annem Fatma YAZICI ile beraber aileme sonsuz teşekkürler.

Harun YAZICI

Kasım, 2011

## ÖZET

### ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞAN MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİNİN DENETİM ODAKLARININ, PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

**Harun YAZICI**

**Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Anabilim Dalı,  
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN  
İstanbul, Kasım 2011, (xv + 149 sayfa)**

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesidir. Ayrıca denetim odağı, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyi ile müşteri temsilcilerinin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, iş hayatındaki çalışma süresi ve çağrı merkezindeki çalışma süresi) arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Araştırmaya, İstanbul'da faaliyet gösteren iki çağrı merkezi şirketinin gelen arama (inbound) birimlerinde çalışan toplam 288 müşteri temsilcisi katılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde; araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, Rotter (1966) tarafından geliştirilen “Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)”, Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen “Problem Çözme Envanteri (PÇE)” ve Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)” kullanılmıştır.

Anket çalışması sonucu elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programında analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra; Kolmogorov - Smirnov dağılım testi, (Independent samples) t testi, Tek yönlü (One way) Anova testi, Post-hoc testi, Pearson Korelasyon Analizi ve Linear Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Sonuçlar %95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda; daha dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca daha dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin duygusal tükenmelerinin ve

duyarsızlaşmalarının daha yüksek ve kişisel başarı hislerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, bekâr müşteri temsilcilerinin ve iş hayatındaki çalışma süresi 1 yıldan az olan müşteri temsilcilerinin daha dıştan denetimli oldukları belirlenmiştir. Denetim odağı ve diğer sosyo-demografik değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada, müşteri temsilcilerinin orta düzeyde problem çözme becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca 26-30 yaş aralığındaki müşteri temsilcilerinin yaklaşma-kaçınma alt boyutu, kişisel kontrol alt boyutu ve genel problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğu; lisans ve üstü eğitim alan grubun, iş hayatında 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların kişisel kontrol alt ölçeği ortalama puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, müşteri temsilcilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca 26-30 yaş grubundaki müşteri temsilcilerinin diğer yaş gruplarına göre duyarsızlaşmalarının daha yüksek ve kişisel başarı hislerinin ise daha düşük olduğu; evlilerin bekarlara göre duyarsızlaşmalarının daha düşük, kişisel başarı hislerinin ise daha yüksek olduğu; çağrı merkezinde 1 yıldan fazla çalışanların kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Çağrı merkezi, denetim odağı, problem çözme becerisi, tükenmişlik.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSING THE RELATION BETWEEN THE CUSTOMER REPRESENTATIVES WORKING AT CALL CENTERS AND FOCUS OF AUDIT, ABILITY OF PROBLEM SOLVING, LEVEL OF BURNOUT**

**HARUN YAZICI**

**Postgraduate Thesis, Department Of Psychology**

**Industry And Organizational Psychology Programme**

**Advisor: Assistant Prof. Dr. Levent ÖNEN**

**İstanbul, November 2011, (page xv + 149)**

The aim of this research is to analyse the relation between the customer representatives working at call centers and focus of audit, problem solving ability, level of burnout. Besides, the relation between focus of audit, problem solving ability, level of burnout and sociodemographic features (sex, age, educational background, marital status, working period in business life and at call centre) of customer representatives has been also analysed.

Totally 288 customer representatives working at inbound departments of two different call centres in İstanbul joined the research.

In acquiring the research data, Personal Information Form advanced by the researcher, “Rotter’s Internal-External Locus of Control” Scale advanced by Rotter (1966), “Problem Solving Inventory” advanced by Heppner and Peterson (1982), “Maslach Burnout Inventory” advanced by Maslach and Jackson (1981) were used.

The data acquired by the questionnaire study was analysed with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 17.0 programme. As the data was analysed, besides the descriptive statistical methods (frequency, percentage, average, standard deviation); Kolmogorov-Smirnov distribution test, (independent samples) t test, One Way Anova test, Post-hoc test, Pearson Correlation Analysis and Linear Regression Analysis were used.

The results were dually evaluated at 95% confidence interval and at  $P < 0,05$  level of significance.

As a result of the statistical analyses, it was stated that the more externally controlled customer representatives have less problem solving abilities. Moreover, it was stated that the more externally controlled customer representatives have more

emotional exhaustion and depersonalization and also less feeling of personal achievement.

In the research, it was stated that the customer representatives who are single and who have a business life less than one year are more externally controlled. In terms of statistics, a meaningful relation between focus of audit and other sociodemographic variables couldn't be found.

In the research, it was stated that the customer representatives have mid-level problem solving ability. Besides it was stated that the approach-avoidance lower dimension, personal monitoring lower dimension and general problem solving ability of the customer representatives between the age of 26-30 is higher; the average point of personal monitoring lower dimension of the people who have a business life for 6 and more years and the group who have undergraduate and postgraduate education is higher.

In the research, it was stated that the burnout of the customer representatives is in middle level. Besides, it was stated that the depersonalization of the customer representatives who are between the age of 26-30 is higher and their reduced personal accomplishment is lower if compared with the other age groups; the reduced personal accomplishment of married is lower than single ones; the reduced personal accomplishment of the ones working in call centers for more than one year is higher.

**Key words:** Call center, focus of audit, problem solving ability, burnout.



## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET... ..</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>TABLolar .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Çağrı Merkezi Kavramı.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Çağrı Merkezinin Tanımı.....	3
1.1.2. Çağrı Merkezi Türleri .....	5
1.1.3. Çağrı Merkezlerindeki Temel Pozisyonlar .....	7
<b>1.2. Denetim Odağı Kavramı.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Denetim Odağının Tanımı .....	9
1.2.2. İçten ve Dıştan Denetimli Bireylerin Karakteristik Özellikleri .....	12
1.2.3. Denetim Odağını Etkileyen Faktörler .....	16
1.2.4. Julian Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı ve Bileşenleri.....	19
1.2.5. Denetim Odağı İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	22
<b>1.3. Problem Kavramı.....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Problem, Problem Çözme ve Problem Çözme Becerisinin Tanımı .....	24
1.3.2. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler .....	27

1.3.3.	Problem Çözme İle İlgili Kuramlar .....	30
1.3.4.	Problem Çözme Süreci ve Aşamaları .....	35
1.3.5.	Problem Çözme Becerileri İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	37
<b>1.4.</b>	<b>Tükenmişlik Kavramı.....</b>	<b>39</b>
1.4.1.	Tükenmişlik Kavramının Tanımı .....	39
1.4.2.	Tükenmişliğin Belirtileri.....	41
1.4.2.1.	Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri.....	42
1.4.2.2.	Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri.....	43
1.4.2.3.	Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri .....	43
1.4.3.	Tükenmişliğin Nedenleri.....	44
1.4.3.1.	Bireysel Özellikler .....	44
1.4.3.2.	Örgütsel Faktörler .....	45
1.4.4.	Tükenmişlik Modelleri.....	46
1.4.5.	Maslach Tükenmişlik Modeli.....	52
1.4.5.1.	Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) .....	52
1.4.5.2.	Duyarsızlaşma (Depersonalization).....	53
1.4.5.3.	Kişisel Başarı Hissi (Reduced Personal Accomplishment) .....	54
1.4.6.	Tükenmişliğin Sonuçları.....	55
1.4.7.	Tükenmişlik İle Başa Çıkma Stratejileri.....	56
1.4.8.	Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	60
<b>1.5.</b>	<b>Amaç.....</b>	<b>64</b>
<b>1.6.</b>	<b>Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>66</b>
<b>1.7.</b>	<b>Kapsam ve Sınırlılıklar.....</b>	<b>67</b>
<b>1.8.</b>	<b>Varsayımlar.....</b>	<b>67</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>69</b>

<b>2.</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>69</b>
2.1.	Araştırma Modeli.....	69
2.2.	Evren ve Örneklem .....	70
2.2.1.	Örneklem Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler .....	70
2.3.	Veri Toplama Araçları.....	73
2.3.1.	Kişisel Bilgi Formu.....	74
2.3.2.	Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ).....	74
2.3.3.	Problem Çözme Envanteri (PÇE).....	75
2.3.4.	Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) .....	77
2.4.	İşlem .....	79
2.5.	Verilerin İstatistiksel Analizi .....	81
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>83</b>
<b>3.</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>83</b>
3.1.	Denetim Odağı ile Problem Çözme İlişkisine İlişkin Bulgular.....	83
3.2.	Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular .....	89
3.3.	Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğine (RİDDOÖ) İlişkin Bulgular .....	94
3.4.	Problem Çözme Envanterine (PÇE) İlişkin Bulgular.....	98
3.5.	Maslach Tükenmişlik Ölçeğine (MTÖ) İlişkin Bulgular .....	106
	<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>114</b>
<b>4.</b>	<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>114</b>
4.1.	Denetim Odağı İle Problem Çözme İlişkisine İlişkin Tartışma.....	114
4.2.	Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Tartışma.....	116
4.3.	Denetim Odağına İlişkin Tartışma .....	117
4.4.	Problem Çözme Becerisine İlişkin Tartışma.....	119
4.5.	Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin İlgili Tartışma.....	121

<b>4.6. Öneriler .....</b>	<b>124</b>
4.6.1. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcilerine ve Yöneticilerine Öneriler ....	124
4.6.2. Araştırmacılara Öneriler .....	126
<b>5. KAYNAKÇA .....</b>	<b>128</b>
<b>6. EKLER.....</b>	<b>140</b>
<b>Ek A - Kişisel Bilgi Formu .....</b>	<b>141</b>
<b>Ek B - Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ).....</b>	<b>141</b>
<b>Ek C - Problem Çözme Envanteri (PÇE).....</b>	<b>143</b>
<b>Ek D - Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ).....</b>	<b>145</b>
<b>Ek E - Anket Uygulama Başvuru Dilekçesi A Şirketi.....</b>	<b>147</b>
<b>Ek F - Anket Uygulama Başvuru Dilekçesi B Şirketi .....</b>	<b>148</b>
<b>7. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>

## KISALTMALAR

<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>GSM</b>	: Global System for Mobile (Mobil haberleşmede evrensel sistem)
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Web</b>	: Ağ
<b>Faks</b>	: Yazılı belgeleri telefon sistemiyle iletmeye yarayan araç veya yollayan belge.
<b>E-mail</b>	: Elektronik posta
<b>www</b>	: Worl Wide Web
<b>5N 1K</b>	: Ne, Ne Zaman, Nerede, Nasıl Ve Niçin ve Kim
<b>Et al</b>	: Ve arkadaşları
<b>PDS</b>	: Performans Değerlendirme Sistemleri
<b>RİDDOÖ</b>	: Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği
<b>PÇE</b>	: Problem Çözme Envanteri
<b>MTÖ</b>	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

## TABLULAR

<b>Tablo 2.1.</b> Cinsiyet Değişkenine Ait Bilgiler	71
<b>Tablo 2.2.</b> Yaş Değişkenine Ait Bilgiler	71
<b>Tablo 2.3.</b> Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bilgiler	71
<b>Tablo 2.4.</b> Medeni Durum Değişkenine Ait Bilgiler	72
<b>Tablo 2.5.</b> İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bilgiler	72
<b>Tablo 2.6.</b> Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bilgiler	73
<b>Tablo 2.7.</b> Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) Madde İndeksi	75
<b>Tablo 2.8.</b> Problem Çözme Envanteri (PÇE) Madde Ağırlık Puanları	76
<b>Tablo 2.9.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) Alt Boyut Puan Ortalamaları	79
<b>Tablo 2.10.</b> Dağıtılan Anket Kitapçığı Geri Dönüş Tablosu	80
<b>Tablo 2.11.</b> Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	82
<b>Tablo 3.1.</b> Denetim Odağı ile Problem Çözme İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi	84
<b>Tablo 3.2.</b> Denetim Odağının Problem Çözme Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	85
<b>Tablo 3.3.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Problem çözme Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	86
<b>Tablo 3.4.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Problem çözme güveni Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	87
<b>Tablo 3.5.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Yaklaşma – kaçınma Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	88
<b>Tablo 3.6.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Kişisel kontrol Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	89

<b>Tablo 3.7.</b> Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi	90
<b>Tablo 3.8.</b> Denetim Odağının Tükenmişlik Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	91
<b>Tablo 3.9.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Duygusal Tükenme Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	92
<b>Tablo 3.10.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	93
<b>Tablo 3.11.</b> Denetim Odağının ve Cinsiyetin Kişisel Başarı Hissi Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA	94
<b>Tablo 3.12.</b> Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğine (RİDDOÖ) İlişkin Tanımsal Bulgular	95
<b>Tablo 3.13.</b> Denetim Odağının Cinsiyete Göre Dağılımı	95
<b>Tablo 3.14.</b> Denetim Odağının Yaşa Göre Dağılımı	95
<b>Tablo 3.15.</b> Denetim Odağının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	96
<b>Tablo 3.16.</b> Denetim Odağının Medeni Duruma Göre Dağılımı	96
<b>Tablo 3.17.</b> Denetim Odağının İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı	97
<b>Tablo 3.18.</b> Denetim Odağının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	98
<b>Tablo 3.19.</b> Problem Çözme Envanterine (PÇE) İlişkin Tanımsal Bulgular	99
<b>Tablo 3.20.</b> Problem Çözme Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı	99
<b>Tablo 3.21.</b> Problem Çözme Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı	100
<b>Tablo 3.22.</b> Problem Çözme Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	102
<b>Tablo 3.23.</b> Problem Çözme Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı	103
<b>Tablo 3.24.</b> Problem Çözme Düzeyinin İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı	104
<b>Tablo 3.25.</b> Problem Çözme Düzeyinin Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	105
<b>Tablo 3.26.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeğine (MTÖ) İlişkin Tanımsal Bulgular	107
<b>Tablo 3.27.</b> Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı	107

<b>Tablo 3.28.</b> Tükenmişlik Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı	108
<b>Tablo 3.29.</b> Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	109
<b>Tablo 3.30.</b> Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı	110
<b>Tablo 3.31.</b> Tükenmişlik Düzeyinin İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı	111
<b>Tablo 3.32.</b> Tükenmişlik Düzeyinin Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	112



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlık olduğundan çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim sürecinde pek çok problemle karşılaşabilmektedir. Özellikle, işi gereği insanlarla yoğun bir iletişim içinde olup, müşteri problemlerine çözüm sunmayı hedefleyen çağrı merkezi gelen arama (inbound) müşteri temsilcilerinin sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri, karşılaştıkları problemlere uygun çözümler üretebilmeleri, karşılaştıkları olumsuz durumlarda problemlerin üstesinden gelebileceklerine inanmaları ve problem çözme becerilerini ilişkilerine yansıtmaları oldukça önemlidir.

Bireyin problem çözme becerisini; yaşantıları algılama gücü, olaylar karşısındaki tutumu, değerleri ve kişilik özellikleri önemli ölçüde etkilemektedir (Güçlü, 2003).

Bir kişilik özelliği olan denetim odağı, yaşam olayları üzerinde denetim sağlamada kişisel inançlara başvurmayı ifade eder. Bazı bireyler kendilerine yapılanlar için kişisel sorumluluk (yetenek, davranış, beceri) hissederler; bunlar içten denetimli bireyler olarak tanımlanır. Bazı bireyler ise kendi davranışlarının sonuçlarının kendi denetimleri dışındaki güçler (şans, kader, diğer kişiler) tarafından

belirlendiğine inanırlar; bunlar da dıştan denetimli bireyler olarak tanımlanır (Rotter, 1966).

Dıştan denetimli (olaylara ve yetkili kişilere ya da şansa atfetmesi) bireylerde tükenmişlik düzeyi içten denetimlilere (kişinin kendi yetenek ve çabalarına atfetmesi) göre daha yüksektir (Yıldız, 2009).

Tükenmişlik, sosyal hizmet veren (polis, doktor, hemşire, hâkim, öğretmen vb.) çalışanlarda daha yoğun görülen bir durumdur. Maslach tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlamaktadır (Maslach, 1982).

Toplumdaki değişikliklerin hızla artması, yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireylerin ortaya çıkan bu yeni sorunları çözmek zorunda kalmaları, kritik düşünme ve problem çözme becerisi konularını önemli bir boyuta taşımaktadır. Günümüz toplumu yaratıcı, eleştirel ve analitik düşünebilen, karşılaştığı sorunları farklı yöntemler kullanarak çözebilen bireylere gereksinim duymaktadır (Hurst, Dean & Trickey, 1991).

Bu açıdan, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin de yaptıkları işin insana yönelik olması nedeni ile aynı kategoriye alınmalarının doğru olacağı düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalara bakıldığında çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri ile ilgili araştırma sayısının yetersiz olduğu görülmektedir. Tükenmişlik, sadece bu durumu yaşayan çalışanda değil, hizmet alan müşteride, çalışma arkadaşlarında, çalışılan kurumun işleyişinde ve hizmet kalitesi gibi konularda olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durumda çağrı merkezinde çalışan

müşteri temsilcilerinin yaşadığı tükenmişlik durumu ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu bölümde çağrı merkezi kavramı, denetim odağı kavramı, problem çözme kavramı ve tükenmişlik kavramı ile beraber araştırmanın amacı, önemi, temel hipotezleri, araştırma soruları, kapsam-sınırlılıkları ve araştırmanın sayıltılarına yer verilecektir.

## **1.1. Çağrı Merkezi Kavramı**

### **1.1.1. Çağrı Merkezinin Tanımı**

Çağrı merkezleri, her şeyden önce yeni teknolojilerin sağladığı olanaklarla ortaya çıkmış yeni bir iş organizasyonu ve hizmet üretim merkezidir. Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde her geçen gün sayıları artan çağrı merkezleri, bugün artık birçok firmanın vazgeçilmez departmanlarından biri haline gelmiştir. Çağrı merkezi kavramının karşılığı olarak farklı tanımlamalar yapılmaktadır.

Arslan'a (2006a) göre, çağrı merkezleri, iş dünyasının yeni; ancak bir o kadar da kendisini vazgeçilmez noktasına getirmeyi başarmış kavramlarından birisidir.

Çağrı merkezleri ile ilgili alternatif birçok tanım bulunmaktadır. Bunlar; "müşteri temas merkezi, müşteri temas bölgesi, müşteri etkileşim merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri haberleşme merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, bilgi masası, teknik destek merkezi, yardım masası ve müşteri ilgi merkezi" gibi birbirlerine benzer tanımlardır (Pamukçu, 2002).

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezleri; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vb.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vb.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir (<http://www.callschool.org/index.php?q=node/40>).

Buradan yola çıkarak, çağrı merkezlerinin müşterilerine sadece telefon kanalı kullanarak hizmet sunduğu bir hizmet alanı olarak bakmamak gerekir. Çağrı merkezleri, teknolojik imkânlar dâhilinde farklı iletişim kanallarını kullanarak müşterilerine hizmet sunmaktadır.

Çağrı merkezleri, müşteri şikâyetlerini dinleyerek ve problemlerini çabuk çözerek, müşteriye tanıyarak, sorularını cevaplandırarak, günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü ulaşılabilen; müşteri ilişkileri kurmaya, sürdürmeye ve yönetmeye imkân sağlayan iş birimleridir. Bu tanımda çağrı merkezi kavramına genel hatlarıyla değinilmektedir. Aslında çağrı merkezi kavramı birçok değişken ögeyi içinde bulundurmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte çağrı merkezleri ile ilgili pek çok unsur sürekli olarak değişmektedir (Prahabkar, Sheehan & Coppett, 1997).

Günümüzde çağrı merkezleri ile karşılaşılan yerler arasında; bankacılık ve finans şirketleri, şebeke ve GSM operatörleri, havayolu şirketleri, kamu hizmet kurumları, sigorta şirketleri, otomobil üreticileri, oteller ve turizm acenteleri, oto kiralama şirketleri, hastaneler, bilgisayar donanım ve yazılım firmaları, kargo/nakliye şirketleri, gazeteler, radyolar/televizyonlar vb. gibi sektörler sıralanabilir (Özsan, 1999).

Görüldüğü üzere müşteri ile direkt ilişki içerisinde olması gereken tüm sektörlerdeki şirketlerin çağrı merkezleri bulunmaktadır ve çağrı merkezleri insanların günlük hayatında kendilerine gittikçe daha fazla yer bulmaktadır.

### **1.1.2. Çağrı Merkezi Türleri**

Çağrı merkezlerinde, “Müşteri ne istiyor?” sorusuna cevap aranır. Müşterilerin bu merkezleri arama nedenleri, ilgilendikleri ürün/hizmet, ürünleri satın almayı düşündükleri zaman periyotları, üründe aradıkları özellikler, satış sonrası hizmetlerle ilgili yorumları, kısacası müşterilerin ürün ya da hizmet hakkındaki bütün görüşleri kayıt altına alınarak bu görüşler işletmelerin pazarlama stratejilerinde kaynak olarak kullanılır (Karya A.D.H., 2011).

Çağrı merkezleri müşterilerin problemlerini çözmek yanında, elde ettikleri veriler ile sundukları hizmet kalitesinin geliştirilmesini de amaçlamaktadırlar.

Çağrı merkezleri; finans, otomotiv, perakende, internet, medya, inşaat, gıda, sağlık, turizm, eğlence ve kamu gibi kurum ve sektörlerde; müşteri bilgi hizmetleri, şikâyet yönetimi, telefonda pazarlama, telefonda satış, bilgilendirme, kampanya yönetimi, aidat yönetimi, bayi iletişimi, geri kazanım aramaları, anket ve araştırmalar, abonelik yönetimi, satış sonrası destek, sipariş alma, randevu alma, tahsilât, toplu e-posta vb. hizmetleri ile faaliyet göstermektedir (Karya A.D.H., 2011; Arslan, 2006b).

Çağrı merkezlerinin birçok sektörde, farklı çözüm amaçları ile müşterilere hizmet sundukları görülmektedir.

Çağrı merkezi türleri, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle iki başlık altında toplanır. Bunlar: Gelen arama (Inbound) karşılama ve giden arama (Outbound) birimleridir.

Temelde birçok ortak noktası bulunsa da, çağrı merkezlerinin karakteristikleri ve dinamikleri açısından gelen arama (Inbound) ve giden arama (Outbound) çağrı merkezleri gerçekte birbirlerinden çok farklıdır (Candaner ve Kohen, 2011).

### **Giden Arama (Outbound)**

Giden arama, çağrı merkezleri tarafından yapılan aramaları ifade etmekte ve bu süreç çağrı merkezinin güdümünde ilerlemektedir.

Bu çağrı merkezlerinde, belirli bir amaç için, bir grup insan tarafından, istenilen hedef doğrultusunda hazırlanmış belirli telefon numaraları aranır. Bu tip çağrı merkezleri daha çok telefonla satış ve pazarlama yapan çağrı merkezleridir. Kısaca, tele-satış veya tele-pazarlama yapan çağrı merkezleridir. Ayrıca, ekonomik krizle birlikte, borç tahsili için faydalanılan en etkin yer olduğu rahatlıkla söylenebilir (Candaner ve Kohen, 2011; Karya A.D.H., 2011).

### **Gelen Arama (Inbound)**

Müşteri güdümünde yapılan aramalardır. Ve arama yönü müşteriden çağrı merkezine doğrudur.

Belirli bir telefon numarası aracılığıyla gelen çağrılara yanıt veren türdeki çağrı merkezleridir. Bu tür çağrı merkezlerinde genellikle; sipariş yönetimi, bilgi hizmetleri, müşteri hizmetleri, şikâyet yönetimi, destek, yardım, bilgi alma, işlem

yapma gibi gereksinimlere cevap verilir; müşteri problemleri ve istekleri çözüme ulaştırılmaya çalışılır (Karya A.D.H. 2011; Candaner ve Kohen, 2011).

### **1.1.3. Çağrı Merkezlerindeki Temel Pozisyonlar**

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere çağrı merkezleri, şirketlerin rekabet avantajı kazanabilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Çağrı merkezlerinde başarının anahtarını, çağrı merkezi bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Yozgat ve Tacer (2002), bu denli büyük bir önemi olan çağrı merkezi bölümü çalışanlarını hiyerarşik kademeye göre; şefler, takım liderleri ve müşteri temsilcileri şeklinde sıralamaktadır.

#### **Şefler (Supervisor)**

Şefler, müşteri temsilcileri ile takım liderleri adına ilk sırada sorumluluk sahibi olan ve çağrı merkezi müdürüne bağlı olarak faaliyet gösteren kişilerdir. Geleneksel bir çağrı merkezi yapılanmasında müşteri temsilcilerinin 10-15 tanesi bir takım liderine, takım liderlerinin de 4-5 tanesi bir şefe bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere bir şef, tahmini olarak 40-75 arasında çalışanı yönetmektedir. Şeflerin görevi çağrı merkezinin en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bu iş için şefler gerçek zamanlı olarak kuyrukta bekleyen kişi adedi, ortalama bekleme süresi ve en uzun bekleme süresi gibi kritik bilgileri izlemektedirler. Aynı zamanda, takım liderlerinin aksine sadece sorumlu oldukları müşteri temsilcilerinin değil, çağrı merkezindeki tüm müşteri temsilcilerinin işe başlama saatleri, ortalama görüşme süreleri, çalışma arası verip vermedikleri ve cevap vermiş oldukları çağrı sayısı gibi bilgilerin de takibini gerçekleştirerek çağrı merkezinde bir aksaklık yaşanmamasını sağlamaktadırlar (Kepenek, 2001).

### **Takım Liderleri (Team Leaders)**

Müşteri temsilcileri ile şefler arasında bir köprü görevi gören takım liderleri, çağrı merkezlerinin başarısında kilit bir role sahiptirler. Çünkü çağrı merkezi bölümü çalışanlarının çok büyük bir kısmını oluşturan müşteri temsilcileri, tüm öneri ve şikâyetlerini takım liderlerine iletmekte ve takım liderlerinden bu öneri ve şikâyetlerin üst yönetime aktarılmasını talep etmektedirler.

Çağrı merkezleri, müşterilere en hızlı sürede hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Takımların başında bulunan takım liderlerinin temel görevi, sorumlu oldukları takımların en hızlı ve en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktır. Takım liderleri, takımlarındaki tüm operatörlerin işe başlama saatleri, ortalama görüşme süreleri, çalışma arası verip vermedikleri, ortalama görüşme adetleri, vb. gibi bilgileri takip ederek takımın günlük akışını kontrol ederler (Kepenek, 2001).

