

ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜKLERİNİN KAYNAK VE SONUÇLARINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Sema POLATCI^(*)
Elif BOYRAZ^(**)

Özet: Amaç-Tokat il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülüğünün; rol stresörleri, duygusal zeka, müşteri odaklılık ve iş çıktıları ile ilişkisini belirlemektir.

Metodoloji-Kolayda örnekleme ile belirlenen 17 lisede 223 öğretmene anket uygulanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Bulgular- Duygusal zeka ve rol belirsizliği öğrenilmiş güçlülüğü; öğrenilmiş güçlülük ve duygusal zeka müşteri odaklılığı; rol belirsizliği ve müşteri odaklılık iş tatminini; rol belirsizliği işten ayrılma niyetini yordamaktadır. Müşteri odaklılık değişkeni, öğrenilmiş güçlülük ve iş tatmini ilişkisine tam aracılık; öğrenilmiş güçlülük değişkeni, duygusal zeka ve müşteri odaklılık ilişkisine kısmi aracılık etmektedir.

Katkı- Araştırmanın, öğrenilmiş güçlülüğü yordayan değişkenlerin ve rol stresörleri, öğrenilmiş güçlülük, müşteri odaklılık ve iş çıktıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yerli literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenilmiş Güçlülük, Müşteri Odaklılık, Duygusal Zeka, Yapısal Eşitlik Modeli

Abstract: Purpose- The purpose of this study is identifying the relationships between learned resourcefulness and role stressors, emotional intelligence, customer orientation, job outcomes of teachers working in the secondary schools of Tokat.

Methodology- Questionnaire is applied to 223 teachers that determined by convenience sampling from 17 secondary schools. Structural equation model is used in analysis.

Findings- Emotional intelligence and role ambiguity affect learned resourcefulness; learned resourcefulness and emotional intelligence affect customer orientation; role ambiguity and customer orientation affect job satisfaction; role ambiguity affects intention to leave. Customer orientation has direct mediating effect on the relationship between learned resourcefulness and job satisfaction; learned resourcefulness has partial mediating effect on the relationship between emotional intelligence and customer orientation.

Contribution- The study is identifying the variables that affect learned resourcefulness and the relationship between role stressors, learned resourcefulness, customer orientation and job outcomes. In this way it is thought to have contribution on filling the local literature gap.

Keywords- Learned Resourcefulness, Customer Orientation, Emotional Intelligence, Structural Equation Model

I.Giriş

Son yıllarda toplumsal gelişme ve değişim, refah düzeyindeki artış, yaşamın karmaşıklaşması ve bireylerin yaşamdan beklentilerinin farklılaşması

^(*) Arş.Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Arş.Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

(Öztürk, 2005: 15-16) gibi nedenlerle hizmet sektörü ciddi bir gelişme kaydetmekte ve bu gelişim iş dünyasındaki dengeleri de değiştirmektedir. Gelinen noktada toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere arz edilen ürünlerin hiçbiri pür mal olarak görülememekte, tamamında hizmet bileşeni söz konusu olmaktadır. Bu değişim hem hizmet sektörünün gelişimine kaynaklık etmekte hem de geçmişte imalat sektöründeki yoğun rekabetin benzerinin bugün hizmet sektöründe yaşanmasına sebep olmaktadır.

Hizmet sektörü doğası itibariyle örgütün, çalışanların ve müşterilerin yoğun ve devamlı iletişimini gerektirmektedir. Bu gereklilik hizmet pazarlaması literatüründe hizmet pazarlaması üçgeni (Zeithalm ve Bitner, 1996: 23) olarak ifade edilmektedir. Hizmet özünde müşteriye değer yaratma girişimidir. Hizmet işletmesi bu girişimle müşterisinin ihtiyaçlarını karşılamının da ötesine geçecek bir performans vaat etmektedir. Hizmet pazarlaması üçgenindeki ilişkilerden müşteri ile örgüt arasındaki iletişim, bu vadin oluşumunu; çalışan ile örgüt arasındaki iletişim, yerine getirilmesini; çalışan ile müşteri arasındaki iletişim ise dağıtımını ifade etmektedir. Hizmet sektöründe başarı bu üçgendeki ilişkilerin sağlığına bağlıdır.