Takım liderleri, ekibinin performansından sorumludur, çağrı denetimi yapar, geri beslemede bulunur, koçluk ve gerçek-zaman yönetimi yapar. Sistemli bir şekilde kalite problemlerini ortadan kaldırır ve projelerde yer alır (Candaner ve Kohen, 2011).

### **Müşteri Temsilcisi (Agent)**

Takımlar, genellikle 10-15 müşteri temsilcisinin bir araya gelmesinden oluşur. Çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak da bu sayı değişebilmektedir.



Gelen ve giden çağruların gerçekleştiği çağrı merkezlerinde çok sayıda kişi bu çağruları cevaplamak ya da kişileri aramak için hazır bulunur. Bu kişilere “müşteri temsilcisi” adı verilmektedir. Müşteri temsilcisi çağrı merkezlerinde; müşteri hizmetleri yetkilisi, müşteri hizmetleri temsilcisi, müşteri hizmetleri sorumlusu, müşteri hizmetleri uzmanı, müşteri yetkilisi, müşteri uzmanı, operatör vb. gibi diğer unvanlarla da adlandırılmaktadır (Süer ve Onat, 1999).

## **1.2. Denetim Odağı Kavramı**

### **1.2.1. Denetim Odağının Tanımı**

Rotter, kişiliğin alt boyutlarından birisi olan denetim odağını, “bireyin kendi hareketlerinin ve bu hareketlerin sonuçlarının kendisi tarafından veya dış güçler tarafından etkileneceği inancının derecesidir” şeklinde tanımlamıştır (aktaran Organ & Hammer, 1982).

Denetim odağı, kişinin davranışlarının ortaya çıkaracağı sonuçlar konusundaki beklentisi ile ilgilidir (Gökçakan ve Yanılmaz, 1998). Rotter (1966), bu beklentileri içten ya da dıştan kontrol kaynağına inanç olarak ifade etmiş ve bireyin yaşamındaki olumlu ya da olumsuz sonuçları belirleyen güçlerin yoğunlaştığı yere, denetim odağı adını vermiştir.

Bu durum, kişilerin davranışlarının bir beklenti sonucu şekillendiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Rotter (1966) tarafından denetim odağı kaynağı sosyal psikolojide, sosyal öğrenme kapsamında temellendirilmiştir. Denetim algısı, ödül ve cezaların birey

tarafından mı yoksa bireyin dışındaki güçler tarafından mı belirlendiğine ilişkin genel bir beklentidir.

Yine Rotter denetim odağını, “kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları, yetenekleri, özellikleri ve davranışlarının sonuçları ya da kendisi dışındaki şans, kader, talih veya güçlü başkaları gibi etkilerin işi olarak algılaması eğilimidir” biçiminde tanımlamaktadır (aktaran Dönmez, 1986).

Toplumsal öğrenme kuramcılarında olan Julian B. Rotter, bireyin inanç sistemi üzerine yoğunlaşmıştır. Rotter, inanç sistemini, kişiliğin oluşturucusu ve kişilik ölçümünde bir boyut olarak görmüş ve bu boyutu ölçen bir araç geliştirmiştir. Rotter bu boyutu “Denetim Odağı (Locus of Control)” olarak adlandırmıştır (Organ & Hammer, 1982).

Katerndahl’a göre denetim odağı, kişinin yaşamı üzerindeki kontrolünü algılama biçimi ile ilgilidir. İç kontrol odaklı kişiler, olayların kontrolünün kendi içlerinde yattığını, dış kontrol odaklı kişiler ise bu kontrolün başkalarında olduğunu algılar (aktaran Çakar, 1997).

Lefcourt (1976), kişinin yaşadığı ya da yaşama ihtimali olan olumlu olayları ödül, olumsuz olayları da cezalar olarak ayrılırsa ortaya iki yönelme (eğilim) halinin çıkacağını belirtmiştir. Bunlardan birincisi ödül ve cezaların kişinin dışındaki güçlerce yönetildiği, denetlendiği; ödüllere ulaşma ve cezalardan kaçınmada kişisel çabaların etkili olmadığı yönünde bir beklentinin olmasıdır. İkinci yönelme ise, ödül ve cezaların büyük ölçüde bireyin kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etkili olacağı yönünde oluşan beklentilerdir. İşte bu eğilimlerin tamamına “denetim odağı” adı verilmektedir.

Denetim odağı, kalıtsal bir özellik olmadığı gibi kişileri sınıflama aracı olarak da kullanılamaz. Bu özellik, bireyin nedensellik ile ilgili sorulara verdiği tepkilerin yorumu ile ilgili bilgi sağlayan bir yapıdır. Görüş, anlatım veya davranışların nedenselliğine ilişkin inançların belirleyicisi olarak bakılmaktadır (Özyürek, 1983).

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya çıkan sonuçlar, kişiliğin bir alt boyutu olarak ele alınan denetim odağının uygun ortamlarda, dış denetimlilikten iç denetimliliğe doğru değiştirilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Dıştan içe doğru bir değişme genellikle kişisel yeterlilik ve etkililik duygularını güçlendiren şartların ve olayların bir işlevi olarak görülmektedir (Cengil, 2004). Aynı zamanda sürekli yaşanan olumsuz tecrübeler ve bu olumsuzlukların önüne geçilememesi de iç denetimlilikten, dış denetimliliğe geçişe neden olabilmektedir. Dolayısıyla dış denetimlilik kişiliğin değiştirilemez bir özelliği olarak algılanmamalıdır (Yağışan, 2007).

Dıştan denetimli kişiler, bilgiye ulaşmada ve kullanmada içten denetimlilere göre oldukça yetersizdirler (Phares, 1976).

Çünkü sorunlara ve engellere çözüm bulma güç ve enerjisini kendilerinden ziyade kendi dışlarında aramaktadırlar. Bu da şöyle bir yargıyı doğurmaktadır: İçten denetimli bireyler, engellenme ve zorlanmalar karşısında makul ölçütler içerisinde alternatifler bulacak ve bunu kullanmada daha etkin olacak; dıştan denetimli bireyler ise engellenmeler karşısında alternatif çözüm üretmek yerine, doğrudan tepki vererek yaratıcı çözümler sunamayacaklardır.

Tüm bu araştırma sonuçları göstermektedir ki, bireylerin bir kişilik özelliği olarak denetim odaklarının hangi yönde olduğunun bilinmesi, bu doğrultuda onlara

gerekli fırsatların verilmesi ve destek sağlanması ile kişilerin gelişme sürecine anlamlı katkılar sağlanabilecektir.

### **1.2.2. İçten ve Dıştan Denetimli Bireylerin Karakteristik Özellikleri**

Bir kişilik boyutu olarak ele alınan ve işlenen bu özellik açısından kişilerin önemli ölçüde birbirlerinden farklı oldukları son 30-40 yıl içinde yapılan pek çok araştırma ile ortaya konmuştur.

Rotter (1966), denetim odağını tipolojik bir kavram olmadığı, başka bir deyişle denetim odağının azdan çoğa doğru değişebilen bir algı ve süreklilik gösteren bir kişilik boyutu olduğunu belirtmiştir.

Bireyler katı bir biçimde içten ve dıştan denetimli olarak iki guruba ayrılmazlar. Bireylerin çoğunun denetim odağı inancı dağınık bir şekilde iki uç arasında değişmektedir. Denetim odağının bireysel ve sürekli bir özellik olduğu düşünülmektedir. Bu özelliğin bireyin yaşantıları ile değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Findley & Cooper, 1988).

Yaşamının bir bölümünde içten denetimli olan birey, diğer bölümünde ise dıştan denetimli özellikler gösterebilir. Bu durum, denetim odağının durumsallığından kaynaklanmaktadır.

Nunn'a (1987) göre bireyler tamamen içten denetimli veya dıştan denetimli olarak nitelendirilemez; içten denetimli veya dıştan denetimli olma, içinde bulunulan duruma göre değişebilmektedir.

Daha içten denetimli kişilerin; çevrelerine karşı daha duyarlı olma, engellerin üstesinden gelebilme, bunları engelleyebilecek çözüm yolları bulabilme, başarıya

ulaşabilme isteği gibi özellikleri vardır. Daha içten denetimli kişiler bu özellikler yanında kendilerini başarılı, etkileyici, güçlü, bağımsız ve çalışkan olarak görmektedirler. Daha dıştan denetimli kişiler ise gerçeklerle baş edemezler, kendilerine acırlar, isteklerinin yeteneklerine uygun olmadığını düşünürler ve mesleki beklentileri de düşüktür. Bu kişiler, ben merkezli, kafası karışık, kendi disiplinlerini ve yönlerini oluşturamayan, alıngan, başarı beklentileri düşük ve özgüvenleri az olan bireyler olarak belirtilmişlerdir (Çetinkale, 2006).

Araştırmalara göre, kişinin denetim odağını algılayış şekli, davranışlarına yön verir. Daha içten denetimli kişi, daha dıştan denetimli kişiye göre sorunlar karşısında daha mücadeleci olup, olumlu pekiştireç almak ya da olumsuz uyarıcılardan kaçmak için daha yoğun çaba gösterecektir; daha dıştan denetimli bir kişi ise, aynı durumda işleri daha fazla oluruna bırakacaktır (Dökmen, 1984).

Denetim odağı kavramında bahsedildiği gibi bireyler, içten ve dıştan denetim odağı adındaki iki uç noktanın arasında herhangi bir yerde yer alabilmektedirler. Bireylerin bu iki uç noktadan hangisine daha yakın oldukları onların karakteristik özellikleri hakkında bize fikir vermektedir.

### **İçten Denetimli Bireylerin Karakteristik Özellikleri**

Kendilerini etkileyen olayların sonuçlarının daha çok kendi denetiminde olduğu inancında olan daha içten denetimli bireylerin genel karakteristik özellikleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmuştur.

Daha içten denetimli kişiler sorumluluklarının bilincinde olduklarından başarısızlıklarının sebebini kendi davranışlarında ararlar. Kendi düşüncelerini uyguladıklarından başka kişilerin otoriteleri altına giremezler. Karar sürecinde uzun

bir süre düşünerek olayların sonuçlarını göze alır, kendilerini daha uyumlu değerlendirip daha uyumlu davranışlar sergilerler. Ayrıca daha içten denetimliler, daha dıştan denetimlilere göre işlerini daha fazla sevmektedirler (Dönmez, 1983).

Daha içten denetimli kişiler, performanslarındaki başarı ve başarısızlıkları çaba ve yetenek gibi kişisel özelliklerine yüklerler. Bunun yanında; daha az dışa bağımlı, kendine yetebilen ve kendini gerçekleştirmeye yönelik duygularından haberdar olan, benliğine saygılı ve uzlaştırıcı, zamanı daha iyi kullanan, takım çalışmalarında kendileri ile eşit düzeyde becerisi olanları seçebilen, başarısızlıklarını daha çabuk unutan, daha bağımsız, kendine güvenen, aktif, yarışmacı ortamlarda daha başarılı olan, daha az sapkın davranış gösteren, arkadaş canlısı ve çekici, sosyal ilişkili olmayan durumlarda daha güçlü davranışsal eğilimlere sahip, daha fazla sorumluluk alan, problem çözmede başarılı, uyumlu, bilişsel ortamlara daha fazla katılan ve çaba harcayan kişilerdir (Baykara, 1999).

Daha içten denetimlilerde bazı anksiyete türleri daha az görülür. Hayatlarından daha çok zevk alıp, daha az depresyon yaşar ve intihar eğilimleri daha düşüktür. İş doyumları daha yüksektir. Zihinsel hastalıklar, sigara alışkanlıkları daha azdır. Daha fazla sportif faaliyet gösterirler. Koroner hastalık ve hipertansiyon dıştan denetimlilere göre daha azdır (Yılmaz, 2002).

Sonuç olarak, bireyin kendini gerçekleştirmesi, kendisiyle barışık olabilmesi ve kendini kaderinin belirleyicisi olarak algılayabilmesi için daha içten denetimli olmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir.

## **Dıştan Denetimli Bireylerin Karakteristik Özellikleri**

Olayların akışının daha çok dış güçlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan dıştan denetimli bireylerin genel karakteristik özellikleri de farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmuştur.

Depresif özellikler taşıyan dıştan denetimliler düşük beklenti düzeyine sahip ve içten denetimlilere göre daha yalnızdır. Kendilerine ve çevresindekilere karşı güven problemleri vardır. Bu sebeple de savunma mekanizmalarını içten denetimlilere göre daha çok kullanırlar. Risk almaktan kaçınır ve olayları akışına bırakırlar. Olayların gidişatını değiştirmek için çaba harcamazlar (Aydınay, 1996). Başka bir deyişle hayat onları hangi yöne götürürse o yöne gitmektedirler (Mete, 2002).

Araştırmalara göre daha dıştan denetimli bireyler, daha az popüler ve daha az inandırıcıdır. Zihinsel problemlerin çözümünde daha pasif, iş aramada daha az becerikli ve daha az uzmandırlar. Kendi başarılarını küçümser veya görmezler (aktaran Argun, 1995).

Daha dıştan denetimli bireylerin, genel kaygı düzeyleri daha yüksektir. Kendilerini çaresiz hisseder, başarılarını şansa ve kötü başarılarını ise kötü şansa yüklerler. Başarısızlıklarını ise kolayca unutmazlar (Baykara, 1999).

Joe'ya (1971) göre, daha dıştan denetimliler saldırgan ve savunma mekanizmalarını daha çok kullanma eğilimindedirler. Kendilerini tanımada yetersizdirler ve toplumsal kabul ihtiyaçları ise içten denetimlilere göre daha azdır.

### **1.2.3. Denetim Odağını Etkileyen Faktörler**

Bebek, yaşamının ilk yıllarında daha bağımlı ve daha pasif durumdadır. Çaresiz durumda olduğundan kendi yaşamı üzerinde denetim kuramaz. Gelişim sürecinde birey, kendini denetim ve kontrol altına alıp hızlı adımlar atmakta ve çevrenin etkisini yaşamın ilk yıllarına oranla azalmaktadır. Böylece yaş ilerledikçe denetim odağı, dıştan içe doğru bir yönelmektedir. Çocuğun içten denetimlilik yolunda ilerlediğinin kanıtı olarak, kendisi için önemli bir takım kararları alabilme özgürlüğü kazanması, aile ve çevresine karşı görece bir bağımsızlığa kavuşması ve kendine yetebilme çabası gösterilebilir (Kaval, 2001).

#### **Yaş**

Çocuk dünyaya geldiği andan itibaren anne-baba kontrolü altındadır. Hangi davranışta bulunup bulunmayacağına kararı anne-babanın sorumluluğundadır. Fakat çocuk büyüdükçe kendi bedenini kontrolü de geliştirdiği için, anne-babaya olan bağımlılığı azalmaktadır. İlk yıllar olayların denetimi anne-babada olduğu için çocuk daha dıştan denetimli olmakta; ancak büyüdükçe bedeni üzerindeki hâkimiyeti arttırdığı için kendi ihtiyaçlarını gidermekte ve ebeveynlerine olan bağımlılığı azalmakta ve denetim odağı içsel denetim odağına yönelmektedir (Yavuzer, 1992; Gordon, 1999).

#### **Cinsiyet**

Kız çocukları yapısal olarak daha duygusal olduklarından dış otoriteyle çatışmamak için genellikle onların denetimlerine karşı koyamamaktadırlar. Çocukluktan itibaren daha çok evde kalmaya, uslu ve kibar bir bayan olmaya ve evlenene kadar babanın, evlendikten sonra ise kocanın denetimi altında, yani dıştan denetimli olarak yaşamlarını sürdürmeye yönlendirilmektedirler. Erkekler ise dış



dünyaya atılmaya, olayları kontrol etmeye yönlendirilmektedirler. Dolayısıyla kızların erkeklere oranla daha dıştan denetimli olmaları beklenmektedir (Ulutaş, 1999).

Özellikle Türk toplumunda cinsiyet rollerine ilişkin farklı yetiştirme yöntemleri, kızların ve erkeklerin denetim odağı yönlerinde farklılık oluşmasına neden olmaktadır.

Nitekim Kağıtçıbaşı'nın (1982) belirlemelerinde erkeklerin, kızlardan çok daha bağımsız, sorumlu, kendine güvenli ve özgür olmaları beklenmektedir. Kızlar ise dıştan gelen kontrole, erkeklerden daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bu beklenti erkek çocukları daha içten, kız çocukları ise daha dıştan denetimli hale getirebilmektedir (aktaran Gündüz, 1986).

## **Aile**

İnsan yaşamı üzerinde doğumdan önce ve sonra, ömrünün sonuna dek etkisini sürdüren bir otorite olarak aile, fizyolojik, ekonomik ve toplumsal yönleriyle de kişiyi biçimlendirip, yönlendirir. Aile; özellikle okul öncesi dönemde çocuğun yaşamında etkin bir toplumsallaştırma kurumudur (Yavuzer, 1993).

Ebeveynlerin ilk görevi, çocuklarına günün koşullarına uygun bir bakım sağlamak ve onları korumaktır. Çocuk yaşamının ilk yıllarında tamamen başkalarının bakımına bağlıdır. Çocuğun gelişimi için fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra duygusal gereksinimleri de karşılanmalıdır (Ekşi, 1990).

Çocuğun etkileşimde bulunduğu, toplumsallaştığı, gelecekteki kişisel niteliklerini şekillendirdiği ilk ortam ailedir. Denetim odağının gelişiminde, bu ilk ortamın rolü oldukça önemlidir (Erbaş, 2000).

### **Anne-Baba Tutumları**

Çocukların denetim odağı büyük ölçüde sürekli etkileşimde buldukları aile ortamında şekillenmektedir. Çocuk özellikle kişiliğin oluşumunda anne ve babasını model almaktadır. Bu süreç içinde sevgiye, güvene, çevresindekilere inanmaya ve bazı şeyleri kendi başına yapabilmeye ihtiyaçları vardır. Anne baba tutumlarının en belirgin iki özelliği vardır. Bunlar: duygusal ilişki boyutu ve denetim odağıdır. Duygusal ilişki boyutu, çocuk merkezli, kabul edici tutumdan reddedici tutuma kadar; denetim boyutu ise kısıtlayıcı tutumdan hoşgörülü tutuma kadar olan tutumları içine almaktadır (Yavuzer, 1992).

Toplumsal faktörlerin kişilik üzerindeki etkileri öncelikle ve en yoğun biçimde aile ortamında şekillenir. Aile içinde anne-baba-çocuk arasındaki ilişkinin özünü oluşturan “çocuk yetiştirme yöntemleri” genel olarak aile ile çocuk arasındaki tüm etkileşimleri kapsar. Bu etkileşimler anne-babanın tutum, değer, ilgi ve inançları ile birlikte bakım ve eğitim tarzlarını içine alır. Bu yaklaşımlar çocuğun davranışlarını da biçimlendirerek, çocuğun gelecekteki davranışları üzerinde de etkili olur. Bu nedenle anne-baba-çocuk ilişkileri kişiliği belirleyen etkenler arasında önemli bir yere sahiptir (Cihangir, 1999).

Anne ve baba tutumları, daha içsel ya da daha dışsal denetimli olmada önemli rol oynamaktadır. Buna göre sıcak, destekleyici, teşvik edici, onaylayıcı, kabul edici, tutarlı davranan, çocuklarından erken yaşlarda bağımsızlık bekleyen anne-babaların

çocuklarında içsel denetim inancı; cezalandırıcı, reddedici, baskıcı ve eleştirici anne-babaların çocuklarında ise dışsal denetim inancı pekişmektedir (Temelkuran, 2002).

## **Çevre**

Smith ve Inkeles (1966)'a göre, daha dıştan denetimli bireyler, çevrelerinde değişiklik yapma konusunda daha içten denetimli bireylere göre daha edilebilirler. Smith ve Inkeles daha içten denetimli kişilerin, kendi davranışları ile çevresini değiştirebileceğine olan inançlarının, göreceli olarak, daha dıştan denetimlilere göre daha güçlü olduğunu söylemektedirler. Eğer çevrenin yalnızca fiziksel yanını alır ve bu çevreyi değiştirme deneyimlerinin de denetim odağının içten algılanması yönünde etkili olacağını varsayarsak; küçük ve büyük yerleşim merkezleri, çocukların böyle olanaklara sahip olmaları ve böyle deneyimlerden (çevreyi değiştirme) geçmeleri bakımından farklılık gösterebilir (aktaran Cihangir, 1999).

Kişilik çeşitli boyutları olan bir kavramdır. Büyümekte olan çocuk toplum içinde uyumlu ve etkili bir kişilik geliştirebilmek için gerekli olan davranışları ilk önce aile içinde daha sonra oyun yoluyla arkadaşları ile ve okulda öğrenir. Denetim odağı da bir kişilik boyutudur. Kişilerin denetim odağı algıları içinde bulunulan koşulların bir işlevi olarak değişme eğilimi içindedir (Washington, 1989).

### **1.2.4. Julian Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı ve Bileşenleri**

Rotter'in "Sosyal Öğrenme Kuramı" çağdaş psikolojide davranışçı kuramlarla, bilişsel kuramları bütünleştirmeyi amaçlayan, öğrenilmiş davranışlar üzerine yoğunlaşan bir yaklaşımdır. Öğrendiğimiz çoğu davranış, diğer insanlarla yaşanan tecrübelerin, zihinsel süreçlerle etkileşiminin bir ürünüdür (Rotter, 1966).

Rotter'ın sosyal öğrenme kuramı beklentilere dayanır ve "beklenti değer kuramı" olarak anılır. Beklenti-değer kuramında birey, belli bir davranışı, o davranıştan sonuç beklediği için yapar; birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır (Cüceloğlu,1996).

Rotter, kişiliği ve davranışları değişebilir olarak görmektedir. Rotter'ın Kuramı'nın 4 temel bileşeni vardır.

Bunlar;

- Davranış Potansiyeli
- Beklentiler
- Pekiştireç Değeri
- Psikolojik Durum'dur (aktaran Phares, 1976).

### **Davranış Potansiyeli**

Davranış potansiyeli; belirli bir durum karşısında, pekiştireç veya pekiştireçlere karşı davranışın gerçekleşmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Beukman, 2005).

Beklentiler ve pekiştireç değeri yüksek olduğu zaman davranış potansiyeli yüksek olmakta; her iki değişken değeri azaldığında da azalmaktadır. Bireylerin davranış potansiyelleri değişken ve karmaşıktır. Bireylerin yeni deneyimler kazanmaları sonucunda beklentilerinde ve pekiştireç değerlerinde değişim meydana gelebilmektedir (Phares, 1976).

Dolayısıyla kişinin belirli bir davranışı sergileyebilmesi için değeri yüksek olan pekiştireçlere ihtiyacı vardır.

## **Beklentiler**

Rotter'in kuramı, beklentilere dayanmaktadır. Birey bu kurama göre; belli bir davranışı o davranıştan beklediği sonuç ve elde edeceği değer için yapmaktadır. Belirli bir durumda beklenti veya değerden biri çok düşük ise davranış meydana gelmez (Phares, 1976).

## **Pekiştireç Değeri**

Pekiştirici; belirli bir hedefe doğru hareket etmeyi etkileyen her türlü eylem veya durumdur. Olmasını istediğimiz ve bize çekici gelen şeylerin pekiştirici değeri daha yüksektir. Pekiştireçler, hem davranışların şekillenmesinde hem de beklentilerin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Belirli durumlar sonucu elde edilen pekiştireçler, gelecekte yaşanması muhtemel benzer olaylarla ilişkili beklentilerin oluşmasına ve güçlenmesine yol açmaktadır. Olumsuz pekiştireçler sonucunda da beklentilerde azalma veya sönme gözlenebilmektedir (Rotter, 1966).

## **Psikolojik Durum**

Kişilik teorisyenleri, davranışları bireylerin kişilik yapıları veya bireysel farklılıkları olarak yorumlarken; sosyal öğrenme teorisyenleri ise durumsal değişkenlerle ilgilenmişlerdir. Psikolojik durum, bireyin duruma karşı verdiği tepkiyi ifade etmektedir (Beukman, 2005).

Sosyal öğrenme teorisi içinde psikolojik durum, davranışlar açısından önemli bir belirleyicidir. Kişinin psikolojik durumu; beklentilerini, pekiştireçlerini ve pekiştireç değerlerini etkilemektedir. Farklı durumlarda birey davranışlarında benzerlik olabilmektedir. Bunun sebebi ise, bireyin gerçekte farklı olan durumları

aynı olarak algılamasıdır. Bu da bireyin beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Birey başarısız olacağına dair beklenti geliştirdiği farklı durumlarda aynı tepkileri verebilir. Psikolojik durum, kişinin beklentilerini ve pekiştireç değerlerini etkileyerek, kişinin davranışları üzerinde etkiye yol açmaktadır (Phares, 1976).

### **1.2.5. Denetim Odağı İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde denetim odağı kavramı ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan bazı araştırmalar ile ilgili bilgiler verilecektir. Verilen bilgiler araştırmaların özeti olup, kronolojik tarih düzenine göre sunulacaktır.

#### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Lunenburg ve Cadavid'in (1992) öğretmenlerin denetim odağı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmalarında; dış kontrol odağına sahip öğretmenlerde duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığın daha fazla olduğu görülmüştür.

Young ve Cooper'ın (1995) ambulans servisinde görevli çalışanların işten kaynaklanan streslerini inceledikleri çalışmasında iş doyumunu ve denetim odağının etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş doyum düzeyleri düşük olan ambulans çalışanlarının major düzeyde problem yaşadığı stresten daha fazla etkilenenlerin ise dıştan denetimlilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca dış denetim odağına sahip bireylerinde iş doyumsuzluğu yaşadığı tespit edilmiştir.

Muhonen ve Torkelson'un (2004) yönetici ve alt kademe çalışanların denetim odağının iş doyumunu, sağlık ve stres ile olan ilişkisini inceledikleri araştırmalarına göre; yönetici kadrosunda çalışanların içten denetimli, alt kademede görevlilerin ise dıştan denetimli olduğu görülmüştür. Genel anlamda sonuçlar incelendiğinde dış

denetim odağına sahip çalışanların sağlık problemlerinin daha azla olduğu ve strese daha fazla maruz kaldığı sonuçlar arasındadır. Ayrıca dış denetim odağına sahip bayan çalışanların sağlık problemlerinden fazla yakındıkları ve iş doyumlarının düşük olduğu görülmüştür.