Hizmet işletmelerini imalat işletmelerinden ayıran en önemli özelliklerden biri hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, tüketiminin genellikle üretildiği yerde yapılmasıdır. Bu özellik hizmet işletmelerinde kalite ve başarıda, çalışanların önemini artırmaktadır. Birçok hizmet işletmesinde çalışan; hizmetin bizzat kendisidir, örgütün arz ettiği çalışandır; çalışana yapılan yatırım tıpkı imalat işletmelerindeki finansal ve fiziksel yatırım gibidir (Zeithalm ve Bitner, 1996: 304). Bu nedenle hizmet işletmesi çalışanlarının duygusal etkileşim ve tepkileri, iş ortamında yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumlar, bu durumlara verdikleri tepkilerin belirleyicisi olan içsel yetenekleri gibi faktörler temelde çalışanların müşterilere ve örgüte ilişkin tutumlarını; dolayısıyla müşterilerin örgütten ve çalışanlardan memnuniyetlerini etkilemektedir. Yaptığı iş ve çalıştığı örgütle uyum içinde olan, kendini ve duygularını yönetebilen çalışanlar zorluklarla daha kolay baş edebilecek, müşteriye tatmin etme amacına daha çok yaklaşabilecek ve müşteriye sağladığı tatmin çalışanın işinden tatmini ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle hizmet işletmelerinden olan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin rol stresörleri (rol belirsizliği, rol çatışması), duygusal zekaları, öğrenilmiş güçlülükleri, müşteri (öğrenci) odaklılıkları ve iş çıktıları (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiler bu araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

Öğrenilmiş güçlülük kavramı bireyin olumsuz durumların üstesinden gelme ve kıt kaynaklarla dahi yaptığı işi başarıya yeteneğini ifade etmektedir. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireylerin net olarak belirlenmiş hedefleri, etkili problem çözme stratejileri, pozitif düşünme eğilimleri ve güçlüklerle başa çıkma azimleri vardır (Dönmez ve Genç, 2006). Bu nedenle eğitim hakkının engellenemeyecek anayasal bir hak olduğu ve geleceği şekillendirmedeki etkisi

dikkate alındığında kar amaçsız örgütlerden olan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülükleri yüksek bireyler olmaları oldukça önem arz etmektedir. Bu durum davranışlarını istikrarlı bir şekilde kontrol edebilmeleri, değişime uyum sağlayabilmeleri, çalışkan olmaları, tutarlı olmaları, belirledikleri hedeflere başarı ile ulaşmaları (Levesque, vd., 2003) gibi pek çok olumlu durumu beraberinde getirmektedir. Güçlü öğretmen, güçlü eğitim sistemi; güçlü eğitim sistemi, güçlü öğrenci ve güçlü birey; güçlü birey, güçlü gelecek demektir. Bu nedenle rol stresörleri, duygusal zeka, öğrenilmiş güçlülük, müşteri odaklılık ve iş çıktılarının konu olarak belirlendiği bu çalışmada araştırma evreni olarak ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler belirlenmiştir. Araştırmanın bu alanda yerli literatürdeki boşluğu doldurmada katkısı olacağı düşünülmektedir.

II. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Rosenbaum (1980) öğrenilmiş güçlülüğü “bireylerin içsel tepkileri düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel beceriler repertuarı” olarak tanımlamaktadır. Bireyin yaşamı boyunca öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen düşünce, duygu, acı gibi etkenleri denetim altına almasını mümkün kılan tüm beceriler öğrenilmiş güçlülük olarak ifade edilmektedir (Güloğlu ve Aydın, 2007). Bu beceriler sayesinde olaylar bireyleri kontrol etmemekte, olayların bireyler üzerindeki etkileri kontrol edilebilmektedir (Rosenbaum, 1983). Öğrenilmiş güçlülük bir bakıma bireyin olayları yönetebilmesi, kendi yaşamına hakim olabilmesi ve olumsuzlukların üstesinden gelebilmesidir.