### **Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Aksoy ve Mağden'in (1994) lise son sınıf öğrencileri ile yaptıkları çalışmada; denetim odağı ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamadığı, buna karşılık öğrencilerin kardeş sayıları arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmüştür. Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri ile denetim odağı arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmış ve en çok içten denetimlilerin alt sosyo-ekonomik düzeyde olduğu ve en çok dıştan denetimli öğrencilerin üst sosyo-ekonomik düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Küçükkaragöz (1998) ilkokul öğretmenlerinin bireysel, mesleki ve sosyo-ekonomik bazı özellikleri ile denetim odağı düzeyleri arasındaki ilişkiler ve öğretmenlerin iç ya da dış denetimli olmalarının öğrencilerinin denetim odağı düzeyi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin denetim odağı düzeyleri ile cinsiyet, en uzun süre yaşanan yer, medeni durum, babanın öğrenim durumu, baba mesleği, ortaöğreniminde nerede yaşadığı, mesleğin yıpratıcılığına ilişkin değerlendirmeleri ve mesleki geleceklerine ilişkin düşünceleri değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan'ın (2006) araştırmalarında araştırmacılar tarafından geliştirilen 10 oturumlu insan ilişkileri beceri eğitimi programının, üniversite öğrencilerinin denetim odağı düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışma grubu, 32 öğrenciden oluşturulmuştur. Araştırma deseni olarak deney ve kontrol gruplu ön-test son test izleme modeli kullanılmış ve 16 birey deney, 16 birey de kontrol grubuna alınmıştır. Sonuç olarak; 10 oturumluk İnsan ilişkileri Beceri Eğitimi Programının üniversite öğrencilerinin denetim odağı düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Son test uygulamasından üç ay sonra yapılan izleme çalışmasında, deney grubunda yer alan bireylerin RİDDOÖ son-test ve izleme testi puanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

### **1.3. Problem Kavramı**

#### **1.3.1. Problem, Problem Çözme ve Problem Çözme Becerisinin Tanımı**

Problem kelimesi Latince bir kavramdır. Osmanlıca “sual-mesele” kavramına karşılık gelirken, günümüz Türkçesinde “sor” kökünden türetilen “sorun” kavramına karşılık gelmektedir. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde sorun, “düşünülüp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değeri ya da gerekliliği olan durum” olarak açıklanmıştır (Kalaycı, 2001; <http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

Problem kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır.

Dewey’e göre problem, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şeydir (aktaran Gelbal, 1991). Bingham’a (1998) göre problem, bir kişinin hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engeldir. Morgan ise (1999) problemi, bireyin bir hedefe ulaşmada engelleme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak tanımlar.



Bu tanımlardan ortaya çıkan temel çıkarsama, kişinin hedefe ulaşma sürecinde onu engelleyen her durum, problem olarak nitelendirilmektedir.

Birey için problem, düşünerek çözümlenmesi gereken ve kişinin amacına giden yolda önüne çıkan engel olarak tanımlanmıştır. Problemler, uzun veya kısa süreli, basit veya karmaşık, bedensel, ekonomik veya duygusal olarak sınıflandırılabilir (Cüceloğlu, 2003).

İnsan yaşamı çözülmesi gereken değişik sayı ve yapıda sorunlarla doludur. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için günümüz toplumu bireylerin yaratıcı, eleştirel, analitik düşünebilen ve karşılaştığı farklı sorunlara etkili çözümler üretebilen özellikte olmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda sorunların üstesinden gelmeyi hedefleyen problem çözme kavramı, pek çok durum ve çalışmada ortaya çıkmaktadır.

Işık (2000), problem çözmeyi, “belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çaba” olarak belirtmiştir. Aynı zamanda Işık (2000), içinde bulunulan şartlara uymak, engelleri azaltmak ve sonunda organizmayı bir iç dengeye ulaştırmak gibi etkinliklerin hepsinin bu sürecin kapsamında olduğunu ileri sürmektedir. Gelbal (1991) ise, bireyin içinde bulunduğu karışık durumu problem, bu durumdan kurtulmayı ise problem çözme olarak belirtmiştir.

Genel olarak tanımlar değerlendirildiğinde problem çözme, bir amaca ulaşmakta karşılaşılan güçlükleri birtakım yöntemler kullanarak yenme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, şartlara uymak veya engelleri azaltmak yoluyla gerginlikten kurtulmanın ve kişiyi bir iç dengeye ulaştırmanın yollarını arar. Bu açıdan

bakıldığında problem çözmeye, öğrenilmesi ve elde edilmesi gereken bir yetenek olup, sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda, enerji, çaba, zaman ve alıştırma isteyen bir iştir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşünce ile birlikte zekâyı, duyguyu, iradeyi ve eylemi, kendinde birleştirmektedir (Bingham, 2004). Heppner ve Krauskopf (1987) ise problem çözmeyi, kişinin yaşam boyu karşılaşıp, onu strese sokan problemleri çözmek amacıyla sergilediği, bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerin bütünü olarak tanımlamıştır

Problem çözmeye, önceden kazanılmış deneyimleri yeni ve bilinmeyen durumlara uygulama; problemi görme, tanımlama, geçici çözümler üretme ve geçici çözümlerin doğruluğunu sınaama gibi yüksek bilişsel süreçlerin toplamıdır (Budak, 2005).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak problem çözmeye, engel oluşturan durum karşısında engeli ortadan kaldırmak, alternatif yollar üretmek, kısaca yaratıcı düşünmeyi esas alarak ulaşılmak istenen hedef karşısında yapılan eylemi ifade eder.

Problem çözmeye becerisi ise kişiyi çözüme götürececek bilgilerin elde edilmesi ve kullanıma hazır olacak şekilde birleştirilerek bir problemin çözümünü uygulayabilme düzeyidir (Atabay, 2004; Bahar, 2006). Hamamcıoğlu ve Akgün (2002), problem çözmeye becerisini kazanmanın zaman ve pratik yaklaşım öğelerine ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Güçlü (2003) ise problem çözmeyi, “bireyin birey olma ve çevresiyle baş etme sürecinde en belirleyici rollerinden birisi” olarak tanımlamaktadır.

### 1.3.2. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Faktörler

İnsanlar karşılaştıkları problemleri bazen çözebilmekte, bazı durumlarda ise yetersiz kalmaktadırlar. Karşılaşılan problemlerin çözümünde bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Bu kişilik özellikleri arasında; özgüven duygusuna sahip olma, nesnel bir bakış açısı, yaratıcı düşünebilme, olaylar karşısında fazla kaygılanmama, atılgan olabilme gibi özellikler gösterilebilir.

Meijerss, problem çözme becerisinin ruh sağlığı açısından önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Bireyin problem çözme becerisinin; yaşantıları algılama gücü, olaylar karşısındaki tutumu, değerleri ve kişilik özelliklerinin önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir (aktaran Güçlü, 2003).

Bireyin yaşantılarının toplamı, onun mevcut kişiliğini meydana getirir. Bir kimsenin bilgisi, inançları, değerleri, duyguları, hareketleri, kullandığı kelimeler ve yaptığı işler gibi karakteristik özellikleri, hep onun eski yaşantılarının sonucudur. Kişinin bir problem karşısındaki tutumu, kısmen onun değer sistemiyle ayarlanır (Bingham, 2004).

Problem çözmenin temelindeki faktörlerin neler olduğuna ayrıntılı olarak bakılacak olursa uzun bir liste ile karşılaşılmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

#### **Özgüven**

Bir problemi sosyal bağlamda çözmeyi öğrenmede en önemli şey, problemleri çözümedeki inancın verdiği güven ve yeterlilik hissidir. Problem çözme ve özgüven

sürekli bir ilişki içindedirler. Özgüveni yüksek olan bireyler problemi tanıma, kabul etme ve problemlerle uğraşma girişimine daha yatkındırlar (Thornton, 1998).

Aynı zamanda kendini problem çözme konusunda başarılı olarak algılayan bireylerin sosyal becerilerinin daha iyi, kaygı düzeylerinin ise daha düşük olduğu belirtilmiştir. Kısaca, algılanan problem çözme becerileriyle problem çözme performansı birbiriyle ilişkili bulunmuştur (Heppner, Gary & Lisa, 1984).

### **Zekâ**

Bir bireyin problem çözme konusundaki başarısı, problemin özelliğinden çok bazı kişisel faktörlere bağlıdır. Bireyin kendisine ilişkin bu etkenlerden biri zekâdır ve birey ne kadar zeki ise, problem çözmedeki başarısı o kadar fazla olacaktır (Morgan, 1999). Cüceloğlu (2003) ise, bireyin problem çözmedeki başarısının zekâ düzeyine bağlı olduğunu ve problem çözme yeteneğini zekânın bileşenlerinden biri olduğunu ifade etmiştir.

### **Sosyal Öğrenme - Model Alma**

Toplum, davranış düzenliliğini sağlamak için normlar geliştirir ve bunları erken çocukluk çağlarından itibaren bütün bireylere aşılar. Böylece, toplumdaki benzer davranışların çoğu, insanların erken yaşlarda başlayan ve yaşam boyu devam eden öğrenmelerinin sonucu olarak karşımıza çıkar. Ortak öğrenmeler gözlem yoluyla gerçekleşir ve insanların farkında olarak ya da olmayarak birbirlerini taklit yolu ile topluma yayılır. Sosyal öğrenme kuramına göre bir insanın gelişimi, bireyin diğer insanlarla olan deneyimlerinin kalitesine, farkına ve bu deneyimleri uygulama alanına bağlıdır. Sosyal öğrenmeler ilk olarak ailede ebeveynlerden, daha sonra ise

okul yaşamı ile arkadaş ve öğretmenlerden ya da diğer otorite figürlerinden elde edilir (Erdem ve Akman, 1997).

### **Bireysel Farklılıklar**

Birçok bireysel farklılık, problem çözmede etkili olabilir. Ulupınar'ın (1997) araştırmasına göre, evliler, yalnız yaşayanlar, kendini aktif ve araştırmacı olarak tanımlayanlar, ailesinin tutumunu demokratik ve ilgisiz olarak değerlendirenler, kendilerini problem çözmede daha başarılı bulmaktadırlar. Çalışan grup, problem çözmede daha başarılıdır. Çalışma statüsü yükseldikçe, problem çözme başarısı artmaktadır.

Bu özellikler, bireysel farklılıkların problem çözme performansı üzerindeki etkisini göstermekte ve toplumsal statünün önemini göstermektedir.

### **Sorumluluk Duygusu**

Başkalarına karşı sorumluluk duymak, bireyin problem çözümüne ilgisini arttırır. Bireyin problem çözme ihtiyacını taşımasında ve bireyi harekete geçirmesinde, sorumluluk duygusunun önemi oldukça yüksektir. Özellikle sosyal-kişiler arası problemlerin çözümü çoğu kez başkalarına karşı sorumlu olmayı kabul etmeye ve bunu anlamaya bağlıdır (Bingham, 2004).

### **Problem Hakkında Bilgi Düzeyi**

Bazı durumlarda, yetenek bilgi ile bağlantılı olduğunda birey daha hızlı çözüme ulaşabilir. Bireyin sahip olduğu bilgi düzeyi ne kadar fazla ise, problemleri çözmede benzetme kullanım oranı daha da artar. Ne kadar çok benzetme tanınırsa en alışılmadık durumda bile planlı davranmak o kadar olası hale gelir (Thornton, 1998).

## **Duyguların Etkisi**

Duygular bilinçaltında gizlenirler ve bedende depo edilirler. Yönlendirilebilir ve serbest bırakılabilen güçlü bir enerji taşırlar. Bu enerjinin farkında olmak ve onu yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde gelişigüzel ortaya çıkar ve problemlerin çözümünü etkiler (Mountrose, 2000). Binham'a (2004) göre, yalnızca duygusal engellerden dolayı problemlerini çözemeyen birçok insan mevcuttur. Korku, kaygı ve utangaçlık gibi birçok duygu, yaratıcılığı köreltebilir. Problem çözme performansının etkili olması için, ılımlı ve rahat ilişkiler şarttır.

## **Geçmiş Yaşantı ve Deneyimler**

Yetenek ya da üstün zekâdan daha çok, bilgi ve deneyimler problem çözmede ustalar yaratır ve problem çözmeyi kolaylaştırır (Thornton, 1998). Cüceloğlu'na (2003) göre; bireyin önceki deneyimleri, problem çözme sürecinde bireye yardımcı olabildiği gibi, bazen güçlük ve engeller de oluşturabilmektedir.

### **1.3.3. Problem Çözme İle İlgili Kuramlar**

#### **John Dewey'in Yaratıcı Sorun Çözme Modeli**

John Dewey'e (1993) göre yaratıcı düşünce için, daha iyi alternatifler, sistematik bir hazırlık, sorunlar ve deneyimler gerekir. John Dewey'in Yaratıcı Sorun Çözme Modeli:

1. Algılanmış bir problem
2. Sorun üzerinde yaratıcı düşünce süreci
  - a) Ön gözlem aşaması
  - b) Soruna ilişkin farklı tanımlar önerme

- c) Güçlüğü, çözülebilir bir problem olarak biçimlendirme
  - d) Çözümler önerme (denenceler ortaya atma)
  - e) En iyi çözümü bulabilme
  - f) Çözüm yolunu iki biçimde sınaama
    - i. Çözümün kendi içindeki elemanlarla içsel tutarlılığı
    - ii. Eylem ya da kontrol (gerçek ya da imgesel olabilir)
  - g) Geri dönme (başarısızlık durumlarında c, d, e, f durumlarına geri dönme)
  - h) Tutumlar ve istekleri gözden geçirme
  - i) Problemin öyküsünü ve çözümünü gözden geçirme
  - j) Çözümün başarısını ortaya koyma
3. Yeni dengelerin kurulması ya da yaratma sonrası.

Dewey'in yaratıcı çözüme modeli katı çizgilerle değil esnek bir yapı ile kendini göstermektedir. Basamaklar değiştirilemez değildir. Problem çözümlenin bu aşamalarının değişmez olmadığını ve herhangi bir sırayı izlemediğini vurgulayarak sürecin herhangi bir aşamadan başlayabileceğini de belirtmektedir. Süreç herhangi bir basamaktan başlayabileceği gibi, yeni basamaklar eklenebilir, bazıları çıkarılabilir veya kısaltılabilir (aktaran Saygılı, 2000).

Bu kurama göre kişi, problem çözüme sürecinde belirli basamaklara göre hareket etmek zorunda değildir. Problem çözüme sürecinin hangi basamaktan başlanılacağı, kişinin olayı veya durumu nasıl algıladığı ile ilişkilidir.

### **Guilford'un Yakınsak ve İraksak Düşünme Modeli**

İraksak düşünme, olası çözümler hatırlama ya da yeni çözümleri üretmedir. Kişinin düşünceleri birçok farklı yol boyunca ıraksar, yani genişleyerek yayılır.

Iraksak düşünme, yakınsak düşünmeye göre daha esnek ve salt eldeki bilgilerle yetinmeyen bir düşünme yöntemidir. Bu model, yeni çözümlere ve yaratıcılığa daha yatkındır (Yolcu, 1995).

Yani; kişinin yaratıcılığı ve dolayısıyla zekâ düzeyi, problemin çözüm sürecinde oldukça önemlidir.

Guilford, iraksamalı düşünme için gerekli sekiz temel yetenek belirlemiştir. Bunlar;

1. Probleme ve problem durumlarına duyarlık gösterme,
2. Düşüncelerde akıcılık gösterebilme ya da sayıca çok daha fazla kullanılabilir fikir üretebilme,
3. Alışlagelmiş, özgün ancak işlevsel fikirler üretebilme,
4. Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme,
5. Sentez yeteneğine sahip olma,
6. Analiz yeteneğine sahip olma,
7. Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme,
8. Değerlendirme yapabilme (Donald, 1993).

Yakınsak düşünme tarzı, aslında var olmayan ama kaynaklar uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde var olabilecek bir durumu, olayı gözümüzde canlandırabilmemizi sağlar. Yakınsamalı düşünme bizi bir süreliğine dahi olsa gerçeklikten uzaklaştırır ve hayallere dalmamıza izin verir (Donald, 1993).

Modele göre kişinin problem çözme sürecindeki etkililiğinin; soyut düşünme yetisi, zekâsı, analitik düşünme yetisi gibi karmaşık süreçlere bağlı olduğu söylenebilir.



## **Alex Osborn'un Yaratıcı Problem Çözme Kuramı**

Beyin fırtınası tekniğini geliştiren Osborn'a (1963) göre, yaratıcı problem çözme süreci, üç aşamadan oluşmaktadır.

1. Problem bulma
  - a. Problemi tanımlama
  - b. Hazırlık
2. Fikir bulma
  - c. Fikir üretme
  - d. Fikir geliştirme
3. Çözüm bulma
  - e. Değerlendirme
  - f. Seçme (aktaran Albayrak, 2002).

Yaratıcı problem çözme sürecinde üretilen düşüncelerden en etkili olanı, özenle seçilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Fakat hayat şartları mükemmel çözümü engellediği için, yeni problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumda, sürecin başına dönülüp, basamaklar yeniden uygulanır (Sungur,1997).

## **Karl Popper ve Problem Çözme**

Problem çözmeyi bir dünya görüşü olarak tanımlayan Popper'e (1972) göre, bilim gözlemlerle değil, problemlerle başlar. Problem çözmeye, problemin kendisiyle ve problemin nedenleriyle başlamanın önemli olduğunu düşünmektedir. Popper'e göre bir problemi anlamaya çalışmak; problemin bir parçasını sezinlemek, onun alt birimlerini fark etmek ve onlar arasındaki örüntüyü anlamak demektir. Problemi anlamak için yapılacak ilk şey; güçlüğün nerede olduğunu bulmaktır. Problemi tam

olarak tüm yönleriyle anlamadan getirilen çözümler başarısız olacaktır (aktaran Sungur, 1997).

### **Parnes'in Yaratıcı Problem Çözme Modeli**

Parnes (1981), tarafından geliştirilen model, yaratıcı düşünme sürecinin her evresine rehberlik ettiği için kullanışlı bulunmaktadır. Model beş basamaktan oluşmaktadır.

1. *Gerçeği bulma*: 5N 1K (Kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin?) soruları ile problem hakkında bilinen her şeyin listesinin çıkarıldığı aşamadır.
2. *Problemi bulma*: Temel problem ve alt problemlere alternatif tanımların getirildiği listenin hazırlandığı aşamadır.
3. *Fikir bulma*: Beyin fırtınası yöntemi ile problem tanımlarının irdelendiği aşamadır.
4. *Çözüm bulma*: Belirlenen fikirlerin değerlendirildiği, kriterlerin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada problemi çözebilecek alternatif çözümler seçilir.
5. *Kabul bulma*: Hareket planının hazırlandığı aşamadır (aktaran Özden, 1998).

### **Herman'ın Yaratıcı Problem Çözme Modeli**

Hermann beyni dört bölüme ayırmış, yaratıcı problem çözenin bu dört bölümün ortak bir fonksiyonu olduğunu savunmuştur. Yaratıcı problem çözmede altı değişik zihni yetiye ihtiyaç vardır. Hermann bu melekeleri altı meslek grubu ile sembolize etmektedir.

1. *Mühendis*: Fikirleri geliştirir, ham fikirleri pratiğe dönüştür, en iyi çözümleri üretir.

2. *Yargıç*: En doğru fikri seçer.
3. *Kâşif*: Problemin tam olarak ne olduğunu ortaya koyar.
4. *Dedektif*: Problemi bütün yönleriyle ele alır.
5. *Sanatçı*: Alternatif bakış açıları üretir.
6. *Prodüktör*: Alternatiflerin denemelerini gerçekleştirir (aktaran Özden, 1998).

### **Thorndike'nin Deneme-Yanılma Modeli**

Thorndike araştırmalarında, problem çözmede bireyin yaptığı davranışlardan tatmin edici etki yaratanların kalıcı olduğu ve hangi davranışların tatmin edeceğini ise deneme-yanılma yoluyla öğrenildiği sonucuna ulaşmıştır. Bu model, genellikle anlamlı ilişki örüntüleri olmayan problemlerin çözümünde ya da problem hakkında ön bilgilerin eksik olduğu durumlarda uygun bir yöntem olarak kullanılabilir (aktaran Erden ve Akman, 1997).

#### **1.3.4. Problem Çözme Süreci ve Aşamaları**

Bütün problemleri etkili bir şekilde çözmeye yarayacak ve bütün problem çözenlere tavsiye edilebilecek tek bir yöntem yoktur. Problem çözme davranışı, duruma ve zamana göre değişmektedir. Problem çözen bir kimsenin de yaklaşımını ve izlediği basamakları problemden probleme değiştirmesi kaçınılmazdır.

Literatürde problem çözme süreci farklı aşamalarda ele alınmakla beraber, Sullivan & Decker (2001) problem çözme sürecini 8 basamakta ele almış ve yaygın olarak kabul edilen bir sistem olmuştur. Bunlar:

- 1) *Problemi Tanımlama*: Problem çözme sürecinin en önemli aşaması problemi tanımlamaktır. Problemin tanımında amaç probleme neden olan asıl nedeni

tanımlamaktır ve problem cümlesi bir durumu tanımlayıcı nitelikte olmalıdır (Gillies, 1994; Sullivan & Decker, 2001).

- 2) *Veri Toplama:* Yapılan çalışmalar, kişinin bir problem konusunda fazla bilgi sahibi olmasının problem çözmeyi kolaylaştırdığını ve başarılı problem çözümlerinin kullandıkları ilk adımın problem ile ilgili tüm bilgiyi ve gerçekleri toplamak olduğunu göstermiştir (Taylan, 1990).
- 3) *Verilerin Analizi:* Açık ve net olan veriler dâhil olmak üzere elde edilen tüm verilerin kritiği yapılarak yazılmalıdır (Sullivan & Decker, 2001). Bu aşamada, elde edilen tüm veriler bir araya getirilir, değerlendirilir, eleştirilir ve analiz edilir.
- 4) *Çözüm Geliştirme:* Bu aşamada problemin çözülebilmesi için olası tepkiler ile ilgili bir liste oluşturulur. Problemin olası çözümü hakkında, sayısız fikir ve önerilerde bulunulur. Alternatif çözümleri araştırırken problemi eleştirmeyen bir yol izlemek de önemlidir (Güner, 2000; Sullivan & Decker, 2001).
- 5) *Sonuçları Gözden Geçirme:* Bir önceki aşamada belirlenen alternatif çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarının listelendiği aşamadır. Yani tercih edilen seçenek uygulandığında kazançların ve kayıpların neler olabileceği belirlenir ve yazılır (Güner, 2000).
- 6) *Karar Verme:* Bu aşamada bireyin, her bir alternatif açısından, kişisel, sosyal, uzun dönemli ve kısa dönemli sonuçları (Heppner, 1978); kararın kişinin kendi değer sistemine uygunluğunu göz önünde bulundurması gerekmektedir (D’Zurilla & Goldfried, 1971).
- 7) *Kararı Uygulama:* Seçilen çözüm seçeneğinin uygulanması, kararlaştırılan eylemlerin gerçekleştirilmesi evresidir (Ulupınar, 1997).

8) *Çözümü Değerlendirme*: Karar uygulandıktan sonra, uygulama sonucunun yararları incelenmeli ve farklı çözüm yolları ile karşılaştırılmalıdır. Uygulanabilirliği ve yararlılığı aralıklı olarak kontrol edilmelidir. Heppner (1978) bu aşamanın çok fazla uygulanmadığını; oysa problemin çözümüne ulaştıran başarılı yolların tanımlanmasının ileriki zamanlarda kişiyi daha güçlü kılacağını belirtmiştir.

### **1.3.5. Problem Çözme Becerileri İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde problem çözme kavramı ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan bazı araştırmalar ile ilgili bilgiler verilecektir. Verilen bilgiler araştırmaların özeti olup, kronolojik olarak sunulacaktır.

#### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Şahin, Şahin ve Heppner'ın (1993) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı problem çözme envanterini uyarlama çalışmasında, kız öğrencilerin, erkek öğrencilere göre problem çözmeye daha kendine güvenli olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Burroughs ve Mick (2004) problem çözme durumunda tüketici davranışlarını belirleyen farklı değişkenleri inceledikleri çalışmaları sonucunda; denetim odağı ile tüketicilerin yaratıcı problem çözme becerileri arasında ilişki bulmuşlardır. Kısıtlı zaman verildiğinde ve hemen belli bir sonuca varmak gereken durumlarda içten denetimliler daha yaratıcı bulunmuştur. Aynı çalışmada metaforik düşünce ve benzetmelerin, içten denetimlilik ile birlikte yaratıcı problem çözmeyi arttırdığı belirtilmiştir.

## **Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Aydın (1999), denetim odakları farklı olan ergenlerin problem çözme becerileri puanlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda; denetim odağı ile problem çözme becerileri ortalama puanları ve cinsiyet ile problem çözme becerileri ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Katkat (2001), yaptığı araştırmada öğretmen adaylarının problem çözme beceri puanlarını yaş, sınıf, puan türleri ve kayıt tipi gibi değişkenler açısından karşılaştırmıştır. Sonuçta: cinsiyet ve öğrenim görülen sınıf değişkeni ile problem çözme becerileri algısı puanlarının farklılaştığı görülmüştür.

Albayrak (2002), ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yaş değişkenine göre incelemiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tunca (2004), meslek lisesi öğretmenlerinin duygusal zekâları ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçta, problem çözme becerisinin cinsiyete bağlı olmadığını fakat yaş ve kıdeme göre problem çözme becerisinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bozkurt, Serin ve Emran (2004), ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin problem çözme, iletişim becerileri ve denetim odağı düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Araştırma sonucunda cinsiyete göre, problem çözme becerisi ve kıdeme göre iletişim becerisi algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Problem çözüme becerisi ile denetim odağı arasında pozitif yönde; iletişim becerisi arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirtaş ve Dönmez (2008), ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözüme becerilerine ilişkin algılarında cinsiyet, kıdem, branş, medeni durum, çocuk sayısı, en son mezun olduğu okul, anne ve babanın eğitim düzeyi değişkenlerine göre fark olup olmadığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin problem çözüme becerileri düzeyini “orta” olarak algıladıkları, öğretmenlerin problem çözüme becerilerine ilişkin algılarında kıdem, en son mezun olduğu okul, anne ve babanın eğitim düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar olduğu; cinsiyet, branş, medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerine göre ise istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Budak (2009) tarafından, problem çözüme algısına, kontrol odağı, benlik saygısı ve öğrenilmiş güçlülüğünün etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; problem çözüme, benlik saygısı ve öğrenilmiş güçlülük ile orta düzeyde negatif yönde, kontrol odağı ile problem çözüme arasında güçlü olmayan pozitif yönde ilişki gözlenmiştir.

#### **1.4. Tükenmişlik Kavramı**

##### **1.4.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı**

Modern zamanların önemli kavramlarından biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970’lerde ABD’de, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Maslach, Wlmar, Schaufeli & Leiter, 2001).

Tükenmişlik kavramı ilk kez, psikolog Herbert Freudenberger' in örgütsel stres üzerinde yaptığı çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak tanımlamıştır.

Schwab (1986) tükenmişliği, “bireylerin ve organizasyonların her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan iş görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomen” olarak tanımlamıştır (aktaran Çam, 2001).

Cherniss (1980) ise tükenmişliği; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan süreç olarak görmüş ve iş görenin aşırı strese ve işindeki doyumsuzluğa karşı işinden soğuması şeklinde gösterdiği bir tepki olarak tanımlamıştır.

Bu durumlardan yola çıkarak, tükenmişliğin sadece bireysel değil, örgütsel ve çözülmesi gereken bir problem kaynağı olduğu görülmektedir.

Birçok çalışan, her gün işine mutlu bir şekilde gidip, işyerindeki deneyimlerinden hoşlanırken, bununla birlikte diğer çalışanlar işyerindeki deneyimlerine daha negatif olarak bakarlar.

Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle tükenmişlik, “işyerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması ile müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir stres sendromudur” (Siegal & McDonald, 2004).



Maslach tarafından “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanan tükenmişlik, daha ayrıntılı şekliyle “İş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” şeklinde ifade edilmiştir (Maslach & Philip, 1982; Maslach et al., 2001).

#### **1.4.2. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişliğin en belirgin özelliği, depresif duygu durumunun olduğu bir dönem olmasıdır. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen ve tükenmişliği yaşayan kişide kendini gösteren şikâyetlerdir (Baltaş ve Baltaş, 1993).

Tükenmişliğin belirtilerini görmenin kolay olması, işin olumlu bir tarafını oluşturmaktadır. Örgütlerdeki en iyi performansla çalışanlar, tükenmişlik sendromu ile beraber normal davranış tarzlarından çok önemli derecede farklılık gösterirler. Bu durum, çalışanlar, çalışanların mesai arkadaşları ve örgüt yönetiminin olumsuzluğu fark etmesi ve gerekli önlemleri alabilmeleri için ipuçları verebilmektedir.

Domeyer (2004), bahsedilen farklılıkları oluşturan klasik tükenmişlik belirtilerini şu şekilde sıralamıştır:

- İş hakkında heyecan ve isteğin kaybolması,
- Sürekli uzun saatler çalışma veya molaları kaçırma,

- Diğer çalışanlar ile kronik huzursuzluk ve çatışmalar,
- Performansta düşüş,
- Kronik geç kalmalar,
- İşi son gününe kadar yetiştirememe ya da unutulmuş görevler,
- İş miktarını idare edememe, yetersizlik yaşama,
- Yeni görevleri yapmada gönülsüzlük,

Ayrıca konunun daha iyi anlaşılabilmesi için tükenmişliğin belirtileri daha geniş olarak ele alınabilir. Kişilerin yaşadıkları tükenmişlik, kendini fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olmak üzere üç başlıkta göstermektedir.

#### **1.4.2.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri**

Tükenmişlik yaşayan bireylerde fiziksel belirtiler çok çeşitli olup, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

Kalp çarpıntısı, kan basıncının artması, kabızlık, titreme, kulak çınlaması, sırt ağrısı, göğüs ağrısı, kas spazmı, kas gerilmesi, ellerin ve ayakların buz kesilmesi, deri hastalığı, ani kilo değişmesi, kronik yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrıları, el ayak parmaklarında hissizlik, seks isteğinin kaybolması, diş gıcırdatma, el ayak parmaklarını aşırı oynatma, tırnak yeme, alkol ve sigara içiminde artış, hazımsızlık, alerjiler, başını devamlı öne eğme, ülser, aşırı terleme, boğazda ve ağızda kuruluk, titreme, sinirsel tikler, sık sık idrar yapma, sık sık adet görme, düzensiz aralıklarla yemek yeme, nefes kesikliği, baş dönmesi ve bayılma, kekelemek vb. (Rowshan, 2008).

#### **1.4.2.2. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri**

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde; çabuk öfkelenme hali, işe gitmeyi istememe-hatta nefret etme hali, daha şüpheli ve endişeli olma, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu ve işe geç gelme, ilaç-alkol-tütün vb. kullanma eğilimi ya da kullanımda artış, özsaygı-özgüvende azalma, evlilikte çatışmaların yaşanması veya artması, sosyal ilişkilerde çatışmalar, sosyal ilişkilerden uzaklaşma, izolasyon-içe kapanma-sürekli sıkıntı hali, teslimiyet-suçluluk-içerleme duygu ve düşüncelerinde ve dile getirme davranışları, çaresizlik ve hevesin kırılması, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü yaşama, unutkanlığın ortaya çıkması veya artması, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma durumu, örgütlemeye yetersizlik, rol-görev çatışması ve kurallar ile ilgili karışıklıkların yaşanması, görevlilere fazla güvenme veya güvenmekten kaçınma hali, kuruma yönelik ilginin kaybı, başarısızlık hissinde artış, çalışmaya yönelmede direnç yaşanması vb. gibi davranışlar görülmektedir (Kaçmaz, 2005; Izgar, 2001).

#### **1.4.2.3. Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri**

McCranie ve Bradsmas (1988), hekimler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda tükenmişliğin psikolojik belirtileri olarak; güven azalması, yetersizlik duyguları, mutsuzluk, kronik endişe, pasiflik, sosyal endişe ve insanlardan utanma düşüncelerini belirlemişlerdir (aktaran Izgar, 2001). Bu duygular yanında; içinde bir boşluk hissetme, affetmeyip kin duyma, hayatın anlamının kaybolması, kişinin yönünü kaybetmesi, suçluluk duygusu, diğer insanlara düşmanlık duyma, suç işleme, vb. duyguların ortaya çıktığı belirtilmektedir (Rowshan, 2008).

### 1.4.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğe etki eden faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

#### 1.4.3.1. Bireysel Özellikler

Tükenmişliğin doğası gereği bireysel olduğu; stres yaratan ve tükenmişliği tetikleyen faktörlerin etkilerinin bireyden bireye değiştiği görülmektedir (Capel, 1991). Maslach et al. (2001), yaptıkları araştırmalar sonucunda, demografik değişkenler, kişilik özellikleri ve işe yönelik tutumlar gibi bazı bireysel faktörlerin tükenmişlikte etkili olduğunu ileri sürmüş ve tükenmişliği yaşayan bireylerin özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır:

- 1) *Demografik Değişkenler:* Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyinin tükenmişliğin güçlü yordayıcıları olduğu belirtilmiştir. Buna göre; daha genç yaştakiler, kadınlar, bekârlar ve yüksek düzeyde eğitim alanlar tükenmişliğe daha eğilimlidirler. Ancak cinsiyete göre kadınların duygusal tükenmelerinin, erkeklerin ise duyarsızlaşmalarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Maslach et al., 2001).
- 2) *Kişilik Özellikleri:* Dış kontrol odaklı kişilerde iç kontrol odaklılara göre tükenmişlik düzeyi daha yüksektir. Başa çıkma biçimleri açısından ise pasif, savunmacı kişiler daha fazla; sorunlardan kaçmayan, yüzleşen kişiler ise daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. Benlik saygısı da tükenmişliğin her üç boyutu ile ilişkilidir. Nevrotik kişilerin duygu durumu değişkendir, psikolojik sorunlara eğilimlidirler ve tükenmişlik yaşama eğilimleri daha yüksektir. Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu A Tipi kişilik özellikleri (rekabetçi,

zaman-baskılı yaşam tarzı, düşmanca davranışlar, aşırı kontrol etme isteği) ile ilişkilidir. “Duygusal tip”teki insanların “düşünen tipteki insanlara göre daha fazla tükenmişlik (özellikle duyarsızlaşma) yaşadıkları bulunmuştur (Maslach et al., 2001).

- 3) *İşe Yönelik Tutumlar*: Gerçekçi olmayan aşırı beklentilerin kişiyi daha fazla çalışmaya yönelteceği, kişinin yorulacağı; beklenti geliştirilen sonuçlara ulaşamamanın da tükenmişliğe yol açabileceği belirtilmiştir (Maslach et al., 2001).

#### **1.4.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörlerde, bireyin beklentileri ile iş yerinin talepleri arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekilmektedir. Söz konusu uyumsuzluğun tükenmişliği arttıracakları ileri sürülmektedir. Bu uyumsuzluğun ortaya çıkabileceği altı alan aşağıda tanımlanmaktadır (Maslach & Leiter, 1997; Maslach & Goldberg, 1998; Maslach et al., 2001):

- 1) *Aşırı İş Yükü*: Bu faktör; işin aşırı yoğun olmasını, kişinin işine çok fazla zaman ayırmak durumunda kalmasını, aynı anda çok fazla görevin yüklenilmesiyle işin karmaşıklaşmasını kapsamaktadır. İnsana hizmet veren mesleklerin çoğunda bu tür aşırı yük ve aynı anda birden fazla görev sorumluluğu görülebilmektedir.
- 2) *Kontrol Eksikliği*: İnsanlar doğası gereği seçim yapma ve karar verme fırsatlarına sahip olmak isterler. Başka bir deyişle, sorumlu tutulabilecekleri görevleri üstlenmeyi istemektedirler. Birey katı kurallar ve sıkı denetim tarafından zorlandığında uyumsuzluk meydana gelebilmekte ve bu uyumsuzluk tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- 3) *Yetersiz Ödül*: İş-kışı uyumsuzluğunun üçüncü çeşidi bireye yaptığı iş karşısında uygun ödül eksikliğini ifade eder. Ödüllerdeki eksiklik, işin kalitesini ve çalışanın performansını düşürebilmektedir.
- 4) *Grubun Bozulması*: Dördüncü iş-kışı uyumsuzluğu, bireyin işyerinde çalışma arkadaşları ile olan olumlu etkileşimlerinin bozulmaya başladığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş yerindeki kişiler arasında sürekli ve çözümlenmeyen çatışmaların varlığı sabitleşen olumsuz duyguları arttırabilmekte ve sosyal destek olasılığını azaltmaktadır. Bu durum, sosyal desteğin tükenmişlik üzerindeki etkisi ile açıklanabilir.
- 5) *Adaletsizlik*: İş yerinde adalet algılanmadığı zaman, birey ve iş arasında ciddi bir uyumsuzluk meydana gelmektedir. İş yükünde ya da ücrette eşitsizlik olduğunda, uygun olmayan takdir ya da yükselme fırsatı sunulduğunda adaletsizlik durumu ortaya çıkabilmektedir.
- 6) *Değerlerin Çatışması*: İş-kışı uyumsuzluğunun altıncı alanı iş talepleri ve bireysel prensipler arasında bir uyumsuzluk olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda insanlar, iş tarafından etik olmayan ve değerlerine aykırı görevleri yapmakta kendilerini zorlanmış hissedebilmektedirler.

#### **1.4.4. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik ile ilgili literatür araştırıldığında, tükenmişliğin nedenlerini, ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür. Bu bölümde bu modeller incelenecektir. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli'ne, en yaygın kabul gören model olması ve bu araştırmada kullanılan ölçme

aracının temelini oluşturması nedeni ile ayrı bir başlık olarak diğerlerinden daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

### **Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir.

Perlman ve Hartman'ın (1982) modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

1. Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme),
2. Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme),
3. Semptom atik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Modelin dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar;

- 1) Birinci aşama durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stres, birey ve iş çevresi arasındaki uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır.
- 2) Bireyin algıladığı stres düzeyi aşamasıdır. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Bu aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlerle birlikte, bireyin geçmişi ve kişiliğiyle de ilişkilidir.

- 3) Üçüncü aşama, strese verilen üç temel tepki kategorisini (fiziksel tükenme, duygusal tükenme, duyarsızlaşma/düşük iş verimi) içerir.
- 4) Dördüncü aşama da stresin sonuçlarını; yani tükenmişlik tepkilerini temsil etmektedir.

### **Meier Tükenmişlik Modeli**

Scott Meier'in tükenmişlik modeli Bandura'nın öz yeterlilik modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Meier, 1983). Öz yeterlilik, bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmadaki kişisel yeterliliğidir. Amaçlarının farkında olan bireyler; yaşamlarını etkileyen olaylarda kontrol sahibi olmaya çalışır, kontrol sağlayabileceklerine ve çabalarının etkili olacağına inanan bireyler, bunun için harekete geçerler. Algılanan öz yeterlilik, bireyleri bilişsel yönden, güdüsel/motivasyonel yönden ve duygusal yönden harekete geçirir (Bandura, 1993; Bandura, 1997; Bandura & Locke; 2003).

Bu durum, tükenmişlik üzerinde denetim odağı algısı ve yeterliliğin birlikte etkisi ile açıklanabilir.

Meier'in tükenmişlik modeli; dört öge ile açıklanmaktadır:

- 1) *Pekiştirme Beklentileri*: Meier'e (1983) göre; iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde iş memnuniyetsizliği başlamakta ve bu beraberinde tükenmişliği getirmektedir.
- 2) *Sonuç Beklentileri*: Bu tanım, arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışları ifade eder.



- 3) *Yeterli Olma Beklentileri*: Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler, tükenmişlik yaşayabilmektedirler.
- 4) *Bağlamsal Bilgi İşleme*: Bu kavram ise, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme; başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir (Meier, 1983).

### **Leiter Modeli**

Leiter'in (1991) tükenmişlik modeli iki sayılıya dayanır. *Birinci sayılı*; Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi. *İkinci sayılı ise*; üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleri ile farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi oluşturmuştur.

Modelin ana fikrine göre; çalışanlar işteki stres kaynaklarına ve taleplerine daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişlikleri gelişir ve çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı, duyarsızlaşarak baş etmektedir. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ilişkilerindeki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır.

Leiter tükenmişliğin ana rolünü, kişisel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalara yüklemektedir. Modele göre; çalışanlardaki tükenmişlik, işlerdeki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Bu da örgütlerdeki

iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri, karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır (aktaran Ok, 2002).

### **Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik literatürüne önemli katkılarda bulunan isimlerden biri olan Cary Cherniss, (1980)'de tükenmişlik ile ilgili öne sürdüğü modelde tükenmişliği, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bu modelde tükenmişlik, başarısız başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır.

Cherniss (1980) öne sürdüğü, örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bu modelde aynı zamanda konunun karmaşıklığını da gözler önüne sermiştir. Bu modelde; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenlerin, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planı gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir.

Model, tükenmişliğin nedenleri ile beraber tükenmişliğe verilen tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yollarını da ortaya koymaya çalışmıştır.

Modele göre, stres yaşayan birey ilk olarak; stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışır. Stres kaynağının ortadan kalkmaması durumunda birey; egzersiz veya meditasyon gibi stresle başa çıkma yöntemlerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bu adımın da işe yaramaması durumunda, birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır (Yıldırım, 1996).

Tüm bu etkenler, tükenmişliğin belirtileri yanında başa çıkma stratejilerinin bireyde adım adım kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

### **Edelwich'in Tükenmişlik Modeli**

Edelwich (1980)'e göre tükenmişlik sendromu; dört aşamadan meydana gelir.

- 1) *İdealist Coşku*: İşe ilişkin motivasyonun en üst düzeyde olduğu dönemdir. Birey işini en iyi şekilde yapabilmek için yüksek düzeyde performans harcar, hizmet sunduğu insanlardan çabasına övgü bekler. Fakat gösterilen çabalar, örgütsel ve çevresel kaynaklı karşılanamama durumunda durgunluk başlar.
- 2) *Durgunluk*: Bu dönemde motivasyon azalarak, enerji düzeyi düşer, işe karşı ilgi azalır, iş sorgulanmaya başlanır ve hayal kırıklığı yaşanır. Durumun devamı iş doyumunun düşmesine, aile ve arkadaş ile olan ilişkisi iş ile olan ilişkisine göre daha önemli bir duruma gelir.
- 3) *Engellenme*: Mesleğin sürdürülmesine yönelik sorgulamanın yaşandığı dönemdir. Bu dönemde iki yönlü engellenme yaşanır; birincisi hizmet verdiği kişilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme, içi kapanıklığa ve uygun olmayan savunma mekanizmalarının geliştirilmesine neden olur.
- 4) *Apati*: Duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlığın yaşandığı dönemdir. İlgisizlik ve duyarsızlık kişinin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda kişi işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten uzak durmaya çalışır.

#### **1.4.5. Maslach Tükenmişlik Modeli**

“Çok boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak da adlandırılan tükenmişlik; “yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak ifade edilmektedir (Maslach et al., 2001).

İşi gereği insanlarla yoğun ve sürekli iletişim halinde olan çağrı merkezi çalışanlarının da yaygın olarak tükenmişliği yaşamaları muhtemeldir.

Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach et al., 2001).

##### **1.4.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)**

Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeniyle kendine aşırı yüklenmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Tükenmişliğin başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta, diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmekte ve bu duruma bir tepki olarak duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır (Maslach & Jackson, 1981). Bu aşamada kişi, işinde yorgunluk hissetmeye başlar ve işiyle ilgilenmek için zihinsel gücünü yitirmiştir (Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis & Kaprinis, 2003).

Maslach ve Leiter (1997)'e göre, insanlar tükendikleri zaman, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda başarısız olmuştur. Sabah uyandıklarında kendilerini en az akşamki kadar yorgun hisseder ve başka bir insanla veya başka bir projeye karşılaşılabilecek enerjilerinin kalmadığına inanırlar.

#### **1.4.5.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)**

Duyarsızlaşma, iş ortamındaki kişiler arası ilişki boyutunu temsil eder ve bireyin iş yerinde hizmet verdiği kişilere ve mesai arkadaşlarına aşırı ilgisiz kalmasıyla ve negatif duygusunun katılmasıyla kendini gösterir. Yapılan araştırmalar duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir (Maslach et al., 2001).

Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiği kişilere karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseden kişi, duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır ve insanlarla olan ilişkilerini iş için gerekli olan en az düzeye indirir ( Maslach ve Jackson, 1981).

Ayrıca; diğer insanların sorunlarını çözmede kendilerini güçsüz hisseden çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin, hizmet sunduğu müşterilerin problemlerini çözme noktasında da gerekli problem çözme becerilerinde kendilerini güçsüz hissetmeleri kaçınılmazdır. Bu açıdan, duyarsızlaşma ve problem çözme beceri algısı ve alt boyutları arasında da bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Duyarsızlaşma, çalışanın hizmet verdiği kişilere birer nesne gibi davranması ile kendini gösterir. Bu durumdaki çalışanlar, etkileşimde buldukları kişilere ve

çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilir; küçültücü bir dil kullanarak insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini düşünme gibi duyarsızlaşma belirtileri gösterebilmektedir (Torun, 1995).

Sonuç olarak birey, kabuğuna çekilerek kendini diğer insanlardan soyutlamaktadır. Bu durum, insanlar ile iletişiminin azalmasına ve ilişkilerinin zayıflamasına neden olmaktadır. Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi, işe yönelik idealizmde önemli bir azalmaya işaret eder. Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir (Hock, 1988).

Bu açıdan tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ile mücadele edilmesi; temelde çalışan verimliliğini arttırmada ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça önemlidir.

#### **1.4.5.3. Kişisel Başarı Hissi (Reduced Personal Accomplishment)**

Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli görme olarak tanımlanır. Kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılaması ise, kişisel başarısızlık olarak tanımlanır. İnsanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir; suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygısını azaltarak, kişiyi depresyona sokabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu safhada mesleğin işlevsellik düzeyinde düşüş meydana gelir (Iacovides et al., 2003).

Sonuç olarak, duygusal tükenme, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenmiş olma duygularını; duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı

duygudan yoksun davranışlarını; kişisel başarıda düşme hissi ise kişinin başarı ile sorunların üstesinden gelme konusunda azalan duygularını tanımlar.

#### **1.4.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmiş çalışanlardan kaynaklanan doğrudan ve dolaylı birçok sonuç bulunmaktadır. Tükenmiş çalışanlarda, bireyin sağlığında olumsuzluklar, verimsizlik ve düşük iş tatmini görülmüştür (Wisniewski & Gargiulo, 1991). Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, işten ayrılma yolunu seçerler; işten ayrılmasalar bile, tükenme sonucunda sahip oldukları olumsuzlukları çevresindekilere yansıtırlar. Yaşadıkları şüphecilik, çalışma ortamlarını ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkiler. Ayrıca, tükenen çalışanlarda yüksek oranda, bir bahane bularak işe gelmeme veya işe geç gelme eğilimi görülmektedir (Farber, 1991).

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları; iş savsaklama, aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığından dolayı ortamdaki uzaklaşma eğilimi, çalma ve hırsızlık eğilimleri, işe zaman zaman izinsiz gelmeme, evraklarla ilgili sahtekârlık, azalmış verim, düşük performans, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, insan ilişkilerinde bozulma, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılıkta azalma, şikâyet sayılarındaki artış, sağlık problemleri, ani öfke, paranoya, cilt hastalıkları, nefes almada güçlük, psikolojik sorunlar, depresyon, işe karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde yükselme şeklinde sıralamak mümkündür (Sürgevil, 2006).

Araştırmalar, tükenmiş kişinin kontrolsüz hareket ettiğini, düşünce sürecinin daha basit ve yüzeysel olduğunu göstermiştir. Bu da yenilik (inovasyon) için engel teşkil etmektedir (Farber, 1991). Yapılan bazı araştırmalar, çaresiz ve güçsüz

insanların, tükenmişlikle başa çıkmada etkili tepkiler geliştiremediklerini ortaya koymuştur. Tükenmiş insanlarda, kontrol kaybolmakta, zihinsel görevler ve problem çözme yeteneği azalmaktadır (Maslach, 1982).

#### **1.4.7. Tükenmişlik İle Başa Çıkma Stratejileri**

Problem olarak algılanan her durum çözüm arama girişimlerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlarda görülebilen ve sonuçları ile bireyi, çevresini, iş performansını, hizmet kalitesini olumsuz etkileme olasılığı yüksek olan bu sendromla baş edebilmek için çeşitli araştırmalar yürütülmüş, tükenmişlik ve onunla ilişkili çeşitli değişkenler belirlenerek önleme stratejilerinin oluşturulması amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlemenin gerekliliğini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995).

İş arkadaşları ve şirket yöneticileri tarafından kabul edilen, destek gören ve yöneticileri tarafından motive edilen çalışanın tükenmişlikle mücadele etmesi daha da kolay olabilecektir.

#### **Bireysel Stratejiler**

İş ortamında stres yaratıcıların rolü bir derece kabul edilmesine rağmen, temel iddia, kişinin tükenmişliğin önlenmesinde daha fazla merkezi bir rol oynadığı yönündedir (Maslach & Goldberg, 1998)



Folkman (1980), bireysel önleme stratejileri ile ilgili uzun bir liste sunmuştur.

Bu stratejiler:

- Dinlenmek, diyetine dikkat etmek, egzersiz ve meditasyon yapmak.
- Amaç ve hedef belirleme, etkili zaman yönetimi stratejileri geliştirmek.
- Sosyal faaliyet, hobi, seyahat ve yeni deneyimlerle yaşantıyı zenginleştirmek.
- Çalışma arkadaşları ve başkalarıyla yaşantılarını paylaşmak.
- İşin uygulamaları ile ilgili alternatifler geliştirmek, yeniliklere açık olmak.
- Kişisel sınırları bilmek ve gerektiğinde hayır diyebilmek.
- Kişisel gelişim etkinlikleriyle problemlerine farklı bakış açıları geliştirmek.
- Kendine karşı gerçekçi olmak, gerçekçi hedefler belirlemek.
- Problemlerle karşılaştığında üretici, yararlı ve kararlı düşünceler geliştirmek.
- Empati becerisi geliştirmek.
- Ümitli ve iyimser bakış açısına sahip olup, geçmiş başarılarını unutmamak.
- Başkalarının takdire şayan taraflarını gözlemek, onları takdir etmek.
- Olumsuz ve çözüme yardımcı olmayan düşünceleri teşhis edip, durdurmak.
- Sesini daha yumuşak ve düşük bir tona düşürmek.
- Karşılaşılan kişilere olgun insanlar gibi davranmak.
- İşini iş yerinde bırakmak.
- Amaçlanan bir sonuca ulaşıldığında yaşanacak hisleri hayal etmek.
- Uzun vadeli düşünmek.
- Yüzleşmekten veya düşünmekten kaçmak yerine üstüne gitmek.
- Yapılan işin sorumluluğunun bilincinde olmak.
- Öfke kontrolünü sağlamak.
- Kendine ve başkalarına saygı duymak.

- Konuşmaya başlamadan önce düşünmek.
- Her şeyi yerinde ve zamanında yapmayı ihmal etmemek.
- Duygu, düşünce ve davranış kontrolü sağlamak.
- Geçmişteki hataları tekrarlamamaya kararlı olmak.
- Özgüven ve özsaygısını zedeleyecek söz ve davranışlara izin vermemek.
- Stres yönetimi geliştirmek.
- Son çözüm olarak da (fakat bazı durumlarda tek çare) işi değiştirmek.

### **Sosyal ve Örgütsel Stratejiler**

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında bireysel sorumluluk yanında örgütten kaynaklanan sorunların var olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yüzden tükenmişliği önlemek için hem birey hem de örgüt açısından yapılabilecekler bulunmaktadır (Maslach & Leither, 1997; Maslach & Goldberg, 1998; Sürgevil, 2006).

Bu açıdan tükenmişlikle başa çıkmada bireysel stratejiler yanında örgütsel stratejilerin önemi de ortaya çıkmaktadır. Örgüt temelli stratejilerin, bireysel olarak sürdürülen stratejilere de yansımalarının olumlu olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel düzeydeki stratejiler, idari kararlarda çalışanlara bir miktar söz hakkı vererek onlara işleri üzerinde kontrol bilinci verilmesi, iş rotasyon sistemi ile becerilerinin artırılması gibi bireylerin iş deneyimlerini ve performanslarını artırma yolları üzerine odaklanmayı amaçlamaktadır (Maslach & Goldberg, 1998).