Licata ve arkadaşları (2003) öğrenilmiş güçlülük kavramını tanımlarken kaynakların kıtlığına dikkat çekmiş ve düşük örgütsel destekle çalışan işgören performansını ifade etmişlerdir. Onlara göre öğrenilmiş güçlülük “iş ile ilgili amaçları gerçekleştirmede kıt kaynakları bir arada tutabilmek ve engellerin üstesinden gelebilmek için kullanılan istikrarlı bir özellik” tir. Öğrenilmiş güçlülük dışsal bir desteğe ihtiyaç duymaksızın zorluklarla baş edebilme gücüdür. Kavramın temelinde bireyin zorlandığı durumlarda başkalarından yardım istemesi veya başkalarının yardımını alması değil, kendi kendine yardım etmesi yatmaktadır (Zauszniewski, vd. 1999).

Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek bireyler içinde buldukları olumsuz durumu, engelleri, kısıtları kabullenmemekte; bu olumsuzlukların yol açtığı değişime direnerek belirledikleri hedeflere ulaşabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında öğrenilmiş güçlülük kavramı; bir organizmanın davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalması (Seligman ve Maier, 1967) anlamına gelen öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile yakından ilgilidir. Öğrenilmiş güçlülük negatif düşünce ve duyguların tamamen ortadan kaldırılmasını değil, ancak bu

duyguların negatif sonuçlarını minimuma indirebilmek için yeniden düzenlenmesi ve yönetilebilmesini ifade etmektedir (McWhirter, 1997). Rosenbaum (1983, 1990) öğrenilmiş güçlülük kavramının, öğrenilmiş çaresizliğin karşıtı olduğunu savunmuş ve yaptığı çalışmalarla da bu görüşü ispatlamıştır. Rosenbaum ve Ben Ari'nin (1985) anagram çözme (harfleri karışık kelimeleri çözme ve yeni sözcükler türetme) üzerine kurdukları çalışmalarında öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olanların diğerlerine göre daha başarılı oldukları görülmüştür. Ayrıca ilk çözümlerde aynı ölçüde başarısızlık yaşayan bireylerden yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip olanların ikinci denemelerde daha fazla çaba gösterdikleri ve öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha dirençli oldukları tespit edilmiştir. İki kavramı bir arada inceleyen çalışmalara (Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985; Rosenbaum ve Jaffe, 1983) bakıldığında öğrenilmiş güçlülüğün öğrenilmiş çaresizlik geliştirmeyi engelleyici rolünün olduğu da görülmektedir (Güloğlu ve Aydın, 2007).

Araştırmalar öğrenilmiş güçlülüğün durumsal şartlarla, başkalarını modelleme ile veya eğitimle öğrenilebileceğini veya artırılabilceğini göstermiştir (Rosenbaum, 1983). Rosenbaum (1980) öğrenilmiş güçlülüğün yaşam boyunca çevre ile etkileşim sonucu kazanıldığını ve güçlülük olarak tanımlanan davranışların bireyin yetiştiği çevre içerisinde öğrenildiğini belirtmektedir. Öğrenilmiş güçlülük tanımına giren bütün beceriler erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenilmekte ve bireylerin öğrenme geçmişleri birbirinden farklılık gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de farklılık göstermektedir (Rosenbaum, 1980).

Negatif duygularla baş etmede, kötü alışkanlıkları yenmede, sıkıcı fakat gerekli görevleri yerine getirmede ve yaşam boyu karşılaşılan tüm engellerin üstesinden gelmede bireylere yardımcı olan (Kennett ve Keefer, 2006) öğrenilmiş güçlülüğün bileşenleri şunlardır (Rosenbaum, 1980):

- Problem çözme stratejilerinin kullanılması
- İçsel tepkileri kontrol etmek amacıyla bilişsel yeteneklerin kullanılması
- Ödülü erteleyebilme yeteneği (tatile çıkmadan önce işleri bitirmek gibi)

-İçsel olayları kontrol edebilme yeteneği

Bileşenleri açısından bakıldığında duygusal temellere dayanan öğrenilmiş güçlülüğün, zorlukların üstesinden gelmede etkin çözümlerin bulunması için kullanılan zihinsel bir çaba olduğunu görmek mümkündür. Bireyin öğrenilmiş güçlülük düzeyi; duygular, inançlar, önyargılar gibi içsel faktörlerden etkilenmekle birlikte bilişsel çözüm yollarını şekillendirecek dışsal uyaranlardan da etkilenmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde eğitim hizmetleri sektöründe öğrenilmiş güçlülüğü etkileyebilecek pek çok faktör, kavramla birlikte incelenmiştir. Aşağıdaki literatür taramasında araştırma modelinde yer almayan değişkenlerle ilişkisinin incelendiği çalışmaların katkılarından bahsedilecektir.