Tükenmişlik yaşayan bireye örgütsel olarak verilebilecek destek hizmetleri, şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlar, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmalarına, seminerlere motive edilmeli, çalışanların örgütsel karar süreçlerine dâhil edilmeli (George, 2000).
- Kurumlarda tükenmişlikle başa çıkma programları uygulanmalı, destek grupları kurularak birtakım duyguların paylaşılmasına olanak tanınmalı, kurum içi olumlu atmosfer açısından yatay-dikey-çapraz iletişim örüntüleri gözden geçirilmeli, yenilikçi ve kaliteyi arttırıcı önlemler alınmalı (Gemignani, 1998).
- Personel Seçimi: İşe alınacak adayların dikkatli bir incelemeye tabi tutulması, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir (Lazarus, 1982).
- Yönetim Geliştirme: Örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için programlar geliştirilmesi (Koçel, 2003).
- Örgüt Geliştirme: Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlarıdır (Koçel, 2003).
- Yetki Devretme: Üst yöneticilerin yetki devretmesi örgütler için son derece önemlidir. Bu sayede hem üst düzey yöneticilerin iş yükü azalacak, hem de insan kaynakları profesyonellerini, ihtiyaçları olan yetkiye sahip olacaklardır (Kovach, 1987).
- Çevre Koşullarının İyileştirilmesi: Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2006).

- Çatışmaların Yönetimi: Kişilerarası ortaya çıkan çatışmaları yönetmek (Lazarus, 1982).
- Hedef Saptamak: Çalışanların makul hedeflere yönlendirilmesi (Garden, 1991).
- Performans Değerlendirme Sistemleri: Freudenberger, PDS'nin ceza verici bir araç olarak değil de limit koyucu olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir (Garden, 1991).
- Sosyal Destek: Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak, tükenmişliği azaltan bir faktör olarak bulunmuştur (Tevrüz, 1996).

#### **1.4.8. Tükenmişlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Tükenmişlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, yardım meslekleri, polisler, hemşireler, doktorlar, öğretmenler, bankacılar, çağrı merkezi çalışanları ve bunlar gibi insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerin çalışanları üzerinde yapılmıştır.

#### **Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar**

Koustelios (2001), öğretmen tükenmişliğini etkileyen organizyonel faktörleri incelemiştir. Araştırma sonucunda, iş doyumunun duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi; iş tatmini ve terfi imkânının birlikte kişisel başarı puanlarını anlamı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Gabris ve Ihrke (2001), Kamuda çalışan yöneticiler üzerinde performans değerlendirmesi ile iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda; performans değerlendirmeleri ve iş doyumunu ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüş, performans değerleri

düştükçe tükenmişliğin arttığı, iş doyumunu azaldıkça tükenmişliğin arttığı saptanmıştır.

Evers, Brouwers ve Tomic (2002), tükenmişlik ve öz-yetkinlik (self-efficacy) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, öz yetkinlik inancıyla duyarsızlaşma ve tükenme arasında negatif, kişisel başarıyla pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir.

Proctor ve Steadman (2003), tükenmişlik ve iş doyumunu etkilerini anlamak amacıyla okul psikologlarıyla yaptıkları araştırma sonucunda; cinsiyet, yaş ve tecrübe ile iş doyum düzeyi ve tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Tsigilis, Koustelios ve Togia'nın (2004) Yunanistan'da kütüphane çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Piko (2005), iki büyük hastanede görevli hemşireler ile yaptığı araştırmasında iş doyumunun tükenmişlik ve rol çatışması arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. İş doyumunu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişkinin kişisel başarı ile pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların aynı zamanda psikosomatik rahatsızlıklardan da yakındığı, psikosomatik rahatsızlıkların daha çok bayanlarda ortaya çıktığı görülmüştür. Uzun süre mesleklerinde çalışanlar, yani hizmet yılı en uzun olanlar ile rol çatışması arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Lau, Yuen ve Chan (2005) Hong Kong'ta ortaokul öğretmenlerinin demografik özellikleri ve tükenmişlikleri üzerine Maslach anketini kullanarak bir çalışma yapmıştır. Hong Kong'daki öğretmenlerin Kuzey Amerika'daki öğretmenlerle karşılaştıklarında duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı konusunda ortalama durumun aynı, duyarsızlaşma olarak tükenmişlik puanının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Tükenmişliğin üç boyutunda da cinsiyet değişkeni açısından fark gözlemlenmiştir. Genç, bekâr ve dini inançları olmayan, daha az tecrübeli, mesleki eğitimini tamamlamamış olanlar tükenmişliğe daha yakındırlar. Ayrıca yaş, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma için en önemli belirteçlerdir.

Leiter, Frank ve Matheson (2009), 8100 kişiyle ve haftada 35 saatten fazla çalışanlarla yaptığı çalışmada kadınlar ve erkeklerdeki tükenmişliği araştırmıştır. Söz konusu çalışmaya göre kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişlik sendromunun görülebileceği belirtilmiştir.

### **Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Murat (2000), sınıf öğretmenlerinin 10 yıllık meslek sürecinde tükenmişliğin gelişiminin hatırlanması, mesleki yeterliliği algılama, öğrencilerle iletişim kurma ve bazı değişkenlerle ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliklerin yaklaşık 4 yıldan itibaren ortaya çıkmaya başladığı 8. yılında tümünde düşme olduğu görülmüştür. Bunun yanında bayan öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarısızlıktan erkek öğretmenlerden, müfettiş ve okul yöneticilerinden, az takdir görenlerin her zaman takdir görenlerden kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişlikleri daha fazla çıkmıştır.

Ok (2002), banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini iş doyumu rol çatışması, rol benzerliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelemiştir. Araştırma sonucunda; cinsiyetin, duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin duyarsızlaşma planlarına bakıldığında, kadın çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamalarının erkek çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu fakat kişisel puanların ortalamasında ise erkek çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarının kadın çalışanlardakine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet süresinin, duygusal tükenmişlik düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür. Hizmet süresine göre çalışanların duygusuzlaşma puan ortalamasına bakıldığında, hizmet süresinin yıl olarak arttıkça genelde duyarsızlaşma düzeyinin arttığı sonucu çıkmıştır. Hizmet süresinin kişisel başarı düzeyi üzerindeki etkisine bakıldığında, hizmet süresinin kişisel başarı düzeyini tahmin etmeye katkısının anlamlı olduğu görülmüştür.

Deryakulu (2005)'in bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasının sonucunda; bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, görev yapılan öğretim kademesi, okul türü sınıf sayısı ve öğrenci sayısı açısından anlamlı biçimde farklılaştığını, diğer yandan hizmet süresi, ders yükü, mezun olunan bölüm ve karşılaşılan sorun sayısı açısından ise anlamlı farklılaşmaların olmadığı görülmüştür.

Gündüz (2004)'ün öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordandığı araştırmasında hizmet süreleri farklı öğretmenlerin alt ölçeklerinden elde edilen puanlar arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerine bakılmış, duygusal tükenmişlik

düzeyinde anlamlı farklılıklar olmasına rağmen, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Keser (2005) çağrı merkezi çalışanlarında “tükenmişlik sendromu” ile “iş yükü” arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda iş yükünün %35 oranında tükenmişlik sendromuna neden olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Çavuşoğlu'nun (2005), “Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki” konulu araştırması, endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sayısına göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir.

## **1.5. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini belirlemektir.

Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre denetim odaklarının, problem çözme becerilerinin ve tükenmişlik düzeylerinin değişip değişmediğinin belirlenmesi, araştırmanın diğer bir amacıdır.

Bu çalışma ile çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin iç-dış denetim odaklarının problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisine dikkat çekerek, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin problem çözme becerilerinin yükseltilmesi ve tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesine yönelik iyileştirme çalışmalarında çağrı merkezi çalışanlarına, yöneticilerine, bu alanda



eleman yetiştiren kurumlara mevcut durum hakkında fikir vermesi, yol göstermesi ve ayrıca bu kapsamda literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Bu amaçlara yönelik aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Müşteri temsilcilerinin içsel denetim odağı puanları yükseldikçe, problem çözme becerileri artmakta ve tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

H<sub>2</sub>: Müşteri temsilcilerinin dışsal denetim odağı puanları yükseldikçe, problem çözme becerileri azalmakta ve tükenmişlik düzeyleri artmaktadır.

### **Diğer Araştırma Soruları**

Belirtilen amaç ve araştırma hipotezleri işığında aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır.

1. ağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odakları; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki çalışma süresi ve ağrı merkezindeki çalışma süresi faktörlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. ağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin problem çözme becerileri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki çalışma süresi ve ağrı merkezindeki çalışma süresi faktörlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. ağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki çalışma süresi ve ağrı merkezindeki çalışma süresi faktörlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## 1.6. Araştırmanın Önemi

Tükenmişlik bireylerin işlerinde verimsizleşmelerine neden olan önemli bir sorundur. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenerek, tükenmişliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli düzenlemelerin yapılması, çalışanların örgütlerine olan katkılarını artıracaktır.

Problem çözme becerisi ise; bireylerin yaşantılarının her aşamasında karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmelerinde önemli bir yere sahipken, iş yaşamında karşılaşılan sorunlarla baş etmede, örgütün devamlılığı ve müşteri memnuniyeti açısından düşünüldüğünde konu daha büyük önem arz etmektedir. Özellikle çağrı merkezleri gibi telefonla ve birebir müşteri ile diyalogda bulunan müşteri temsilcilerinin problem çözme becerilerinin belirlenerek, ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara yönelik tedbirlerin alınması çağrı merkezlerine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Örgütlerin başarısında önemli bir yere sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve problem çözme becerilerinin, bireylerin kendi kararlarını kendi başlarına ya da başkalarından etkilenerek vermesi anlamına gelen denetim odakları ile ilişkisinin belirlenmesinin; çağrı merkezi yöneticilerine ve bu alanda eleman yetiştiren kurumlara, mevcut durum hakkında fikir edinmeleri açısından yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili literatür taraması sonuçlarına göre; denetim odağı, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyi konularında araştırmaların yapıldığı; ancak denetim odağının, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyi ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılammıştır. Bu araştırma ile konuya yeni bir boyut

kazandırılarak; konunun nasıl bir görünüme sahip olduğunun belirlenmesi, bu kapsamda şirketler tarafından yapılacak iyileştirme çalışmalarına yol göstermesi ve literatüre bu anlamda katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

### **1.7. Kapsam ve Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma 2011 yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren ve anket uygulamasına katılan iki şirketin toplam 288 (inbound-gelen arama) müşteri temsilcisi çalışanı ile sınırlıdır. Çağrı merkezlerinde çalışan ve müşteri temsilcisi unvanı olan veya olmayan diğer çalışanlar (şefler, takım liderleri, outbound-dış arama müşteri temsilcileri, arka ofis çalışanları v.b.) araştırma kapsamı dışındadır.
3. Araştırmada, örneklem grubunun sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler "Kişisel Bilgi Formu" nun; denetim odağına ilişkin veriler "Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)" nin; problem çözme becerilerine ilişkin veriler "Problem Çözme Envanteri (PÇE)" nin; tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin veriler ise "Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)" nin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

### **1.8. Varsayımlar**

1. Denetim odağı, problem çözme becerisi ve tükenmişlik, bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır.
2. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları, ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.

3. Araştırmaya katılan ağrı merkezi müşteri temsilcilerinin, veri toplama araçları olan ölçekleri içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir.

4. Araştırmanın örneklem grubu, evreni temsil etmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, işlem yolu ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler sırasıyla verilecektir.

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesidir. Araştırmanın amacına uygun sonuca ulaşabilmek için kantitatif yöntemlerle veri toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda survey (anket) modeli tercih edilmiştir.

Survey, tarama modeli veya örneklem surveyi olarak da bilinir. Tarama modeli var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır. Bu modelde temel olarak belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl cevap verdiği çalışma konusudur. Genellikle bu yöntemle çok sayıda kişiye ulaşmak istenilir. Yazılı ya da mülakat olarak verilen anketlerde bu amaca ulaşmaya çalışılır. Bu anketler çoğunlukla derinlemesine bilgi vermekten çok, geniş kapsamlıdır. Survey yönteminde en önemli

nokta, seçilen örneklemin genellemeler yapılması istenen nüfusu gerçekten temsil etmesidir (Karasar, 2001).

Araştırma bu niteliğiyle bir durumu var olduğu haliyle belirlemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

## **2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da farklı sektörlere (telekomünikasyon, dijital platform, akaryakıt, temizlik ürünleri, elektrik-elektronik, iş makineleri, sağlık-sigorta, eğitim, gıda vb.) yönelik çağrı merkezi hizmeti sunan çağrı merkezlerinde çalışan (inbound-gelen arama) müşteri temsilcileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; 2011 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren iki çağrı merkezi şirketinde çalışan, anket uygulamasına gönüllü katılan ve rastgele seçilen 288 (inbound-gelen arama) müşteri temsilcisi oluşturmaktadır.

Örneklem grubun çalıştığı çağrı merkezlerinin tercih edilmesinin başlıca nedenleri; (inbound-gelen arama) müşteri temsilcilerinin çalışıyor olmaları, alanında önde gelen çağrı merkezlerinden olmaları ve araştırma raporunda isim vermemek şartıyla araştırmanın yapılabilmesine imkân sağlanması olarak sıralanabilir.

### **2.2.1. Örneklem Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin demografik bilgilerinin belirlenmesi için yapılan tanımlayıcı istatistikler metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) sonucu hazırlanan tablolar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	153	<b>53,1</b>
Erkek	135	46,9
Toplam	288	100,0

Tablo 2.1.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 153'ü (% 53,1) Kadın, 135'i (% 46,9) Erkektir.

**Tablo 2.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20 yaş ve altı	13	4,5
21-25 yaş arası	183	<b>63,5</b>
26-30 yaş arası	92	31,9
Toplam	288	100,0

Tablo 2.2.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 13'ü (% 4,5) 20 yaş ve altı, 183'ü (% 63,5) 21-25 yaş arası, 92'si (% 31,9) 26-30 yaş arasıdır.

Ayrıca; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde 31-35 yaş arası, 36-40 yaş arası ve 41 yaş ve üzeri çalışan müşteri temsilcisine rastlanmamıştır.

**Tablo 2.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise mezunu	108	<b>37,5</b>
Ön lisans mezunu	103	35,8
Lisans ve üstü	77	26,7
Toplam	288	100,0

Tablo 2.3.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 108'i (% 37,5) Lise mezunu, 103'ü (% 35,8) Ön lisans mezunu, 77'si (% 26,7) Lisans ve üstü mezunudur.

Ayrıca; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde ortaokul mezunu ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışan müşteri temsilcilerine rastlanmamıştır.

**Tablo 2.4. Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular**

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	42	14,6
Bekâr	246	<b>85,4</b>
Toplam	288	100,0

Tablo 2.4.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 42'si (% 14,6) Evli, 246'sı (% 85,4) Bekârdır.

**Tablo 2.5. İş Hayatında Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular**

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	66	22,9
1-5 yıl arası	165	<b>57,3</b>
6-10 yıl arası	47	16,3
11 yıl ve daha fazla	10	3,5
Toplam	288	100,0

Tablo 2.5.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 66'sı (% 22,9) 1 yıldan az, 165'i (% 57,3) 1-5 yıl arası, 47'si (% 16,3) 6-10 yıl arası, 10'u (% 3,5) 11 yıl ve daha fazladır.



**Tablo 2.6. Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 yıldan az	223	<b>77,4</b>
1-3 yıl arası	59	20,5
4-6 yıl arası	6	2,1
Toplam	288	100,0

Tablo 2.6.'ya göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 223'ü (% 77,4) 1 yıldan az, 59'u (% 20,5) 1-3 yıl arası, 6'sı (% 2,1) 4-6 yıl arasıdır.

Ayrıca; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde 7 yıl ve daha fazla süreli çalışan müşteri temsilcisine rastlanmamıştır.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak; örneklem grubun sosyo-demografik bilgilerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan ve 6 maddeden oluşan Kişisel Bilgi Formu; iç-dış denetim odağını belirlemek amacı ile Rotter (1966) tarafından geliştirilen ve 29 maddeden oluşan Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ); problem çözme beceri algısını belirlemek amacı ile Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen ve 35 maddeden oluşan Problem Çözme Envanteri (PÇE); tükenmişlik düzeyi alt boyutlarını belirlemek amacı ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu'nda yer alan sorulara verilen yanıtlar, ilgili ölçek sonuçları ile beraber Alt Problem 1, Alt Problem 2 ve Alt Problem 3'ün yordanmasında kullanılmıştır. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nün yanıtları, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve Alt Problem 1'in yordanmasında; Problem Çözme Envanteri (PÇE)'nin yanıtları, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve Alt Problem 2'nin yordanmasında; Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)'nün yanıtları ise H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve Alt Problem 3'ün yordanmasında kullanılmıştır.

### **2.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formu'nda çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odakları, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi olduğu düşünülen; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki çalışma süresi ve çağrı merkezindeki çalışma süresi bilgilerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanmış 6 maddelik soru bulunmaktadır (Ek-1).

### **2.3.2. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)**

Araştırmada, müşteri temsilcilerinin denetim odaklarını belirlemek üzere Rotter (1966) tarafından geliştirilen, özgün adı Rotter's Internal-External Locus of Control Scale olan ve Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanan Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) kullanılmıştır (Ek-2).

Ölçeğin çevirisi ikisi psikometri, biri ise klinik psikoloji alanından üç uzmana incelenmiş, çeviri kültürel uygunluk açısından olgunlaştırılarak son hale getirilmiş ve çevirisi yapılan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .71, test-tekrar test güvenilirliği .83 olarak ortaya çıkmıştır (Dağ, 1991).

Ölçek, 29 maddeden oluşmakta olup, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin, içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamayı amaçlamaktadır. Her soru maddesinin, zorunlu seçmeli cevaplama türünde iki seçeneği bulunmaktadır. Altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için dolgu olarak yerleştirilmiştir ve diğer 23 maddenin dışsallık yönündeki seçenekleri 1'er puanla değerlendirilmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin bilgiler Tablo 2.7.'de verilmiştir.

**Tablo 2.7. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RIDDOÖ) Madde İndeksi**

Grup	Maddeler
Dolgu maddeleri	1, 8, 14, 19, 24, 27
“a” şıkkı 1 puan olan maddeler	2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29
“b” şıkkı 1 puan olan maddeler	3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26, 28

Ölçek puanları 0 ile 23 puan arasında değişmekte ve yükselen puan, dıştan denetimliliğe, azalan puanlar içten denetimliliğe işaret etmektedir (Sarıkaya, 2007).

### 2.3.3. Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Araştırmada, müşteri temsilcilerinin problem çözme becerilerini belirlemek için P. P. Heppner ve C. H. Peterson tarafından (1982) geliştirilen; Şahin, Şahin ve Heppner tarafından (1993) Türkçeye uyarlanan Problem Çözme Envanteri (PÇE) kullanılmıştır (Ek-3).

Ölçek, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini algılayışının nasıl olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu ölçek, bireylerin kendi kendilerine yanıtlayabilecekleri, uygulanışı kolay bir ölçek olduğu için seçilmiştir. 35 maddeden oluşan 1–6 arası puanlanan likert tipi ölçektir.

Savaşır ve Şahin (1997), yaptıkları çalışmalar sonucunda, PÇE'nin “problem çözme yeteneğine güven” (Alpha katsayısı= .85), “yaklaşma-kaçınma” (Alpha katsayısı= .84) ve “kişisel kontrol” (Alpha katsayısı= .72) olmak üzere üç faktörden-alt ölçekten oluştuğu belirtilmektedir. Bu üç faktör arasındaki korelasyon katsayılarının ranjı .38 ile .49 arasında değişmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90, alt ölçekler için elde edilen katsayılar ise .70 ile .85 arasında bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarının ranjı ise .25 ile .71 arasında değişmektedir. Ölçeğin ve alt ölçeklerinin test-tekrar güvenirlik katsayıları .83 ile .89 arasında değişmektedir (Eves, 2008).

Her madde için cevaplayıcılar kendilerine “Hangi sıklıkla böyle davranırım?” sorusunu sorarak anket formu üzerinde cevaplamaktadırlar. Soruların cevap seçenekleri ve madde ağırlık puanları Tablo 2.8.'de verilmiştir.

**Tablo 2.8. Problem Çözme Envanteri (PÇE) Madde Ağırlık Puanları**

Verilen Ağırlık	Seçenek
1	Her zaman böyle davranırım
2	Çoğunlukla böyle davranırım
3	Sık sık böyle davranırım
4	Arada sırada böyle davranırım
5	Ender olarak böyle davranırım
6	Hiçbir zaman böyle davranmam

Verilen cevaplara 1 ile 6 arasında değişen puanlar verilmektedir. Puanlamada 9., 22. ve 29. maddeler puanlama dışı tutulur. Ölçeğin 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34'üncü maddeleri ters olarak puanlandırılır. Bu ters çevirme

işleminde 6 puan 1 puana, 5 puan 2 puana, 4 puan 3 puana, 3 puan 4 puana, 2 puan 5 puana, 1 puan da 6 puana çevrilerek gerçekleştirilir (Savaşır ve Şahin, 1997).

Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kişinin yeni problemleri çözme yeteneğine olan inancını ifade eden “problem çözme güveni” (PÇG): (5, 10, 11, 12, 19, 23, 24, 27, 33, 34, 35), gelecekte başvurmak için ilk problem çözme çabalarını yeniden gözden geçirmek ve değişik alternatif çözümler için aktif bir biçimde araştırma yapmayı ifade eden “yaklaşma – kaçınma” biçimi (YK): (1, 2, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 30, 31) ve sorunlu durumlarda kişilerin kontrolünü sürdürme yeteneğini belirten “kişisel kontrol” (KK): (13, 14, 25, 26, 27, 32) maddelerinden oluşmaktadır (Kaya, 2005).

Envanterden alınabilecek puan ranjı, 32-192’dir. Puanlamada ortalama puanın düşük olması kişinin problem çözme beceri algısının yüksek olduğunu, ortalama puanın yüksek olması ise problem çözme beceri algısının düşük olduğunu göstermektedir (Derin, 2006).

#### **2.3.4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)**

Araştırmada, müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson tarafından (1981) geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır (Ek-4).

Ergin (1992) tarafından yapılan güvenirlik çalışmalarında tükenmişliğin üç alt boyutu için iç tutarlılık katsayıları .83, .65 ve .72; test-tekrar test katsayıları ise .83, .72 ve .67 olarak bulunmuştur. Yapı geçerliği için yapılan çalışmalarda, faktör analizi sonucu ölçeğin özgün İngilizce hali ile tutarlı sonuçlar gösteren üç alt boyut

elde edilmiştir. Envanter tükenmişliğin üç alt boyutunu oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunu ölçmeye yönelik olarak 22 maddeden oluşmaktadır (aktaran Kösterelioğlu, 2007).

Bu ölçeğin her bir maddesinde tükenmişlik ile ilgili duygu ve düşünceyi belirten bir ifade sunulmakta ve bireylerden bu ifadedeki durumu ne sıklıkta yaşadıklarını Likert tipi beşli bir derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmektedir. Yanıtlama seçenekleri “Hiçbir zaman”(1) ile “Her zaman” (5) şeklinde ifade edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik alt ölçeği dokuz maddeden oluşmakta olup çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden yıpranmışlık duygularını ölçmektedir. Beş maddeden oluşan duyarsızlaşma alt ölçeği çalışanın hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmasını ölçmektedir. Sekiz maddeden oluşan kişisel başarı alt ölçeği ise işteki başarı ve yeterlilik duygularını ölçmektedir (Tümkaya, 2000).

Puanlama, ölçeğin her alt boyutu için ayrı ayrı yapılmaktadır.

1. Duygusal Tükenme: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 (0–36 puan)
2. Duyarsızlaşma: 5, 10, 11, 15 ve 22 (0–20 puan)
3. Kişisel Başarı Hissi: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 (0–32 puan)

maddelerini içermektedir.

Ölçekte duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçekleriyle ilgili ifadeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili olanlar olumlu ifadelerdir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutları Tablo 2.9.'da göre yorumlanır.

**Tablo 2.9. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) Alt Boyut Puan Ortalamaları**

	Yüksek	Orta	Düşük
Duygusal Tükenme	18 ve üzeri	12 – 17	0 – 11
Duyarsızlaşma	10 ve üzeri	6 – 9	0 – 5
Kişisel Başarı Hissi	0 – 21	22 – 25	26 ve üzeri

Değerlendirmede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek ve kişisel başarı hissi puanının düşük olması bireylerin tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu işaret eder.

#### **2.4. İşlem**

İstanbul’da, farklı sektörlere (telekomünikasyon, dijital platform, akaryakıt, temizlik ürünleri, elektrik-elektronik, iş makineleri, sağlık-sigorta, eğitim, gıda vb.) yönelik çağrı merkezi hizmeti sunan, bünyesinde (inbound-gelen arama) müşteri temsilcisi çalışanı bulunan çağrı merkezi şirketleri araştırılmış ve iki şirketten uygulama için gerekli onaylar alınmıştır. Onaylar alınırken, şirket isimlerine araştırma raporunda yer verilmeyeceği ve gizli tutulacağı belirtilmiştir.

Verilerin tamamı, araştırmacı tarafından kitapçık haline getirilen anket formları aracılığı ile elde edilmiştir. Ancak şirket yönetimleri; gizlilik ve şirket politikaları gerekçesi ile kitapçıkların araştırmacı tarafından müşteri temsilcilerine dağıtılmasına onay vermemişlerdir. Çoğaltımı yapılan kitapçıklar ilk şirkete 25 adetlik paket, diğer şirkete ise farklı günlerde, 100’er adetlik üç paket ve 80 adetlik bir paket halinde ulaştırılmış ve araştırmanın yönergesi ile ilgili takım lideri ve şeflere bilgi verilmiştir. Kitapçıklar takım liderleri/şefler aracılığıyla müşteri temsilcilerine ulaştırılmıştır.

Yoğun iş temposu ve müşteri temsilcilerinin dikkatlerini yoğunlaştıramama ihtimaline karşılık, anketlerin mesai saatleri dışında doldurulması istenmiştir. Dağıtılan anket kitapçıkları daha sonra takım liderleri ve şefler tarafından yönetime ulaştırılmış ve araştırmacı tarafından anket formları yönetimden teslim alınmıştır.

Uygulamanın amacına ulaşması ve çalışanların soruları samimiyetle, kaygı duymadan cevaplandırmalarını kolaylaştırmak amacı ile anket formlarına isim yazılmaması istenmiştir.

Anket kitapçıklarının geri dönüşü 3 gün ile 35 gün arasında değişmiş ve 5 Mart-8 Nisan arası uygulamalar tamamlanmıştır. Geri dönüş yüzdesi % 76.8 olan anket uygulaması ile ilgili detaylı bilgi Tablo 2.10.'da verilmiştir.

**Tablo 2.10. Dağıtılan Anket Kitapçığı Geri Dönüş Tablosu**

	<b>Dağıtılan Kitapçık Sayısı</b>	<b>Toplanan Kitapçık Sayısı</b>	<b>Değerlendirmeye Alınmayan Kitapçık Sayısı</b>	<b>Değerlendirmeye Alınan Kitapçık Sayısı</b>
A şirketi	25	20	6	14
B şirketi	380	291	17	274
Toplam	405	311	23	288

Geri dönen 311 anket kitapçığının 23 tanesi, müşteri temsilcilerinin bazı anket sorularını boş bırakmalarından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirme 288 anket kitapçığı üzerinden yapılmıştır.

Toplanan anket kitapçıklarının her biri için Microsoft Office Excel Programında veri dosyası hazırlanmış ve bu dosyalarda veri formülasyonu ve hesaplama işlemleri otomatik yapılmıştır. Hesaplama sonucu oluşan veri satırları, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programında istatistiksel analizler yapılmıştır.



## 2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov - Smirnov dağılım testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent Samples) t testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post-hoc testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler incelenirken; İki niceliksel verinin karşılaştırılmasında normal dağılım göstermeyen durumlarda Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin Bağımlı değişkenlere etkisini incelemek için Linear Regresyon analizi kullanılmıştır.

Denetim odağı ölçeğinden elde edilen toplam puan üzerinden medyan değeri hesaplanarak veri ikiye bölündükten sonra, medyan değerinin altında kalan değerler 0, üstünde kalan değerler 1 olarak kodlanmıştır. Bu çerçevede hesaplanan Denetim odağı ölçeği toplam puanları kategorik hale getirildikten sonra cinsiyet ile birlikte bağımsız değişken olarak alınmış, bağımlı değişken olan Problem çözme ve tükenmişlik ölçeklerine etkisi İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış, hesaplama sonuçları Tablo 2.11.'de verilmiştir.

**Tablo 2.11. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları**

<b>Boyut</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde sayısı</b>
<b>Denetim Odağı</b>	0,691	23
<b>Problem Çözme</b>	0,867	32
<b>Tükenmişlik</b>	0,723	22

Denetim Odağı Ölçeği güvenilirlik düzeyi 0,691 olarak bulunmuştur. Problem Çözme Ölçeği güvenilirlik düzeyi 0,867 olarak bulunmuştur. Tükenmişlik Ölçeği güvenilirlik düzeyi 0,7237 olarak bulunmuştur.

Sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Denetim Odağı ile Problem Çözme İlişkinine İlişkin Bulgular

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğı'ne (RİDDOÖ) göre artan puanlar dıştan denetimliliğı, azalan puanlar içten denetimliliğı işaret etmektedir. Problem Çözme Envanteri'ne (PÇE) göre puan arttıkça problem çözme beceri algısı düşmektedir.

**Tablo 3.1. Denetim Odağı ile Problem Çözme İlişisine İlişkin Korelasyon Analizi**

		<b>Denetim odağı</b>
Problem çözme	r	0,247
	p	<b>0,000</b>
	N	288
Problem çözme güveni	r	0,213
	p	<b>0,000</b>
	N	288
Yaklaşma – kaçınma	r	0,200
	p	<b>0,001</b>
	N	288
Kişisel kontrol	r	0,223
	p	<b>0,000</b>
	N	288

Denetim odağı ile Problem çözme becerisi ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda; Denetim odağı ile Problem çözme alt boyutu puan ortalamaları arasında, %24,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,247$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı ile Problem çözme güveni alt boyutu puan ortalamaları arasında, %21,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,213$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı ile Yaklaşma – kaçınma alt boyutu puan ortalamaları arasında, %20,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,200$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Denetim odağı ile Kişisel kontrol alt boyutu puan ortalamaları arasında, %22,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,223$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tablo 3.1.'e göre; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin Denetim odağı ortalama puanları arttıkça Problem çözme becerileri ve alt boyutları ortalama puanları da artmaktadır. Sonuç olarak; daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Problem çözme beceri algıları daha düşük, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin ise daha yüksektir.

**Tablo 3.2. Denetim Odağının Problem Çözme Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model	
						Model	R <sup>2</sup>
Problem çözme	Sabit	72,662	24,05	<b>0,000</b>	18,54	<b>0,000</b>	0,058
	Denetim odağı	1,167	4,31	<b>0,000</b>			
Problem çözme güveni	Sabit	18,986	14,79	<b>0,000</b>	13,58	<b>0,000</b>	0,042
	Denetim odağı	0,424	3,69	<b>0,000</b>			
Yaklaşma – kaçınma	Sabit	36,865	20,93	<b>0,000</b>	11,86	<b>0,001</b>	0,036
	Denetim odağı	0,544	3,44	<b>0,001</b>			
Kişisel kontrol	Sabit	16,811	29,46	<b>0,000</b>	15,01	<b>0,000</b>	0,047
	Denetim odağı	0,198	3,87	<b>0,000</b>			

Problem çözme becerisi ve alt boyutlarının Denetim odağından etkilenme durumunu test etmek için yapılan Linear Regresyon Analizine göre; Denetim odağının Problem çözme düzeyi ve alt boyutlarına etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.2.'ye göre; Denetim odağı 1 birim arttığında Problem çözme 1,167 birim artmaktadır ( $\beta=1,167$ ;  $t=4,306$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Problem çözmeyi 0,058 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,058$ ). Denetim odağı 1 birim arttığında Problem çözme güveni 0,424 birim artmaktadır ( $\beta=0,424$ ;  $t=3,686$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Problem çözme güvenini 0,042 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,042$ ). Denetim odağı 1 birim arttığında Yaklaşma – kaçınma 0,544 birim artmaktadır ( $\beta=0,544$ ;  $t=3,444$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Denetim odağı Yaklaşma – kaçınmayı 0,036 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,036$ ). Denetim odağı 1 birim arttığında Kişisel kontrol 0,198 birim artmaktadır ( $\beta=0,198$ ;  $t=3,874$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Kişisel kontrolü 0,047 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,047$ ).

**Tablo 3.3. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Problem çözme Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Düzeltilmiş Model</b>	5219,158 <sup>a</sup>	3	1739,719	5,475	,001
<b>Sabit Model</b>	2068884,057	1	2068884,057	6510,893	,000
<b>Cinsiyet</b>	388,886	1	388,886	1,224	,270
<b>Denetim_Odağı</b>	4812,422	1	4812,422	15,145	<b>,000</b>
<b>Cinsiyet * Denetim_Odağı</b>	216,790	1	216,790	,682	,410
<b>Artık</b>	90243,089	284	317,757		
<b>Toplam</b>	2169977,000	288			
<b>Düzeltilmiş Toplam</b>	95462,247	287			

R<sup>2</sup>= ,055 (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,045)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Problem çözme düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Problem çözme düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Denetim odağının Problem çözme düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (p>0,05). Daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Problem çözme düzeyleri, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Problem çözme düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.3.'e göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Problem çözme düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05).

**Tablo 3.4. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Problem çözme güveni Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Düzeltilmiş Model	649,602 <sup>a</sup>	3	216,534	3,771	,011
Sabit Model	157284,557	1	157284,557	2739,264	,000
Cinsiyet	2,277	1	2,277	,040	,842
Denetim_Odağı	639,546	1	639,546	11,138	,001
Cinsiyet * Denetim_Odağı	2,302	1	2,302	,040	,841
Artık	16306,867	284	57,419		
Toplam	175019,000	288			
Düzeltilmiş Toplam	16956,469	287			

a.  $R^2 = ,038$  (Düzeltilmiş  $R^2 = ,028$ )

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Problem çözme güveni düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Problem çözme güveni düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ). Denetim odağının Problem çözme güveni düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p > 0,05$ ). Daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Problem çözme güvenleri, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Problem çözme güvenlerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.4.'e göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Problem çözme güveni düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 3.5. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Yaklaşma – kaçınma Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Düzeltilmiş Model</b>	1345,440 <sup>a</sup>	3	448,480	4,191	,006
<b>Sabit Model</b>	520917,839	1	520917,839	4867,821	,000
<b>Cinsiyet</b>	208,436	1	208,436	1,948	,164
<b>Denetim_Odağı</b>	1049,787	1	1049,787	9,810	<b>,002</b>
<b>Cinsiyet *</b> <b>Denetim_Odağı</b>	166,954	1	166,954	1,560	,213
Artık	30391,556	284	107,013		
Toplam	553383,000	288			
Düzeltilmiş Toplam	31736,997	287			

a. R2 = ,042 (Düzeltilmiş R2 = ,032)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Yaklaşma – kaçınma düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Yaklaşma – kaçınma düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Denetim odağının Yaklaşma – kaçınma etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ). Daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Yaklaşma – kaçınma düzeyleri, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Yaklaşma – kaçınma düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.5.'e göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Yaklaşma – kaçınma düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).



**Tablo 3.6. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Kişisel kontrol Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Düzeltilmiş Model</b>	154,492 <sup>a</sup>	3	51,497	4,555	,004
<b>Sabit Model</b>	102415,383	1	102415,383	9059,000	,000
<b>Cinsiyet</b>	14,243	1	14,243	1,260	,263
<b>Denetim_Odağı</b>	136,468	1	136,468	12,071	<b>,001</b>
<b>Cinsiyet * Denetim_Odağı</b>	11,021	1	11,021	,975	,324
<b>Artık</b>	3210,726	284	11,305		
<b>Toplam</b>	106083,000	288			
<b>Düzeltilmiş Toplam</b>	3365,219	287			

a. R2 = ,046 (Düzeltilmiş R2 = ,036)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Kişisel kontrol düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Kişisel kontrol düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Denetim odağının Kişisel kontrol etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ). Daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Kişisel – kontrol düzeyleri, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Kişisel – kontrol düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.6.'ya göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Kişisel kontrol düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

### **3.2. Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Bulgular**

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)'ne göre; artan puanlar dıştan denetimliliği, azalan puanlar içten denetimliliği işaret etmektedir. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTÖ)'ye göre; Duygusal tükenme alt boyutu ve

Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanlarının artması ve Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanının azalması tükenmişliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.7. Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişisine İlişkin Korelasyon Analizi**

		Denetim odağı
Duygusal Tükenme	r	0,242
	p	<b>0,000</b>
	N	288
Duyarsızlaşma	r	0,214
	p	<b>0,000</b>
	N	288
Kişisel Başarı Hissi	r	-0,252
	p	<b>0,000</b>
	N	288

Denetim odağı ile Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı hissi alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda; Denetim odağı ile Duygusal tükenme alt boyutu puan ortalamaları arasında %24,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,242$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı ile Duyarsızlaşma alt boyutu puan ortalamaları arasında %24,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,214$ ;  $p=0,000>0,05$ ). Denetim odağı ile Kişisel başarı hissi alt boyutu puan ortalamaları arasında %25,2 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,252$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tablo 3.7.'ye göre; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin Denetim odağı ortalama puanları arttıkça Duygusal tükenme alt boyutu ortalama puanları artmakta, Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları artmakta ve kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları azalmaktadır. Sonuç olarak; Daha dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Duygusal tükenmeleri ve Duyarsızlaşmaları daha yüksek, kişisel başarı hisleri daha düşüktür. Daha içten

denetimli müşteri temsilcilerinin Duygusal tükenmeleri ve Duyarsızlaşmaları daha düşük, Kişisel başarı hisleri daha yüksektir.

**Tablo 3.8. Denetim Odağının Tükenmişlik Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Tükenme	Sabit	17,881	14,38	<b>0,000</b>	17,63	<b>0,000</b>	0,055
	Denetim odağı	0,468	4,20	<b>0,000</b>			
Duyarsızlaşma	Sabit	3,590	5,80	<b>0,000</b>	13,72	<b>0,000</b>	0,424
	Denetim odağı	0,206	3,71	<b>0,000</b>			
Kişisel Başarı Hissi	Sabit	34,07	43,16	<b>0,000</b>	19,37	<b>0,000</b>	0,060
	Denetim odağı	-0,312	-4,40	<b>0,000</b>			

Duygusal tükenme düzeyi, Duyarsızlaşma düzeyi ve Kişisel başarı hissi düzeyinin Denetim odağından etkilenme durumunu test etmek için yapılan Linear Regresyon Analizine göre; Denetim odağının Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı hissi düzeylerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.8.'e göre; Denetim odağı 1 birim arttığında Duygusal tükenme 0,468 birim artmaktadır ( $\beta=0,468$ ;  $t=4,198$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Duygusal tükenmeyi 0,055 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,055$ ). Denetim odağı 1 birim arttığında Duyarsızlaşma 0,206 birim artmaktadır ( $\beta=0,206$ ;  $t=3,705$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Duyarsızlaşmayı 0,424 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,424$ ). Denetim odağı 1 birim arttığında Kişisel başarı hissi -0,312 birim azalmaktadır ( $\beta=-0,312$ ;  $t=-4,401$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Denetim odağı Kişisel başarı hissini 0,060 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,060$ ).

**Tablo 3.9. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Duygusal Tükenme Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Düzeltilmiş Model</b>	1076,808 <sup>a</sup>	3	358,936	6,773	,000
<b>Sabit Model</b>	148232,232	1	148232,232	2797,130	,000
<b>Cinsiyet</b>	177,004	1	177,004	3,340	,069
<b>Denetim_Odağı</b>	849,774	1	849,774	16,035	,000
<b>Cinsiyet *</b>	41,383	1	41,383	,781	,378
<b>Denetim_Odağı</b>					
<b>Artık</b>	15050,411	284	52,994		
<b>Toplam</b>	165595,000	288			
<b>Düzeltilmiş Toplam</b>	16127,219	287			

a. R2 = ,067 (Düzeltilmiş R2 = ,057)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Duygusal tükenme düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Duygusal tükenme düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Denetim odağının Duygusal tükenme etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ). Daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Duygusal tükenme düzeyleri, daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Duygusal tükenme düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.9.'a göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Duygusal tükenme düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.10. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Duyarsızlaşma Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

Kaynak	Kareler		Kareler		
	Toplamı	sd	Ortalaması	F	P
Düzeltilmiş Model	265,038 <sup>a</sup>	3	88,346	6,814	,000
Sabit Model	9511,532	1	9511,532	733,654	,000
Cinsiyet	253,180	1	253,180	19,529	<b>,000</b>
Denetim_Odağı	13,758	1	13,758	1,061	,304
Cinsiyet * Denetim_Odağı	5,676	1	5,676	,438	,509
Artık	3681,948	284	12,965		
<b>Toplam</b>	<b>13446,000</b>	<b>288</b>			
<b>Düzeltilmiş Toplam</b>	<b>3946,986</b>	<b>287</b>			

a. R2 = ,067 (Düzeltilmiş R2 = ,057)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Duyarsızlaşma düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Duyarsızlaşma düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ). Denetim odağının Duyarsızlaşma etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

Tablo 3.10.'a göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin duyarsızlaşma düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.11. Denetim Odağının ve Cinsiyetin Kişisel Başarı Hissi Düzeyine Etkisine İlişkin Two Way ANOVA**

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Düzeltilmiş Model	507,355 <sup>a</sup>	3	169,118	7,969	,000
Sabit Model	271078,329	1	271078,329	12773,260	,000
Cinsiyet	70,511	1	70,511	3,322	,069
Denetim_Odağı	380,692	1	380,692	17,938	,000
Cinsiyet * Denetim_Odağı	88,611	1	88,611	4,175	,042
Artık	6027,141	284	21,222		
Toplam	279903,000	288			
Düzeltilmiş Toplam	6534,497	287			

a. R2 = ,078 (Düzeltilmiş R2 = ,068)

Denetim odağı ve Cinsiyet değişkeni etkileşiminin Kişisel başarı hissi düzeyine etkisi, İki faktörlü (Two Way) ANOVA ile incelenmiştir.

Cinsiyetin Kişisel başarı hissi düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Denetim odağının Kişisel başarı hissi etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ). Daha İçten denetimli müşteri temsilcilerinin Kişisel başarı hissi düzeyleri, daha Dıştan denetimli müşteri temsilcilerinin Kişisel başarı hissi düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.11.'e göre; Cinsiyet \* Denetim\_Odağı etkileşiminin Kişisel başarı hissi düzeyine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p>0,05$ ).

### 3.3. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğine (RİDDOÖ) İlişkin Bulgular

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği'nde (RİDDOÖ) puanlar 0 – 23 arasında değişmekte ve yükselen puan Dıştan denetimliliği, azalan puanlar ise İçten denetimliliği işaret etmektedir.

**Tablo 3.12. Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeğine (RİDDOÖ) İlişkin Tanımsal Bulgular**

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Denetim odağı	288	10,465	3,857	0	20

Tablo 3.12.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanların Denetim odaklarının Aritmetik Ortalaması 10,47; Standart Sapması 3,86; olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.13. Denetim Odağının Cinsiyete Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Denetim odağı	Kadın	153	10,484	3,944	0,086	0,932
	Erkek	135	10,444	3,771		

Tablo 3.13.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $t=0,086$ ;  $p=0,932>0,05$ ).

**Tablo 3.14. Denetim Odağının Yaşa Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Denetim odağı	20 yaş ve altı	13	11,000	2,449	1,219	0,297
	21-25 yaş arası	183	10,683	3,813		
	26-30 yaş arası	92	9,957	4,081		

Tablo 3.14.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $F=1,219$ ;  $p=0,297>0,05$ ).

**Tablo 3.15. Denetim Odağının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Denetim odağı	Lise mezunu	108	10,074	4,325	0,966	0,382
	Ön lisans mezunu	103	10,602	3,437		
	Lisans ve üstü	77	10,831	3,690		

Tablo 3.15.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $F=0,966$ ;  $p=0,382>0,05$ ).

**Tablo 3.16. Denetim Odağının Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Denetim odağı	Evli	42	9,190	4,290	-2,336	<b>0,020</b>
	Bekâr	246	10,683	3,745		

Tablo 3.16.'ya göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Örnekler



(Independent Sampels) t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,34$ ;  $p=0,020<0,05$ ).

Sonuç olarak bekâr müşteri temsilcilerinin daha Dıştan denetimli, evli müşteri temsilcilerinin ise daha içten denetimli oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 3.17. Denetim Odağının İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
	1 yıldan az	66	11,303	4,023		
Denetim odağı	1-5 yıl arası	165	10,436	3,719	3,112	<b>0,046</b>
	6 yıl ve daha fazla	57	9,579	3,914		

Tablo 3.17.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,112$ ;  $p=0,046<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonucunda; iş hayatında çalışma süresi 1 yıldan az olan müşteri temsilcilerinin Denetim odağı ortalama puanları, iş hayatında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan müşteri temsilcileri ve iş hayatında çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan müşteri temsilcilerinin Denetim odağı ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak; iş hayatında çalışma süresi 1 yıldan az olan müşteri temsilcilerinin, iş hayatında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanlar ve iş hayatında çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan müşteri temsilcilerine göre daha

Dıştan denetimli oldukları belirlenmiştir. İş hayatındaki deneyim arttıkça, Denetim odağının yönü Dıştan denetimlilikten İçten denetimliliğe yönelmektedir.

**Tablo 3.18. Denetim Odağının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Denetim odağı	1 yıldan az	223	10,677	3,838	1,733	0,084
	1 yıldan fazla	65	9,738	3,862		

Tablo 3.18.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Denetim odaklarının yönünün çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $t=1,733$ ;  $p=0,084>0,05$ ).

#### **3.4. Problem Çözme Envanterine (PÇE) İlişkin Bulgular**

Problem Çözme Envanteri'nin (PÇE) puan ranjı, 32-192'dir. Puanlamada ortalama puanın düşük olması kişinin problem çözme beceri algısının yüksek olduğunu, ortalama puanın yüksek olması ise problem çözme beceri algısının düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.19. Problem Çözme Envanterine (PÇE) İlişkin Tanımsal Bulgular**

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Problem çözme	288	84,872	18,238	38	150
Problem çözme güveni	288	23,427	7,686	11	55
Yaklaşma – kaçınma	288	42,559	10,516	16	72
Kişisel kontrol	288	18,885	3,424	8	28

Tablo 3.19.'a göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanların Problem çözme becerilerinin Aritmetik Ortalaması 84,87; Standart Sapması 18,24; Problem çözme güveni alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 23,43; Standart Sapması 7,69; Yaklaşma – kaçınma alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 42,56; Standart Sapması 10,52; Kişisel kontrol alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 18,89; Standart Sapması 3,42 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.20. Problem Çözme Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Problem çözme	Kadın	153	83,915	16,999	-0,947	0,344
	Erkek	135	85,956	19,555		
Problem çözme güveni	Kadın	153	23,392	6,946	-0,082	0,935
	Erkek	135	23,467	8,474		
Yaklaşma – kaçınma	Kadın	153	41,824	10,066	-1,265	0,207
	Erkek	135	43,393	10,981		
Kişisel kontrol	Kadın	153	18,699	3,358	-0,982	0,327
	Erkek	135	19,096	3,498		

Tablo 3.20.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Problem çözme becerisi ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-0,947$ ;  $p=0,344>0,05$ ). Problem çözme güveni ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-0,082$ ;  $p=0,935>0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-1,265$ ;  $p=0,207>0,05$ ). Kişisel kontrol ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-0,982$ ;  $p=0,327>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme becerisi ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.21. Problem Çözme Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Problem çözme	20 yaş ve altı	13	88,923	15,872	3,573	<b>0,029</b>
	21-25 yaş arası	183	86,645	18,272		
	26-30 yaş arası	92	80,772	17,957		
Problem çözme güveni	20 yaş ve altı	13	22,692	8,606	0,287	0,750
	21-25 yaş arası	183	23,683	7,568		
	26-30 yaş arası	92	23,022	7,852		
Yaklaşma – kaçınma	20 yaş ve altı	13	46,154	9,728	5,227	<b>0,006</b>
	21-25 yaş arası	183	43,705	10,686		
	26-30 yaş arası	92	39,772	9,776		
Kişisel kontrol	20 yaş ve altı	13	20,077	2,985	5,242	<b>0,006</b>
	21-25 yaş arası	183	19,257	3,612		
	26-30 yaş arası	92	17,978	2,897		

Tablo 3.21.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Problem çözme becerileri ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,573$ ;  $p=0,029<0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=5,227$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Kişisel kontrol alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=5,242$ ;  $p=0,006<0,05$ ).

Problem çözme güveni alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,287$ ;  $p=0,750>0,05$ ).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonucunda; 26-30 yaş grubundaki çalışanların Problem çözme becerisi, Yaklaşma – kaçınma alt boyutu ve Kişisel kontrol alt boyutu ortalama puanlarının 20 yaş ve altı yaş grubu çalışanların ve 21-25 yaş grubu çalışanların ortalama puanlarından düşüktür.

Sonuç olarak; 26-30 yaş grubundaki müşteri temsilcilerinin Problem çözme becerileri, Yaklaşma – kaçınma ve Kişisel kontrol algıları diğer yaş grubundaki müşteri temsilcilerinin Problem çözme beceri algılarından daha yüksektir.

**Tablo 3.22. Problem Çözme Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Problem çözme	Lise mezunu	108	84,870	19,110		
	Ön lisans mezunu	103	87,223	19,249	2,015	0,135
	Lisans ve üstü	77	81,727	15,071		
Problem çözme güveni	Lise mezunu	108	23,324	8,270		
	Ön lisans mezunu	103	24,039	7,662	0,630	0,533
	Lisans ve üstü	77	22,753	6,860		
Yaklaşma – kaçınma	Lise mezunu	108	42,574	10,328		
	Ön lisans mezunu	103	43,757	11,766	1,594	0,205
	Lisans ve üstü	77	40,935	8,774		
Kişisel kontrol	Lise mezunu	108	18,972	3,740		
	Ön lisans mezunu	103	19,427	3,389	3,747	<b>0,025</b>
	Lisans ve üstü	77	18,039	2,835		

Tablo 3.22.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Problem çözme becerileri ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2,015$ ;  $p=0,135>0,05$ ). Problem çözme güveni alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,630$ ;  $p=0,533>0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,594$ ;  $p=0,205>0,05$ ).

Kişisel kontrol alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,747$ ;  $p=0,025<0,05$ ).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonucunda; Lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların Kişisel kontrol ortalama puanları Lise mezunu ve Önlisans mezunu çalışanların ortalama puanlarından daha düşüktür.

Sonuç olarak; lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların Kişisel kontrol algıları, diğer eğitim düzeyi mezunu çalışanların Kişisel kontrol algılarından daha yüksektir.

**Tablo 3.23. Problem Çözme Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Problem çözme	Evli	42	80,476	19,126	-1,695	0,091
	Bekâr	246	85,622	18,015		
Problem çözme güveni	Evli	42	21,571	6,496	-1,698	0,091
	Bekâr	246	23,744	7,839		
Yaklaşma – kaçınma	Evli	42	40,238	12,143	-1,551	0,122
	Bekâr	246	42,955	10,187		
Kişisel kontrol	Evli	42	18,667	3,433	-0,447	0,655
	Bekâr	246	18,923	3,428		

Tablo 3.23.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Problem çözme becerisi ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-1,695$ ;  $p=0,091>0,05$ ). Problem çözme güveni ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-1,698$ ;  $p=0,091>0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma ortalama puanları medeni durum

değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-1,551$ ;  $p=0,122>0,05$ ).

Kişisel kontrol ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=-0,447$ ;  $p=0,655>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme becerisi ve alt boyutları, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.24. Problem Çözme Düzeyinin İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Problem çözme	1 yıldan az	66	89,045	17,206	2,489	0,085
	1-5 yıl arası	165	84,109	17,473		
	6 yıl ve daha fazla	57	82,246	20,920		
Problem çözme güveni	1 yıldan az	66	24,697	7,528	1,170	0,312
	1-5 yıl arası	165	23,055	7,245		
	6 yıl ve daha fazla	57	23,035	8,990		
Yaklaşma – kaçınma	1 yıldan az	66	44,561	9,851	1,776	0,171
	1-5 yıl arası	165	42,236	10,399		
	6 yıl ve daha fazla	57	41,175	11,419		
Kişisel kontrol	1 yıldan az	66	19,788	3,275	4,172	<b>0,016</b>
	1-5 yıl arası	165	18,818	3,337		
	6 yıl ve daha fazla	57	18,035	3,650		

Tablo 3.24.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Problem çözme becerileri ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2,489$ ;



$p=0,085>0,05$ ). Problem çözme güveni alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,170$ ;  $p=0,312>0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,776$ ;  $p=0,171>0,05$ ).