Aslan ve Çeçen (2007) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve cinsiyetlerine göre mizah tarzlarının farklılaşp farklılaşmadığını incelemişlerdir. Öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tüm mizah tarzları puanları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Güloğlu ve Aydın (2007) ilköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile otomatik düşünce biçimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip öğrencilerin kendilerine, geleceğe ve dünyaya ilişkin bakış açılarının düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip olanlara göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Dönmez ve Genç (2006) genel liselerdeki okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük algılarını ve bu algıların demografik değişkenler itibariyle farklılık gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Sonuçlar öğrenilmiş güçlülüğün yaşa göre farklılaştığını göstermektedir. 36-45 yaş aralığındaki öğretmenler diğerlerine göre daha yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahiptirler.

Kennett ve Keefer (2006) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada öğrenilmiş güçlülük ile zeka düzeyi ve akademik başarı ilişkisini incelemiş ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük olan öğrencilerin yüksek olanlara göre daha fazla akademik stres ve buna bağlı olarak akademik başarısızlık yaşadığını ortaya koymuşlardır.

Türküm ve arkadaşları (2005) öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile sorunlar karşısında gösterdikleri tepkiler arasındaki ilişkiyi konu aldıkları çalışmalarında, sorunlara gösterilen tepkilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyine göre farklılaştığını, öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan öğrencilerin sorunlarını başkalarıyla paylaşma yolunu daha çok tercih ettiklerini tespit etmişlerdir.

Akgün (2004) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada öğrencilerin başarılı olmalarına engel olan stres düzeyinin öğrenilmiş güçlülük ile en aza indirilebildiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma sonucunda düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip öğrencilerin akademik başarı düzeylerinin de düşük olduğu gözlenmiştir.

Zauszniewski ve diğerleri (2002) tarafından öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışma ise öğrenilmiş güçlülük düzeyinin, bireyin yaşamı boyunca artırılabilirliğini ortaya koymuştur.

McWhirter (1997) kolej öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada yalnızlık, öğrenilmiş güçlülük ve kendine güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar öğrenilmiş güçlülüğü yüksek öğrencilerin daha az sosyal yalnızlık yaşadıklarını göstermektedir.

Wood (1991) öğretmen ve öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük ve öğrenilmiş çaresizliğe eğilimlerini ölçen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada öğretmen ve öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük veya öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin okulun örgüt yapısı, politikaları, yeni düzenlemeleri, eğitim liderliği,

öğretmenleri değerlendirme gibi faaliyetlerden büyük ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir.

A. Öğrenilmiş Güçlülük ve Duygusal Zeka İlişkisi

Öğrenilmiş güçlülük teorisine göre güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, stresin performansları üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirebilir ve stresli durumlarda güçlülük düzeyi zayıf olanlara göre daha başarılı olabilirler. Aynı zamanda bu kişiler negatif duygularını kontrol etmekte daha iyi oldukları gibi, stresli olaylarla başa çıkmada da daha başarılıdırlar (Rosenbaum, 1980).

Öğrenilmiş güçlülük kavramı duyguların yönetimi doğrultusunda zihinsel süreçleri zorluklarla baş etmeye yönelik şekillendirmeyi ifade ettiği için “bireylerin kendilerine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği bilgi ile düşünce ve davranışlarını yönlendirebilme yeteneği” olarak tanımlanan duygusal zeka düzeyinden de etkilenebileceği düşünülmektedir (Salovey ve Mayer, 1990).

Yerli ve yabancı literatürde duygusal zeka ve öğrenilmiş güçlülük kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu öngörü araştırma sorusu olarak ifade edilecektir.

AS1: Bireylerin duygusal zeka düzeyleri öğrenilmiş güçlülük düzeylerini etkilemekte midir?