Kişisel kontrol alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=4,172$ ;  $p=0,016<0,05$ ).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonucunda; iş hayatında çalışma süresi 6 yıldan fazla olan çalışanların Kişisel kontrol ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi 1 yıldan az olan ve 1-5 yıl arası olan çalışanların Kişisel kontrol ortalama puanlarından daha düşüktür.

Sonuç olarak; iş hayatında çalışma süresi 6 yıldan fazla olan çalışanların Kişisel kontrol algıları, diğer çalışanların Kişisel kontrol algılarından daha yüksektir.

**Tablo 3.25. Problem Çözme Düzeyinin Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Problem çözme	1 yıldan az	223	84,816	18,561	-0,095	0,924
	1 yıldan fazla	65	85,062	17,221		
Problem çözme güveni	1 yıldan az	223	23,345	7,888	-0,334	0,739
	1 yıldan fazla	65	23,708	7,002		
Yaklaşma – kaçınma	1 yıldan az	223	42,565	10,920	0,018	0,986
	1 yıldan fazla	65	42,538	9,069		
Kişisel kontrol	1 yıldan az	223	18,906	3,470	0,187	0,852
	1 yıldan fazla	65	18,815	3,288		

Tablo 3.25.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme ve alt boyutları ortalama puanlarının çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Problem çözme becerisi ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,095$ ;  $p=0,924>0,05$ ). Problem çözme güveni ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,334$ ;  $p=0,739>0,05$ ). Yaklaşma – kaçınma ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,018$ ;  $p=0,986>0,05$ ). Kişisel kontrol ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,187$ ;  $p=0,852>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Problem çözme becerisi ve alt boyutları, çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### **3.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine (MTÖ) İlişkin Bulgular**

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) puanlaması her alt ölçek için ayrı ayrı yapılır ve ölçeğin toplam tükenmişlik puanı yoktur. Değerlendirmede Duygusal tükenme ve Duyarsızlaşma puanının yüksek ve Kişisel başarı hissi puanının düşük olması bireylerin tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu işaret eder.

**Tablo 3.26. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine (MTÖ) İlişkin Tanımsal Bulgular**

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Duygusal Tükenme	288	13,778	7,498	0	36
Duyarsızlaşma	288	5,743	3,708	0	18
Kişisel Başarı Hissi	288	22,809	4,772	6	32

Tablo 3.26.'ya göre; Duygusal Tükenme alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 13,78; Standart Sapması 7,50; Duyarsızlaşma alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 5,74; Standart Sapması 3,71; Kişisel Başarı Hissi alt boyutunun Aritmetik Ortalaması 22,81; Standart Sapması 4,77 olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuç; araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin Duygusal tükenmelerinin, Duyarsızlaşmalarının ve Kişisel başarı hislerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak; müşteri temsilcilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 3.27. Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	153	14,575	7,701	1,930	0,055
	Erkek	135	12,874	7,183		
Duyarsızlaşma	Kadın	153	5,569	3,790	-0,849	0,396
	Erkek	135	5,941	3,617		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	153	23,235	4,018	1,588	0,114
	Erkek	135	22,326	5,478		

Tablo 3.27.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının cinsiyet

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Duygusal tükenme ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=1,930$ ;  $p=0,055>0,05$ ). Duyarsızlaşma ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,849$ ;  $p=0,396>0,05$ ). Kişisel başarı hissi ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=1,588$ ;  $p=0,114>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.28. Tükenmişlik Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	20 yaş ve altı	13	14,846	7,925	0,445	0,641
	21-25 yaş arası	183	13,475	7,631		
	26-30 yaş arası	92	14,228	7,213		
Duyarsızlaşma	20 yaş ve altı	13	7,308	3,966	3,600	<b>0,029</b>
	21-25 yaş arası	183	6,011	3,762		
	26-30 yaş arası	92	4,989	3,453		
Kişisel Başarı Hissi	20 yaş ve altı	13	22,615	3,618	3,497	<b>0,032</b>
	21-25 yaş arası	183	22,284	5,135		
	26-30 yaş arası	92	23,880	3,953		

Tablo 3.28.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,600$ ;  $p=0,029<0,05$ ). Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,497$ ;  $p=0,032<0,05$ ).

Duygusal tükenme alt boyutu ortalama puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,445$ ;  $p=0,641>0,05$ ).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analizi sonucunda; 26-30 yaş grubundaki çalışanların Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları, 20 yaş ve altı yaş grubu çalışanların ve 21-25 yaş grubu çalışanların ortalama puanlarından düşüktür; 26-30 yaş grubundaki çalışanların Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları, 20 yaş ve altı yaş grubu çalışanların ve 21-25 yaş grubu çalışanların ortalama puanlarından yüksektir.

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi 26-30 yaş grubundaki müşteri temsilcilerinin, 20 yaş ve altı yaş grubu ile 21-25 yaş grubuna göre Duyarsızlaşma düzeyleri daha yüksek ve Kişisel başarı hisleri ise daha düşüktür.

**Tablo 3.29. Tükenmişlik Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Lise mezunu	108	13,417	7,214	1,415	0,245
	Ön lisans mezunu	103	13,243	7,682		
	Lisans ve üstü	77	15,000	7,600		
Duyarsızlaşma	Lise mezunu	108	5,833	3,613	0,168	0,845
	Ön lisans mezunu	103	5,573	3,696		
	Lisans ve üstü	77	5,844	3,894		
Kişisel Başarı Hissi	Lise mezunu	108	23,074	4,474	1,322	0,268
	Ön lisans mezunu	103	22,204	5,483		
	Lisans ve üstü	77	23,247	4,082		

Tablo 3.29.'a göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,415$ ;  $p=0,245>0,05$ ). Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=0,168$ ;  $p=0,845>0,05$ ). Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=1,322$ ;  $p=0,268>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik düzeyleri, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.30. Tükenmişlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	42	13,262	8,302	-0,482	0,630
	Bekâr	246	13,866	7,367		
Duyarsızlaşma	Evli	42	4,595	3,037	-2,185	<b>0,030</b>
	Bekâr	246	5,939	3,782		
Kişisel Başarı Hissi	Evli	42	24,667	3,765	2,761	<b>0,006</b>
	Bekâr	246	22,492	4,859		

Tablo 3.30.'a göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının medeni durum

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Duygusal tükenme ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,482$ ;  $p=0,630>0,05$ ).

Duyarsızlaşma ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-2,185$ ;  $p=0,030>0,05$ ). Kişisel başarı hissi ortalama puanları medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=2,76$ ;  $p=0,006<0,05$ ).

Sonuç olarak; bekâr çalışanların Duyarsızlaşma düzeyleri evli çalışanlardan daha yüksek; Kişisel başarı hisleri ise daha düşüktür.

**Tablo 3.31. Tükenmişlik Düzeyinin İş Hayatında Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	66	15,561	7,758		
	1-5 yıl arası	165	13,400	7,548	2,581	0,077
	6 yıl ve daha fazla	57	12,807	6,805		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	66	6,197	3,974		
	1-5 yıl arası	165	5,709	3,577	0,879	0,416
	6 yıl ve daha fazla	57	5,316	3,776		
Kişisel Başarı Hissi	1 yıldan az	66	21,833	4,764		
	1-5 yıl arası	165	22,970	4,829	2,041	0,132
	6 yıl ve daha fazla	57	23,474	4,516		

Tablo 3.31.'e göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek faktörlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2,581$ ;  $p=0,077>0,05$ ). Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,879$ ;  $p=0,416>0,05$ ). Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2,041$ ;  $p=0,132>0,05$ ).

Sonuç olarak; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik düzeyleri, iş hayatında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.32. Tükenmişlik Düzeyinin Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	223	13,695	7,573	-0,346	0,729
	1 yıldan fazla	65	14,062	7,286		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	223	5,726	3,768	-0,140	0,888
	1 yıldan fazla	65	5,800	3,523		
Kişisel Başarı Hissi	1 yıldan az	223	22,480	4,973	-2,515	<b>0,013</b>
	1 yıldan fazla	65	23,938	3,828		



Tablo 3.32.'ye göre; araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcisi çalışanlarının Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Örnekler (Independent Sampels) t-testi yapılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutu ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,346$ ;  $p=0,729>0,05$ ). Duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,140$ ;  $p=0,888>0,05$ ).

Kişisel başarı hissi alt boyutu ortalama puanları çağrı merkezinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-2,515$ ;  $p=0,013<0,05$ ).

Sonuç olarak; çağrı merkezinde çalışma süresi 1 yıldan fazla olan çalışanların Kişisel başarı hissi, çağrı merkezinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların Kişisel başarı hissinden daha düşüktür.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; denetim odağı, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyinin çağrı merkezi çalışanlarının bazı demografik değişkenlerle (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Hal, İş Hayatındaki Çalışma süresi ve Çağrı Merkezindeki Çalışma Süresi) arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatür taraması sonucu konu ile ilgili yapılan araştırmalar ile tartışılarak aşağıda sunulmuştur. Sonuçlar ışığında çağrı merkezi şirketlerine, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerine ve bundan sonra yapılacak araştırmalara yön verebileceği düşünülen öneriler de ayrıca verilmiştir.

#### 4.1. Denetim Odağı İle Problem Çözme İlişkisine İlişkin Tartışma

Araştırmada çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odakları ile problem çözme becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme

becerilerini ve alt boyutlarını (Problem çözme güveni, Yaklaşma-kaçınma, Kişisel kontrol) istatistiksel açıdan pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır. Buna göre çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odağı puanları içten dışa doğru yükseldikçe, problem çözme algıları ve problem çözme becerileri alt boyutları (Problem çözme güveni, Yaklaşma-kaçınma, Kişisel kontrol) aynı doğrultuda artmaktadır. Ancak problem çözme ölçeğinden alınan puanların yükselmesi düşük problem çözme algısını ifade ettiğinden daha dışsal denetim odaklı çağrı merkezi çalışanlarının problem çözme algılarının daha düşük olduğu ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin daha dıştan denetim odaklı olmaları, problem çözme algılarına ve problem çözme becerileri alt boyutlarına (Problem çözme güveni, Yaklaşma-kaçınma, Kişisel kontrol) olumsuz yansımaktadır.

Bu sonuç Bilgin'in (2010) üniversite öğrencileri, Derin'in (2006) ilköğretim 8. Sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmalarda dıştan denetimli öğrencilerin içten denetimli öğrencilere göre problem çözme becerilerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Keleş'in (2000) eğitim yöneticileri, Akça ve Yaman'ın (2009) okul yöneticileri; Bozkurt, Serin ve Emran (2004), ilköğretim birinci kademe öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarda da, denetim odağı puanları arttıkça PÇE'den alınan puanların alt faktörler ve toplamda artma eğiliminde olduğunu gösteren problem çözme becerisi ile denetim odağı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Araştırmalar bütün olarak değerlendirildiğinde, ister öğrenci, ister yönetici veya öğretmen olsun, isterse çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisi olsun,

bireylerin içten denetimli olmalarının problem çözme becerilerine ve problem çözme becerileri alt boyutlarına (Problem çözme güveni, Yaklaşma-kaçınma, Kişisel kontrol) olumlu yansımalarının olduğu söylenebilir.

#### **4.2. Denetim Odağı ile Tükenmişlik İlişkisine İlişkin Tartışma**

Araştırmada çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odakları ile tükenmişlik düzeyi alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı pozitif, kişisel başarı hissini istatistiksel açıdan negatif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır. Buna göre çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının içten dışa doğru yükselmesi müşteri temsilcilerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttırmakta, kişisel başarı hislerini azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle; daha dıştan denetimli çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları daha yüksek ve kişisel başarı hisleri daha düşüktür; daha içten denetimli çalışanların ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları daha düşük ve kişisel başarı hisleri daha yüksektir.

Sarıkaya (2007), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, içten denetimli öğretmenlerin daha az duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye, daha yüksek kişisel başarı hissine sahip olduklarını saptamıştır. Özdemir (2009), okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi alt boyutlarında anlamlı olarak içten denetimlilerin daha az tükenmişlik yaşadıklarını belirlemiştir. Demirkol (2006), avukatlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da içten denetimli avukatların kişisel başarı hislerinin yüksek ve tükenmişlik

düzeylerinin düşük olduğu belirlemiştir. Dibekoğlu (2006) ise araştırmasında içten denetimli okul yöneticilerinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin daha düşük, kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde; araştırma sonuçlarında farklılaşmalar olsa da farklılaşmayan sonucun içten denetimli bireylerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha düşük ve kişisel başarı hislerinin ise daha yüksek olduğudur.

### **4.3. Denetim Odağına İlişkin Tartışma**

Araştırmaya katılan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ve çağrı merkezinde çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı, medeni durumlarına ve iş hayatında çalışma sürelerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; kadın veya erkek, farklı eğitim düzeyinde ve farklı yaşlardaki çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının yönü benzerlik gösterirken, bekâr müşteri temsilcilerinin ve işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan müşteri temsilcilerinin daha dış denetimli oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan evli çalışanların daha içten denetimli oldukları belirlenmiştir. İş hayatından çalışma süresi arttıkça denetim odağının yönünün dıştan içe doğru yöneldiği belirlenmiştir.

Demirkol'un (2006) avukatlar ile yaptığı araştırmasında, avukatların denetim odaklarının cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına ve çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuç, araştırma sonucunu cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre desteklemektedir. Ancak medeni durum değişkenine göre farklılık

göstermemekte ve araştırmamızda bekâr çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin evli temsilcilerine göre daha dıştan denetimli oldukları belirlenmiştir.

Dibekoğlu'nun (2006) araştırmasında ise okul yöneticilerinin denetim odağı ile yaş ve medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, 50 yaşa kadar yaş artışıyla birlikte denetim odağının içten denetimliliğe kaydığı, 50 yaşından sonra ise yöneticilerde denetim odağının dıştan denetimliliğe yöneldiği tespit edilmiştir. Ayrıca evlilerin bekârlara oranla daha içten denetimli oldukları tespit edilmiştir.

Ancak araştırmamızda çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının yönünün yaş değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiş ve bu sonuç Dibekoğlu'nun (2006) araştırma sonucundan farklılık göstermektedir.

Diğer taraftan araştırma sonuçlarının Özdemir'in (2009) araştırma sonuçları ile örtüşen ve örtüşmeyen tarafları bulunmaktadır. Söz konusu araştırmada okul yöneticilerinin denetim odağı ile yaş, cinsiyet, unvan ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, buna karşılık medeni durumu, öğrenim durumu, mezun oldukları alan ve çalıştıkları kurum arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. 45 yaş ve üstündeki yöneticilerin diğerlerine göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre, müdürlerin müdür yardımcısına göre, 22 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticilerin diğerlerine göre daha içten denetimli oldukları tespit edilmiştir.

Bu araştırmalar yanında Demirtaş (2006), ilköğretim sınıf öğretmenleri ile yaptığı araştırmasında kadınların daha içten denetimli olduğunu, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin daha içten denetimli olduğunu, 26-30 yaş arası öğretmenlerin daha içten denetimli olduğunu belirlemiştir. Bunun yanında medeni

durum değişkeni ile denetim odağı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir.

Araştırma sonuçlarının farklılaşma nedenlerinin araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin yaş ortalamalarının küçük olması, evli olan müşteri temsilcisi sayısının az olması, çağrı merkezi çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi az olan müşteri temsilcilerinin fazla olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir.

#### **4.4. Problem Çözme Becerisine İlişkin Tartışma**

Araştırmaya katılan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, en yüksek 192 puan alınabilen ve yüksek alınan puanın düşük problem çözme becerisine işaret ettiği problem çözme ölçeğinden ortalama 84,872 puan almışlardır. Buradan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin orta düzeyde problem çözme beceri algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Diğer taraftan aldıkları puanlar Problem Çözme Envanteri (PÇE) alt boyutları bazında incelendiğinde; en yüksek puan 42,559 ortalama ile kaçınma-yaklaşma, ardından 23,427 ortalama puan ile problem çözme güveni boyutuna ve en düşük puan 18,885 ortalama ile kişisel kontrol boyutuna ilişkindir.

Araştırmaya katılan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin problem çözme beceri düzeylerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve çağrı merkezinde çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı; çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin yaşlarına, eğitim düzeylerine ve iş hayatında çalışma sürelerine göre problem çözme becerilerinin, yaklaşma-kaçınma alt boyutunun ve

kişisel kontrol alt boyutunun farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre 26-30 yaş aralığındaki çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri problem çözme güveni dışında kalan boyutlarda daha küçük yaş gruplarında bulunan çalışanlardan daha yüksek problem çözme beceri algısına sahiptirler. Lisans ve üstü eğitim düzeyinde olan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin kişisel kontrole ilişkin problem çözme beceri algıları daha yüksektir.

Literatürde yapılan araştırmalarda, araştırma sonucunu destekleyen sonuçlar yanında sosyo-demografik özelliklere göre problem çözme becerilerinin farklılaştığına dair sonuçlara da ulaşılmıştır.

Eves (2008) okul yöneticilerinin problem çözme becerisi düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Kösterelioğlu'nun (2007) araştırmasında da yöneticilerin problem çözme becerilerinin, cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, yaş ve mesleki kıdemlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Benzer bir sonuç da Tavlı'nın (2009) lise öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmada öğretmenlerin problem çözme becerilerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

Kaya (2005), hemşirelerle yaptığı araştırmada evli hemşirelerin problem çözme düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yıldız (2009), hemşirelerin problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yaptığı araştırmasında ise, hemşirelerin problem çözme becerilerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.



Bu sonuçlara göre medeni durumun farklı çalışanlarda farklı sonuçlar doğurabileceği görülebilmektedir.

Bu araştırmalar yanında Özgül (2009), okul öncesi öğretmenlerinin problem çözme becerilerinde; yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem yılı, görev yapılan okul türü, kurumdaki unvan, eğitim verilen yaş grubu, sınıftaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kösterelioğlu (2007) ise, yöneticilerin problem çözme becerilerinin, cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, branş, kurum türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği; yaş, mesleki kıdem, öğrenci sayısı ve personel sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde; bireylerin cinsiyetleri ve medeni durumlarının problem çözme beceri düzeyleri üzerinde etkili olan bir değişken olmadığı, yaş ve çalışma süresinin ise belirleyiciliğine dair farklı sonuçların olduğu, bunun için konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiği söylenebilir.

Ayrıca; çalışanların yaşları büyüdükçe problem çözme beceri algılarının, yaklaşma – kaçınma beceri algılarının ve kişisel kontrol beceri algılarının yükseldiği; eğitim düzeyi arttıkça kişisel kontrol beceri algısının yükseldiği; iş hayatındaki çalışma süresi arttıkça kişisel kontrol beceri algısının yükseldiği söylenebilir.

#### **4.5. Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin İlgili Tartışma**

Araştırmaya katılan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi alt boyutları incelendiğinde; aldıkları 13,778 ortalama puan ile duygusal tükenmelerinin orta, 5,743 ortalama puan ile duyarsızlaşmalarının orta ve

22,809 ortalama ile kişisel başarı hislerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak müşteri temsilcilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeyi alt boyutlarının; cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine ve iş hayatında çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı; yaş gruplarına, medeni durumlarına ve çağrı merkezinde çalışma sürelerine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Buna göre; 26-30 yaş arası grubu müşteri temsilcilerinin duyarsızlaşmalarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek ve kişisel başarı hislerinin ise diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çağrı merkezinde çalışan evli müşteri temsilcilerinin bekâr müşteri temsilcilerine göre duyarsızlaşmalarının daha düşük ve kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğu; 1 yıldan fazla çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğu, diğer tükenmişlik boyutlarına ilişkin ise farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kösterelioğlu (2007), yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemiştir. Tavlı'nın (2009) elde edilen bulgulara göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmadığı, bunun yanında yaşlarına ve kıdemlerine göre farklılaştığı görülmüştür.

Bir başka araştırmada Çavuşoğlu (2005), endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin branş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, cinsiyet, yaş, medeni durum

ve çocuk sayısına göre tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Ayrıca araştırmanın sonuçlarından farklı sonuçlar da bulunmuştur. Atlandı (2010) yaptığı çalışmada, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinde çalışma süresi arttıkça tükenmişliğin arttığını ve lise mezunlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu belirlemiştir. Duygusal tükenmenin 25-30 yaş grubunda daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Cinsiyet değişkenine göre ise bir farklılığın olmadığını belirlemiştir. Yine Tavlı (2009), lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığını belirlemiştir.

Yıldız (2009), hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini ve problem çözme becerilerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi konulu çalışmada, hemşirelerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin medeni duruma göre farklılaşmadığını; eğitim durumuna göre yalnızca kişisel başarı düzeylerinin farklılaştığını belirlemiştir. Ayrıca hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve problem çözme becerileri arasında ilişki olduğu; problem çözme becerileri arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı, kişisel başarı düzeylerinin ise arttığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde; müşteri temsilcilerinin sosyo-demografik değişkenleri ile ilgili homojen bir dağılımın olmamasının, literatürdeki araştırmalardan farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

## 4.6. Öneriler

Hızla gelişen çağrı merkezi sektöründe şirketlerin rekabette ayakta durabilmeleri için istihdam ettikleri müşteri temsilcilerinin sağlıklı iletişim kurabilmeleri, yerinde kararlar verebilme gücüne sahip olabilmeleri, etkili problem çözme yeterliliklerine sahip olmaları ve tükenmişlik düzeylerinin düşük olması oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında denetim odağı ve problem çözme becerileri; denetim odağı ve tükenmişlik düzeyi alt boyutları arasında ilişkiler bulunmuş ve bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

İki başlık altında verilen önerilerin; çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerine, ilgili kurum ve kuruluş yöneticilerine ve şirket politikalarına yol göstermesi, bunun yanında literatüre konu ile ilgili farklı bir boyut kazandıracığı düşünülmektedir.

### 4.6.1. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcilerine ve Yöneticilerine Öneriler

1. Çağrı merkezleri yoğun müşteri ilişkilerinin gerçekleştiği ortamlardır. Bu merkezleri müşteriler, genellikle yaşadıkları bir problemin yanıtını almak için aramaktadırlar. Bu nedenle çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin yüksek problem çözme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Bunun için işverenlerin çağrı merkezlerine eleman alırlarken; bireylerin problem çözme becerilerini ölçen envanterler uygulamaları ve bunun sonuç doğrultusunda kararlarını vermeleri önerilmektedir.

2. Bireylerin problem çözme becerilerinin denetim odaklarından etkilendiği araştırma sonucuyla belirlenmiştir. İçten denetimli bireylerin problem çözme becerilerinin dıştan denetimlilere göre daha iyi düzeyde olduğu bulgusundan yola çıkılarak, işverenlerin işe alma kararlarında bireylerin denetim odaklarını belirleyen envanter uygulamaları ve bunun sonucunda daha içten denetimli bireyleri istihdam etmeleri önerilmektedir.

Bunun yanında denetim odağının geliştirilebilir bir özellik olduğu bazı araştırmacılarca belirtilmiş ve çeşitli eğitim programlarının uygulanması ile daha dıştan denetimli çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin daha içten denetimli olmaları sağlanabilir.

Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme becerilerini ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varıldığından, denetim odağı ile ilgili yapılacak girişimlerin de aynı zamanda problem çözme becerilerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

3. İşgören performansında önemli olan bir etken çalışanların tükenmişlik düzeyleridir. Çalışanların işlerinden dolayı tükenmişlik yaşamaları gerek firma gerekse çalışan açısından istenmeyen bir sonuçtur. Bireylerin tükenmişlikle mücadele edebilmeleri için bireysel stratejiler ile beraber, organizasyonel önlemlerin alınması da gerekmektedir. Bunun için hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve çeşitli destek gruplarının oluşturulması önerilmektedir.
4. Problem çözme becerilerini geliştirilmesine yönelik olarak kapsamlı programlar geliştirilerek; düşünce eğitimi, problem çözme eğitimi, probleme

dayalı öğrenme gibi programlar hizmet içi eğitim çalışmaları ile uygulanabilir.

5. Araştırmada, 1 yıldan fazla çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin kişisel başarı hislerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığından, mesleğe yeni başlayan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik yaşama risklerini azaltma ve problem çözme becerilerini geliştirme amacıyla oryantasyon programı uygulanabilir, belirli aralıklarla gözlem ve durum değerlendirmeleri ile müşteri temsilcilerinin gelişimleri izlenebilir.
6. Araştırmada, 20 yaş altı müşteri temsilcilerinin duyarsızlaşmalarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek ve kişisel başarı hissini de daha düşük olduğu sonucuna ulaşılması, müşteri temsilcilerinin mesleğe yeni başlamış olmalarından ve iş ile ilgili temel beklentilerinden kaynakladığı düşünülmektedir. Bundan dolayı tükenmişlik ile ilgili organizasyonel önleme çalışmalarında özellikle 20 yaş altı gruba ağırlık verilmesi önerilmektedir.

#### **4.6.2. Araştırmacılara Öneriler**

1. Denetim odağı, problem çözme ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi daha iyi ortaya koyabilmek ve bu ilişkiyi etkileyen faktörleri belirleyebilmek amacı ile çağrı merkezi şirketleriyle daha geniş örneklem grupları üzerinde, farklı sosyo-demografik değişkenlerin kullanılması ile benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.
2. Müşteriyle yüz yüze görüşen müşteri temsilcileri ve çağrı merkezinde telefon ile görüşme yapan müşteri temsilcilerinin denetim odağı, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri karşılaştırılabilir.

3. Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerinin çalışılan bölüm (İnbound, Outbound, Back Office) bazında daha ayrıntılı olarak incelenmesi, tükenmişlik düzeylerini azaltıcı tedbirlere yol göstermesi bakımından faydalı olacaktır.
4. Konuyla ilgili bundan sonra yapılacak araştırmaların daha deneysel alanda yapılması, yeni eğitim programları oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

## 5. KAYNAKÇA

Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme Davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (3), 767-780.

Aksoy, A. & Mağden, D. (1994). Lise son sınıf öğrencilerinin denetim odağını etkileyen bazı değişkenlerin incelenmesi, *I. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulan Bildiri*, Adana, s.144.