B. Öğrenilmiş Güçlülük ve Rol Stresörleri İlişkisi

Rol teorisine göre üç önemli rol stresörü vardır. Bunlar rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yüküdür (Singh, 2000). Rol belirsizliği işgörenin işini gereğince yerine getirmede kendisine gelen bilgiyi yetersiz olarak algılaması nedeniyle oluşan stresli bir durumdur (Rizzo, vd., 1970). Rol çatışması işgörenin farklı çalışma gruplarının birbirleriyle çatışan beklenti ve taleplerine maruz kalmasıdır (Rizzo, vd., 1970). Her iki rol stresörü de iş ortamında sıklıkla algılanmakta ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. Rol stresörlerinden birisi olan iş yükü ise; öğretmenlerde yasal sınırların üzerinde belirlenemediği ve yapılan ön araştırma neticesinde branşlar arasında ders yükü açısından önemli farklılıkların olabildiği tespit edildiği için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan kişiler rol stresörlerini düşürebilmek için alternatif yollar bulabilmektedirler. Öğrenilmiş güçlülüğe sahip olan bireyler bir rol stresörü ile karşılaştıklarında bunu bir tehdit olarak değil, başa çıkılması gereken bir engel olarak görmekte (Rod ve Ashill, 2009) ve gerekli örgütsel kaynakları kullanarak işleri ile ilgili görevlerini yerine getirmektedirler.

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile öğrenilmiş güçlülük ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; bir kısmının rol stresörlerinin öğrenilmiş güçlülüğü negatif yönde etkilediği (Harris, vd., 2006; Ashill ve Rod, 2009), bir kısmının ise öğrenilmiş güçlülük ile rol stresörleri arasında anlamlı ilişki

olmadığı sonucuna vardığı görülmüştür (Harris, vd., 2007; Rod ve Ashill, 2009). Rol belirsizliği ve rol çatışması, öğretmenlerin işlerini tüm güçleri ile odaklanarak yapmalarını engellediğinden dolayı bu kavramların öğrenilmiş güçlülüğü negatif etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: Rol belirsizliği öğrenilmiş güçlülüğü yordamaktadır.

H2: Rol çatışması öğrenilmiş güçlülüğü yordamaktadır.

C. Öğrenilmiş Güçlülük ve Müşteri Odaklılık İlişkisi

Müşteri odaklılık bir örgütün müşteriyi en yüksek değer olarak görecektir şekilde kurum kültürünü şekillendirmesi ile ilgili eğilim, karar ve uygulamaların toplamıdır (Slater ve Narver, 1995). Bu eğilim pazarlama anlayışındaki evrimin bir sonucudur. Arz kıtlığı dünyasından arz fazlalığına bağlı yoğun rekabet dünyasına geçişte üretici ile tüketici arasındaki güç dengesinin tüketici lehine bozulması, tüketici tatminini tüm pazarlama faaliyetlerinin odağı haline getirmiştir. Bu yarışta en önemli başarı faktörü kıt kaynaklarla dahi müşteri isteklerini gözeterek vizeye sahip müşteri odaklı çalışanlardır.

Öğrenilmiş güçlülük ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Licata, vd. 2003; Harris, vd., 2006) öğrenilmiş güçlülüğün müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu literatür ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H3: Öğrenilmiş güçlülük müşteri odaklılığı yordamaktadır.

D. Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini çalışanın bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonudur (Locke, 1969). Hackman ve Oldham (1975) ise kavramı “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde tanımlamışlardır.

Uyum teorisine göre işgören ile işin içeriği arasındaki uyum yüksek düzeyde iş tatminine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kaynakların kıt olduğu işlerde çalışan ve yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaları beklenmektedir.

H4: Öğrenilmiş güçlülük iş tatminini yordamaktadır.

Hizmet sektörünün ayırt edici özelliklerinden biri de üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olmasıdır. Bu özellik hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilerle dolaysız ilişki ve etkileşimini doğurmaktadır. Çalışanların müşteriyi memnun etmeye odaklanmaları sayesinde duydukları tatmin düzeyinin artması beklenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada müşteri odaklılık değişkeni öğrenilmiş güçlülük ve iş tatmini ilişkisinde aracı değişken olarak kullanılmıştır. Harris vd.'nin (2006) bulguları da bu öngörüye desteklemektedir.