Albayrak, G. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bireysel problem çözme becerileri (Sakarya ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argun, Y. (1995). *Anne-babaların çocuk yetiştirme tutumlarının ortaokul öğrencilerinin denetim odağı üzerine etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, Z. (2006a), *A'dan Z'ye çağrı merkezi dünyası, çağrı merkezi terimler sözlüğü*, İstanbul: San Ofset.

Arslan, Z. (2006b). A'dan Z'ye çağrı merkezi dünyası. *Vodasoft Bilişim Sistemleri*, İstanbul, 23.

Atabay, A. (2004). *Sağlık meslek lisesi öğrencilerinin sorun çözme becerilerinin ve sorun çözmeyi etkileyen faktörlerin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Atlandı, D. (2010). *Çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, Ö. (1999). *Denetim odakları farklı olan ergenlerin problem çözme becerilerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydınay, A. (1996). *İş tatmini ile denetim odağı arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Baltaş, A. & Baltaş, Z. (1993). *Stres ve başa çıkma yolları*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 13. Baskı.

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117-148.



- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, March (1), Vol. 13, No. 9, 1-2.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, Volume. 71 (1), 87-99.
- Baykara, K. (1999). *İşbirliğine dayalı öğrenme teknikleri ve denetim odakları üzerine bir çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beukman, T. L. (2005). The effect of selected variable on leadership behaviour within the framework of a transformational organization paradigm, *University of PretioFaculty of Economic and Management Sciences*, Doctoral Thesis, 20.
- Bilgin, A. (2010). *Üniversite öğrencilerinin çeşitli değişkenlere ve denetim odağına göre problem çözme beceri algıları*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bingham, A. (1998). *Çocuklarda problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi*, (Çev: A. Ferhan Oğuzhan), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bingham, A. (2004). Çeviren: Ferhan Oğuzkan. *Çocuklarda problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi*, İstanbul: MEB Yayınları.
- Bozkurt N., Serin O. & Emran B. (2004). İlköğretim birinci kademe öğretmenlerinin problem çözme becerileri, iletişim becerileri ve denetim odağı düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü. Cilt II.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji sözlüğü*, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Budak, G. (2009). *Kişilerin sahip oldukları kontrol odağı, benlik saygısı ve öğrenilmiş güçlülük seviyelerinin, problem çözme stillerine etkileri* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Burroughs J. E. & Mick, D. G. (2004). Exploring antecedents and consequences of consumer creativity in a problem solving context, *Journal of Consumer Research*, (31), 402-411.
- Candaner, P. & Kohen, A. (2011). *Bu yerin kulağı var – çağrı merkezleri hakkında bilmeniz gerekenler*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Capel, A. S. (1991). Longitudinal study of burnout in teachers, *British Journal of Educational Psychology*, (61), 36-45.
- Cengil, M. (2004). Gazi üniversitesi çorum ilahiyat fakültesi öğrencilerinin denetim odaklarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, *Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3(5), 65-88.

Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organization*, Newyork: Praeger Pres.

Cihangir S. (1999). *On yaşındaki çocukların odakları ile öz saygı düzeylerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve davranışı*, 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakar, M. (1997). *Lise son sınıf öğrencilerinin mesleki olgunluk düzeyleri ile denetim odağı düzeylerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çam, O. (2001). The burnout in nursing academicians in Turkey, *International Journal of Nursing Studies*, (38), 201-207.

Çetinkale, E. (2006). *11. sınıf öğrencilerinin denetim odakları, problem çözme becerileri ve algılanan ana baba tutumları arasındaki ilişkinin cinsiyet ve akademik alan değişkenleri açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, İ. (2005). *Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağ, İ. (1991). Rotter'in iç-dış kontrol odağı ölçeğinin (RİDKOÖ) üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 7 (25), 10-16.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda iş doyumunu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, Ç. P. (2006). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemleri, ruh sağlıkları ve denetim odağının yönü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Demirtaş, H. & Dönmez, B. (2008). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerilerine ilişkin algıları, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(16), 177-198.

Derin, R. (2006). *İlköğretim 8. sınıf öğrencilerinin problem çözme becerileri ve denetim odağı düzeyleri ile akademik başarıları arasındaki ilişki (İzmir il örnekleme)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Deryakulu, D. (2005). Bilgisayar öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 19.

Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri (Sakarya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Donald, H. V. (1993). *Problem çözümünde yaratıcılık*, Çev. Doğan Şahiner, Cep Yönetim Dizisi 2, İstanbul.

Dökmen, Ü .(1984). Grimm ve Türk halk masallarındaki davranış modellerinin operant şartlanma ve denetim odağı açısından incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 17(1-2) 185 – 207.

Dönmez, A. (1983). Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı:1. 17(1-2): 31 – 43.

Dönmez, A.(1986). Temel araştırma alanları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2): 259 – 280.

D’Zurilla, T. J. & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78 (1), 107-126.

Domeyer, D. (2004). How to deal with burnout before it’s too late, *Women in Business*, (56), Number 5.

Edelwich, J. (1980). Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions, *Human Sciences Press*, New York City, 14.

Ekşi, A. (1990). *Çocuk, gençlik, ana-babalar*, 1. Basım, İstanbul: Bilgi Yayınevi.

Erden, M. & Akman, Y. (1997). *Eğitim psikolojisi: gelişim-öğrenme-öğretme*, Ankara: Arkadaş Yayınları.

Evers, W. J. G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2002). Burnout and self efficacy: a study on teachers, beliefs when implementing an innovative aducational system in the Netherlands, *British Journal Of Educational Psychology*, (72), 227-243.

Eves, S. (2008). *Okul yöneticilerinin is doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farber, B. (1991). Crisis in education: stres and burnout in the American teacher, *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.

Findley M. J. & Cooper, H. M. (1988). Locus of control and academic achievement: a literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, (44), 419-427.

Folkman, S. (1980). An analysis of coping in a middle aged community sample . *Journal of Health and Social Behavior*, (21), 219-239.

Forte, A. (2004). Antecedents of managers moral reasoning. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, June, Vol. 51, 4

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Gabris, G. T. & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraised contribute to heightened levelsof employee burnout, *Public Personel Management*, 30(2), 157-173.
- Garden, M. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, Vol. 68.
- Gelbal, S. (1991). Problem çözüme, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6), 167- 173.
- Gemignani, J. (1998). Employee turnover costs big bucks. *Business & Health*, 16(4), 10.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, (53), 1027-1055.
- Gillies, D. A. (1994). *Nursing management a system approach third edition*, Washington: Sounders Company.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Gordon, T. (1999). *Çocukta dış disiplin mi? İç disiplin mi?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gökçakan, Z. & Yanılmaz, B. (1998). Öğretmen adaylarında denetim odağı ve stresle başa çıkma tarzları. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Dergisi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, (2), 287 – 290.
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:160.
- Güner, P. (2000). Sorunlarla etkili baş etme yolu: problem çözme. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 2(1):62-68.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, Z. (1986). *Okul başarısı ve ortaokul ı. sınıf öğrencilerinde denetim odağı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hamamcıoğlu, N. & Akgün, S. (2002). Problem çözme teknikleri beyin fırtınası yöntemi. Ed: Saydanlı Ş. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 6(1), 1-6, İstanbul: Bilmedya Grup.

Heppner, P. P. (1978). A review of the problem-solving literature and its relationship to the counseling process. *Journal of Counseling Psychology*, (25), 366-375.

Heppner, P., Gary, W. N. & Lisa, M. L. (1984). Problem solving training as prevention with college students. *The Personnel and Guidance Journal*. 62(9), 514-519.

Heppner, P. & Krauskopf, K. (1987). An information processing approach to personal problem solving. *The Counseling Psychologist*. USA, Vol: 15.

Hock, R. R. (1988). Professional burnout among public school teachers, *Public Personnel Management*, 17 (2), 168-184.

Hurst, K., Dean, A. & Trickey, S. (1991). The recognition and non- recognition of problem solving stages in nursing practice, *Journal of Advanced Nursing*, (16), 1444-1455.

Iacovides, A., Fountoulakis, K.N., Kaprinis, S. & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression, *Journal of Effective Disorders*. (75), 209-221.

Işık, (Terzi), Ş. (2000). *İlköğretim okulu altıncı sınıf öğrencilerinin kişiler arası problem çözme beceri algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.

Joe, V. C. (1971). Review of the internal-external control construct as a personality variable. *Psychological Reports*, 28: 619 – 640.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, (68), 30.

Kalaycı, N. (2001). *Sosyal bilimlerde problem çözme ve uygulamalar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Katkat, D. (2001). *Öğretmen adaylarının problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler bakımından karşılaştırılması*, Yüksek lisans tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaval, K. (2001). *12 yaş çocuklarında denetim odağını etkileyen bazı değişkenlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaya, E. (2005). *Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Ve Etkileyen Bazı Faktörlerin Belirlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı.

Keleş, O. B. (2000). *Eğitim yöneticilerinde sorun çözme ve denetim odağı ilişkisi (İstanbul ili örneği)*. Doktora Tezi, Ankara: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kepenek, K. (2001). Türkiye’de crm-çağrı merkezleri, *Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi*, no(19), Ekim, 7.

Keser, A. (2005). *Job burnout and workland relation among call center workers*, International Strategic Management Conference, Strategic Management from National and Global Perspectives, June 23-25, Çanakkale.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koustelios, A. (2001). Organizational factors as predictors of teachers burnout, 88(3), 627-634.

Kovach, K.A. (September-October, 1987). What motivates employee? Workers and supervisors give different answers, *Business Horizons*, 56.

Kösterelioğlu, A. M. (2007). *Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükkaragöz, H. S. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerin kontrol odağının oluşumuna etkileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lau, P. S. Y., Yuen, M. T. & Chan, R. M. (2005). Do demographic characteristics make a difference to burnout among hong kong secondary school teachers, *Social Indicators Research* (71), 491-516.

Lazarus, R. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, (37), 1019-1024.

Lefcourt, H.M. (1976). Locus of control current trends in theory and research. *New York, Hildale New Jersey Lawrence Erlbaum, Associates Inc. Publishers*.

Leiter, M. P., Frank, E. & Matheson, T. J. (2009). Demands, values, and burnout, *Canadian Family Physician* (55): December.

Lunenburg, F. & Cadavid, V. (1992). Locus of control, pupil control ideology and dimentions of teacher burnout, *Journal of Instructional Psychology*, 19 (1), 13-22.

- Maslach, C. (1982). *The cost of caring*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, (7), 63–74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *J. Of. Occupational Behavior*, (2), 73-81.
- Maslach, C. & Leither, M. P. (1997). *The truth about bournout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. & Philip, G. Z. (1982). *Burnout – the cost of caring*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Maslach, C. Wlmar, B. Schaufeli, M. & Leitter, P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psycholog*, (52), 397-422.
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout, *Human Relations*, Oct., 36(10), 1.
- Mete, İ. C. (2002). *Yöneticilerde içten ve dıştan denetim odaklı olmanın iş hayatı nitelikleriyle ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Muhonen, T. & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective, *Stres and Health*, (20), 21-28.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye giriş*, (Çev: H. Arıcı ve Arkadaşları), Ankara: Meteksan Yayınları.
- Mountrose, P. (2000). *6 ile 18 yaş çocuklarıyla sorunları çözümede 5 aşama*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Murat, M. (2000). *Sınıf öğretmenlerinde 10 yıllık meslek sürecinde tükenmişliğin haritalanması ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nunn, G. D. (1987). Concurrent validity between children's locus of control and attitudes toward home, school and pers. *Educational and Psychological Measurement*, (47), 1087–1089.
- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Organ, D.W. & Hammer,C. (1982). *Organizational behavior*. An Applied Psychological Approach. Texas: Busines Publications.

Özdemir, E. (2009). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özden, Y. (1998). *Öğrenme ve öğretme*, Ankara: Pegem Yayınları.

Özgül, E. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin problem çözme becerileri ile öğretmenlik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Uşak ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özsan, A. (1999). Zaman kaybına ilaç bulundu. *Hürriyet Gazetesi, Finans'99 Eki*, 8.

Özyürek, M. (1983). Birlikte ve ayrı eğitimin benlik kavramı ve denetim odağı açısından etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, (123), 70.

Pamukçu, D. (2002). *Kuyruk teorisinin bir bankanın çağrı merkezi için uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Perlman, B. & Hartman, E. A. (1982). Burnout: summary and future reserarch, *Human Relations*, (35), 283-305.

Phares, J. E. (1976). Locus of control in personality. *New Jersey, General Learning Press*, 14.

Piko, B. F. (2005). Burnout, role conflict, job satıssfaction and psychosocial health among hungarion health care staff: a guestionnaire survey, *International Journal of Nursing Students*.

Prahabkar, P. R., Sheehan, M. J. & Coppett, J. I. (1997). The power of technology in business selling: call centers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, no(12), December, 222.

Proctor, B. E. & Steadman, T. (2003). Job satisfaction, burnout and perceived effectiveness of in- house versus traditional scholl psychologists! psychology in the scholl, *Willey Periodicals. Inc.* (40), 8-2.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80: 1-128.

Rowshan, A. (2008). *Stres yönetimi*. (Çev. Cüceloğlu, Ş.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Sardoğan, M. E., Kaygusuz, C. ve Karahan, F. (2006). Bir insan ilişkileri beceri eğitimi programının üniversite öğrencilerinin denetim odağı düzeylerine etkisi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 184-194.



Sarikaya, P. (2007). *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savaşır, I. & Şahin, N. H. (1997). *Bilişsel davranışçı terapilerde değerlendirme: sık kullanılan ölçekler*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Saygılı, H. (2000). *Problem çözme becerisi ile sosyal ve kişisel uyum arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Siegal, M. & McDonald, T. (2004). Person-organisation value congruence, burnout and diversion of resources, *Personnel Review*, 33 (3).

Sullivan, J. E. & Decker, J. P., (2001). *Effective leadership and management in nursing, fifth edition*, California: Addison Wesley Publishing Company.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce*, İstanbul: Evrim Kitabevi.

Süer, D. & Onat, A. (1999). Çağrı merkezi teknolojileri. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, no(8), Ağustos-Eylül, 44-46.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, N., Şahin, N. H. & Heppner, P. P. (1993). Psychometric properties of the problem solving inventory in a group of the Turkish university students, *Cognitive Therapy and Research*, 17(4): 379-396.

Tavlı, O. (2009). *Lise öğretmenlerinin problem çözme becerileri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taylan, S. (1990). *Heppner'in problem çözme envanterinin uyarlama, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Temelkuran V. (2002). *Kurum bakımında olan ve ailesi yanında kalan çocukların denetim odağı ve benlik kavramları açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Thornton, S. (1998). *Çocuklar problem çözüyor*, İstanbul: Gendaş Yayınları.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tsigilis, N., Koustelios, A. & Topia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout, *Journal of Management Psychology*, 19(7), 666-675.

Tunca, M. (2004). *Meslek lisesi öğretmenlerinin duygusal zekâları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tümkiye, S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi, IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15-16 Ekim 1998. *Pamukkale Üniversitesi-Denizli PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1-8).

Ulupınar, S. (1997). *Hemşirelik eğitiminin öğrencilerin sorun çözme becerilerine etkisi*, Doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ulutaş, İ. (1999). *İlköğretim okullarına devam eden 10 yaş çocukların denetim odağı ve kaygı düzeyinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Washington, G. (1989). *10 – 12 yaş korunmaya muhtaç yuva çocuklarında denetim odağı algısı ve kendine saygı duygusu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wisniewski, L. & Gargiulo, R. (1991). Occupational stress and burnout among special educators: a review of the literature. *Journal of Special Education*, 31 (3), 325-347.

Yağışan, N. (2007). Müzik bölümü öğrencilerinin benlik imgeleri ve denetim odaklarının incelenmesi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 243-262.

Yavuzer, H. (1992). *Çocuk ve suç*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım.

Yavuzer, H. (1993). *Çocuk psikolojisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 8. Basım.

Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, H. (2009). Hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, E. (2002). *Ön – ergenlerde (13 – 14 yaş) ego–santrik düşüncenin denetim odağı ile ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Young, K. M & Cooper, C. L. (1995). occupational stress in the ambulance service: a diagnostic study, *Employee Counselling Today*, 75; 25-33.

Yozgat, U. & Tacer, M. (2002). Müşteri ilişkileri yönetimi araçlarından çağrı merkezlerinin stratejik önemi, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.

Karya A.D.H. (2011). *TRA2 bölgesinin kalkınmasında çağrı merkezi fırsatı*, <http://www.serka.org.tr/downloads/tra2.pdf> Erişim Tarihi: 14.04.2011

Kohen, A. *Çağrı merkezleri, bileşenleri ve yararları*,

<http://www.callschool.org/index.php?q=node/40> Erişim Tarihi: 03.04.2011.

*Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü*, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim Tarihi: 05.04.2011.

Yolcu, E. (1995). *Yaratıcılık ve Zekâ*,

<http://www.oocities.org/enveryolcu/yaraticilik/zeka.html> Erişim Tarihi: 08.04.2011.

## **6. EKLER**

**Ek A** Kişisel Bilgi Formu

**Ek B** Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)

**Ek C** Problem Çözme Envanteri (PÇE)

**Ek D** Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

**Ek E** Anket İzin Başvuru Dilekçesi A Şirketi

**Ek F** Anket İzin Başvuru Dilekçesi B Şirketi

## Ek A - Kişisel Bilgi Formu

Sayın katılımcı;

Bu araştırma, yüksek lisans bitirme tezi çalışması kapsamında yapılmaktadır. Bu çalışma ile toplanan veriler yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuca ulaşabilmesi için, sizlerin anketteki soruları dikkatli bir şekilde okuyarak kendinize uygun bulduğunuz seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Lütfen işaretli ifade bırakmayınız. İsim belirtmeniz gerekmemektedir. Cevaplarınız araştırma amacıyla kullanılacağından bilgiler saklı tutulacaktır. Yardımcı olduğunuz ve içtenlikle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Harun YAZICI

T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı

<b>Cinsiyetiniz?</b>	Kadın ( )	Erkek ( )
<b>Yaşınız?</b>	20 Yaş Ve Altı ( ) 21–25 Yaş Arası ( ) 26–30 Yaş Arası ( )	31–35 Yaş Arası ( ) 36–40 Yaş Arası ( ) 41 Yaş Ve Üzeri ( )
<b>Eğitim Durumunuz?</b>	İlköğretim Mezunu ( ) Lise Mezunu ( ) Önlisans Mezunu ( )	Lisans Mezunu ( ) Yüksek Lisans- Doktora Mezunu ( )
<b>Medeni Haliniz?</b>	Evli ( )	Bekâr ( )
<b>İş Hayatındaki Çalışma Süreniz?</b>	1 Yıldan Az ( ) 1–5 Yıl Arası ( )	6–10 Yıl Arası ( ) 11 Yıl Ve Daha Fazla ( )
<b>Çağrı Merkezindeki Çalışma Süreniz?</b>	1 Yıldan Az ( ) 1–3 Yıl Arası ( )	4–6 Yıl Arası ( ) 7 Yıl Ve Daha Fazla ( )

## Ek B - Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)

Lütfen, her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız cümleyi (yalnız bir cümleyi) seçiniz. Madde sonunda bulunan sütuna sizin görüşünüzü yansıttığına inandığınız maddenin seçeneğini "A" veya "B" olarak işaretleyiniz. Seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz ve doğru olmasını arzu ettiğiniz cümleyi değil, gerçekten daha doğru olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Bu anket bazı durumlara ilişkin, kişisel inançlarla ilgilidir, bunun için "doğru" ya da "yanlış" cevap diye bir durum söz konusu değildir.

M.N.	MADDELER	A-B
1	a) Ana babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar çok problemlili oluyor. b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.	
2	a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır. b) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.	
3	a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir. b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.	
4	a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.	

	b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.	
5	a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır. b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.	
6	a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz. b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.	
7	a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar. b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.	
8	a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar. b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.	
9	a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur. b) Ne yapacağıma kesin karar vermek, kadere güvenmekten daima daha iyidir.	
10	a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz. b) Sınavlarda sorulan sorular derste işlenenlerle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.	
11	a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük payı vardır. b) İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.	
12	a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir. b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir. Ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.	
13	a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir. b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	
14	a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır. b) Herkesin iyi bir tarafı vardır.	
15	a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur. b) Çoğu durumda, yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.	
16	a) Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır. b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	
17	a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz, anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız. b) İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.	
18	a) Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir. b) Aslında “şans” diye bir şey yoktur.	
19	a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir. b) Genelde en iyisi insanın; hatalarını örtbas etmesidir.	
20	a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur. b) Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.	
21	a) Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir. b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.	

22	a) Yeterli çabayla siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırebiliriz. b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.	
23	a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum. b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.	
24	a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler. b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.	
25	a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim. b) Şans ya da talihin yaşamda önemli bir rol oynadığına inanmam.	
26	a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar. b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırsa hoşlanırlar.	
27	a) Okullarda atletizme gereğinden fazla önem veriliyor. b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.	
28	a) Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımdandır. b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.	
29	a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlamıyorum. b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareten uzun vadede halk sorumludur.	

### Ek C - Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Aşağıdaki maddeleri elinizden geldiğince samimiyetle ve bu tür sorunlarla karşılaştığımızda nasıl davrandığımızı göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Cevaplarınızı, bu tür problemlerin nasıl çözülmesi gerektiğini düşünerek değil, benzer sorunlarla karşılaştığımızda ne yaptığımızı düşünerek veriniz. “Burada sözü edilen davranışı ben ne sıklıkla yaparım?” şeklinde düşünerek cevaplayınız.

BURADA SÖZÜ EDİLEN DAVRANIŞI BEN NE SIKLIKLA YAPARIM?		Her Zaman	Çoğunlukla	Sık Sık	Arada Sırada	Ender Olarak	Hiçbir Zaman
1	Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.						
2	Zor bir durumla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.						
3	Bir sorunumu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.						
4	Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.						
5	Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.						
6	Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.						
7	Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim						

	yolların hepsini düşünmeye çalışırım.						
8	Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.						
9	Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık- seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam.						
10	Başlangıçta çözümü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözmeye yeteneğim vardır.						
11	Karşılaştığım sorunların çoğu çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.						
12	Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.						
13	Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.						
14	Bazen durup sonuçların üzerinde düşünmek yerine gelişi güzel sürüklenip giderim.						
15	Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.						
16	Bir sorunla karşılaştığımda başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.						
17	Genellikle aklıma gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ederim.						
18	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbiriyle karşılaştırır sonra karar veririm.						
19	Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.						
20	Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.						
21	Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.						
22	Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem; daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir.						
23	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.						
24	Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.						
25	Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.						
26	Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.						
27	Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.						
28	Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.						
29	Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri						



	birleştirmeye çalışmam.						
30	Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.						
31	Bir sorunla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.						
32	Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.						
33	Bir karar verdikten sonra ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.						
34	Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.						
35	Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.						

## Ek D - Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir maddede ifade edilen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Bunun için ifadelerin yanında “hiçbir zaman”dan “her zaman” a kadar uzanan 5 basamaklı bir ölçek verilmiştir. Sizin o ifade ile ilgili yaşadığınız hangi cevap basamağına daha uygunsanız o basamağın altındaki kutuya (X) işareti koyunuz.

Ölçekte yer alan “işim gereği karşılaştığım insanlar” işinizle ilgili olarak karşılaştığınız müşteriler ve işyerinizde çalışan diğer insanları ifade etmektedir. Cevaplarınızı bunu dikkate alarak veriniz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcıdır.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					

10	İşte çalışmaya başladığım günden beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

## Ek E - Anket Uygulama Başvuru Dilekçesi A Şirketi

02.02.2011

### İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI'NA

T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı'nda eğitimime devam etmekteyim. Programı bitirme tezi kapsamında belirlediğim "*Çağrı Merkezinde Çalışan Müşteri Temsilcilerinin Denetim Odaklarının Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisinin İncelenmesi*" konulu araştırmamın anket çalışmasını, ekte sunduğum bilgiler ışığında şirketinizde çalışan 200-250 kişilik örneklem grubu ile (İNBOUND hizmetlerinde çalışan müşteri temsilcileri) yürütmeyi planlamaktayım.

Araştırma sonucu ile elde edilecek verilerin analiz süreci akabinde yorumlanarak tarafınıza rapor halinde sunulacağını ve [REDACTED] A.Ş.'nin onayı olmadan tezin hiçbir bölümünde şirket isminin belirtilmeyeceğini taahhüt ederim.

Gereğinin yapılması hususunda bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla;

Harun YAZICI

#### **İletişim Bilgileri:**

Gsm-1 : [REDACTED]

e-mail : ep.harun.yzc@gmail.com

## Ek F - Anket Uygulama Başvuru Dilekçesi B Şirketi

18.02.2011

### İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI'NA

T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı'nda eğitimime devam etmekteyim. Programı bitirme tezi kapsamında belirlediğim "*Çağrı Merkezinde Çalışan Müşteri Temsilcilerinin Denetim Odaklarının Problem Çözme Becerileri Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisinin İncelenmesi*" konulu araştırmamın anket uygulama kısmını, ekte sunduğum bilgiler ışığında şirketinizde çalışan 200-250 kişilik örneklem grubu ile (İNBOUND hizmetlerinde çalışan müşteri temsilcileri) yürütmeyi planlamaktayım.

Araştırma sonucu ile elde edilecek verilerin analiz süreci akabinde; araştırma sonucu, yorum ve öneri bölümlerinin raporlaştırılarak tarafınıza sunulacağını ve [REDACTED] A.Ş.'nin onayı olmadan tezin hiçbir bölümünde şirket isminin belirtilmeyeceğini taahhüt ederim.

Gereğinin yapılmasını bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla;

Harun YAZICI

#### **İletişim Bileileri:**

Gsm : [REDACTED]

e-mail : ep.harun.yzc@gmail.com

## 7. ÖZGEÇMİŞ

Harun YAZICI

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : Bingöl, 25 Ocak 1982  
Cinsiyet : Bay  
Yabancı Dil : İngilizce  
Mail : ep.harun.yzc@gmail.com

### **Eğitim Bilgileri**

Yüksek Lisans ( - ) : Maltepe Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı  
Lisans (2005) : Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı  
Lise (1999) : Bingöl Açık Öğretim Lisesi

### **İş Bilgileri**

2011 - Devam : Şişli Kurtuluş İ.Ö.O. / İstanbul  
2009 - 2011 : Pendik Fuat Köprülü İ.Ö.O. / İstanbul  
2006 - 2009 : İMKB Lisesi / Mardin