H5: Müşteri odaklılık, öğrenilmiş güçlülüğün iş tatmini üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

E. Öğrenilmiş Güçlülük ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Uyum teorisinin ışığında iş-işgören uyumunun iş tatmini ile sonuçlanacağı beklenirken uyumsuzluk halinin de tatminsizliğin bir sonucu olan işten ayrılma niyetini beraberinde getirmesi mümkündür. İşten ayrılma eğiliminin, kıt kaynaklarla ve stresli çalışma ortamlarında dahi engelleri aşarak yaptığı işin üstesinden gelmede azimli olan öğrenilmiş güçlülüğü yüksek çalışanlarda daha az olması beklenmektedir.

H6: Öğrenilmiş güçlülük işten ayrılma niyetini yordamaktadır.

İş çıktıları olarak ifade edilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kavramsal açıdan negatif ilişki söz konusudur. İş tatmini yüksek olan bireyler daha az işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireyler iş ortamındaki güçlüklerle daha kolay baş edebilmekte dolayısıyla daha az işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bu ilişki nedeniyle müşteri odaklılığın öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide de aracılık edeceği düşünülmektedir. Harris vd.'nin (2006) bulguları bu öngörüye desteklemektedir.

H7: Müşteri odaklılık, öğrenilmiş güçlülüğün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca literatür desteği doğrultusunda (Babin ve Boles, 1998; Harris ve Artis, 2005; Harris ve Lee, 2004; Brown ve Peterson, 1993; Brashear vd., 2003; Chung ve Schneider; Wheeler ve Sablynski, 2007) rol stresörleri (rol belirsizliği, rol çatışması) ile iş çıktıları (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) arasında ilişki olması öngörülmektedir. Bahsedilen çalışmalarda rol stresörleri ve buna bağlı olarak gelişen bazı sendromların çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olabildiği ispatlanmıştır. Bu dayanak ve beklenti ile aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H8: Rol belirsizliği iş tatminini yordamaktadır.

H9: Rol belirsizliği işten ayrılma niyetini yordamaktadır.

H10: Rol çatışması iş tatminini yordamaktadır.

H11: Rol çatışması işten ayrılma niyetini yordamaktadır.

III. Araştırmanın Yöntemi

A. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Tokat ili merkezinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 2009 yılı verilerine göre merkez ilçede 806 öğretmen görev yapmaktadır. Kolayda örnekleme metodu ile gönüllülük esaslı gözetilerek 17 ortaöğretim kurumunda yüz yüze görüşmeler sonucunda 223 anket uygulanmıştır.

B. Veri Toplama Araçları

Öğrenilmiş Güçlülük: Araştırmada Licata ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeli öğrenilmiş güçlülük ölçeği kullanılmıştır. Literatürdeki çalışmalarda bu ölçeğin yanı sıra Rosenbaum (1980) tarafından

geliştirilen 36 ifadeli ölçek de kullanılmıştır ancak bu araştırmanın modelindeki değişken sayısı dikkate alınarak cevaplanmama riskine karşı Licata ve arkadaşlarının ölçeği kullanılmıştır.

Duyusal Zeka: Araştırmada Chan (2006)'ın 12 ifadeli duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş olan 33 ifadeli anketin, kısaltılmış versiyonudur.

Rol Stresörleri (Rol belirsizliği ve rol çatışması): Araştırmada Rizzo ve arkadaşları (1970) tarafından geliştirilen rol stresörleri ölçeği kullanılmıştır. İfadelerin ilk altısı rol belirsizliği ile son beşi ise rol çatışması ile ilgilidir. Rol çatışması ifadeleri ters kodlanarak analize dahil edilmiştir. Literatürdeki çalışmaların birçoğunda da (Babin ve Boles, 1998; Harris ve Artis, 2005; Harris ve Lee, 2004; Brashear ve diğ., 2003) bu ölçek kullanılmıştır.

Müşteri Odaklılık: Araştırmada Brown ve arkadaşlarının geliştirdikleri (2002) 12 ifadeli müşteri odaklılık ölçeği kullanılmıştır. Literatürde bu ölçeğin kullanıldığı pek çok çalışmaya (Varinli vd., 2009a; Varinli vd., 2009b; Donavan vd., 2004; Harris vd., 2006; Licata vd., 2003) rastlanmaktadır. Ölçekteki müşteri ifadeleri “öğrenci” olarak uyarlanarak ölçeğin örnekleme uygunluğu sağlanmıştır.

İş Tatmini: Araştırmada Hartline ve Ferrell (1996) tarafından geliştirilen 5 ifadeli iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Harris ve Artis (2005) ile Harris vd. 'nin (2006) de çalışmalarında kullandıkları bu ölçek ifade sayısının alternatif ölçeklerden az olması nedeniyle tercih edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti: Araştırmada Harris ve arkadaşları (2006) tarafından literatürdeki ölçeklerden uyarlanan 4 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İfade sayısının azlığı ve örnekleme uygunluğu nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir.

IV. Araştırmanın Bulguları

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%
Kadın	77	34,5	Evli	193	86,5
Erkek	146	65,5	Bekar	30	13,5
Toplam	223	100,0	Toplam	223	100,0
Yaş	f	%	Kıdem	f	%
20-29	16	7,2	0-5	10	4,5
30-39	138	61,9	6-10	76	34,1
40-49	57	25,5	11-15	70	31,4
50 ve üzeri	12	5,4	16-20	37	16,6
Toplam	223	100,0	21-25	21	9,4
İdari Görev	f	%	26 ve üzeri	f	%
Var	16	7,2	Toplam	223	100,0
			Yok	207	92,8
			Toplam	223	100,0

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha katsayıları) ve değişkenler arası korelasyonlar aşağıdaki tabloda verilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi değişkenlerin tümü birbiriyle anlamlı düzeyde ilişkilidir. Ayrıca çapraz eksenlerdeki parantez içerinde verilen güvenilirlik değerlerine bakıldığında rol çatışması ölçeği haricindeki tüm ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

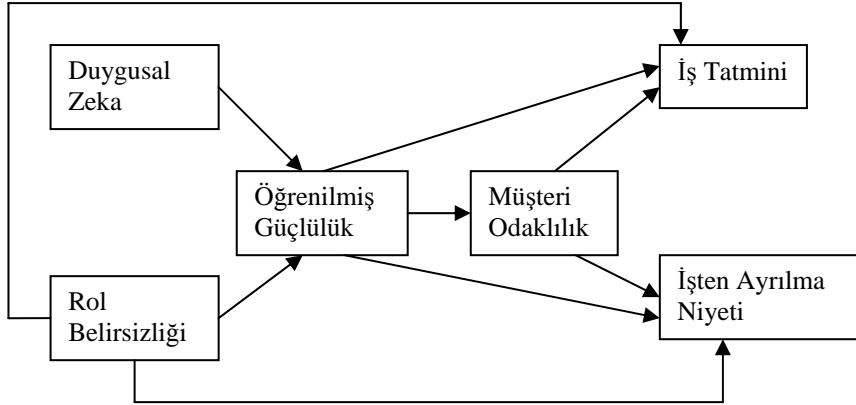
Tablo 2. *Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
Duy. Zeka	4,147	,4365	(,78)						
Öğr. Güçlülük	4,149	,5513	,508**	(,75)					
R. Belirsizliği	4,094	,5862	,414**	,412**	(,85)				
R. Çatışması	3,502	,5933	,187**	,220**	,249**	(,40)			
Müş. Odaklılık	4,289	,4451	,478**	,489**	,345**	,229**	(,86)		
İş Tatmini	3,731	,8748	,236**	,371**	,477**	,171*	,380**	(,87)	
İş. Ay. Niyeti	3,702	,9243	,148*	,230**	,321**	,210**	,210**	,611**	(,80)

** p< 0,01

* p< 0,05

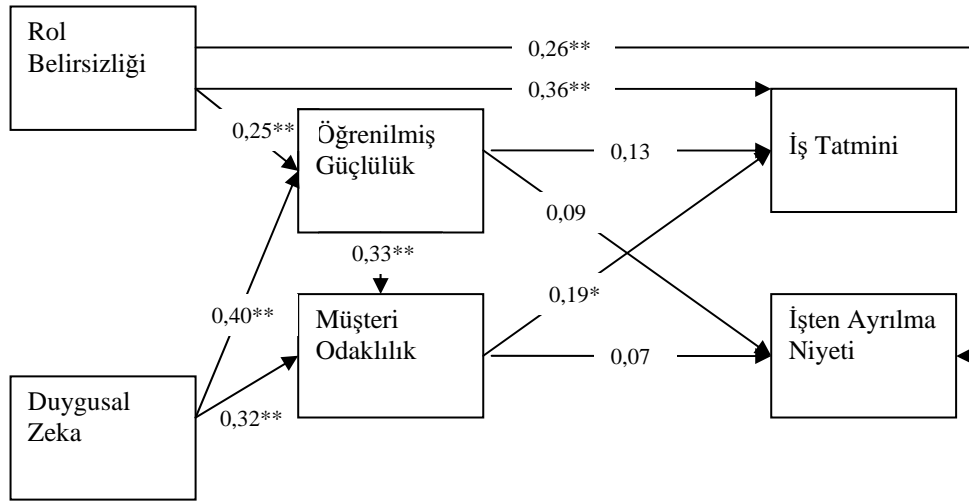
Ölçek güvenilirliği düşük olduğu için rol çatışması araştırmanın tahmin modeline dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda tahmin modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Tahmin Modeli

Araştırmanın hipotezleri ve araştırma sorusunu test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Veriler LISREL 8.8 programı ile analiz edilmiştir.

Modele ilişkin düzeltme önerileri dikkate alınarak müşteri odaklılığı yordayan değişkenlere duygusal zeka eklenmiş, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında hata kovaryansı yerleştirilmiştir. Bu değişiklikler sonucunda aşağıdaki model elde edilmiştir.



Ki-kare= 4,57

Serbestlik derecesi = 3

P= 0,20635

RMSEA= 0,049

Şekil 2: Nihai Model

Elde edilen modele ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: *Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri*

Uyum Ölçüleri	Ölçüm Modeli	İyi Uyum (Yılmaz, 2005: 267)
Ki-kare/sd	1,523	Kikare/sd < 2
GFI (İyilik Uyum İndeksi)	0,99	0,95 ≤ GFI ≤ 1
AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)	0,95	0,90 ≤ AGFI ≤ 1
NFI (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi)	0,99	0,95 ≤ NFI ≤ 1
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	1,00	0,97 ≤ CFI ≤ 1
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	0,049	0 < RMSEA < 0,05

Tablodaki değerlerden de görüldüğü gibi düzeltmeler sonucunda elde edilen modelle araştırma verileri iyi uyum göstermektedir. Bu nedenle bu model araştırmanın nihai modeli olarak kabul edilmiştir. Model üzerinden hipotezler test edildiğinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: *Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları*

Hipotez	İlişki	β	P değeri	Sonuç
H1	Rol belirsizliği → Öğrenilmiş güçlülük	0,25	0,000	H1 kabul
H3	Öğrenilmiş güçlülük → Müşteri odaklılık	0,33	0,000	H3 kabul
H4	Öğrenilmiş güçlülük → İş tatmini	0,13	0,055	H4 red
H5	Öğrenilmiş güçlülük → Müşteri odaklılık → İş tatmini	0,19	**	H5 kabul
H6	Öğrenilmiş güçlülük → İşten ayrılma niyeti	0,09	0,265	H6 red
H7	Öğrenilmiş güçlülük → Müşteri odaklılık → İşten ayrılma niyeti	0,11	**	H7 red
H8	Rol belirsizliği → İş tatmini	0,36	0,000	H8 kabul
H9	Rol belirsizliği → İşten ayrılma niyeti	0,26	0,001	H9 kabul

*Rol çatışması ölçek güvenilirliği nedeniyle araştırma modelinden çıkarıldığı için H2, H10 ve H11 test edilmemiştir.

**Modelden elde edilen t değerleri ile karar verilmiştir.

Duygusal zekanın öğrenilmiş güçlülüğü yordadığına yönelik literatür desteği olmadığı için bu bağlantı araştırma sorusu olarak ifade edilmiştir. Analiz sonuçları bu öngörüye desteklemektedir ($\beta=0,40$ $p < 0,01$). Model çıktısı aynı zamanda öğrenilmiş güçlülüğün duygusal zeka ile müşteri odaklılık ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Ancak duygusal zeka ile müşteri odaklılık arasındaki doğrudan ilişki de anlamlı olması nedeniyle aracılık etkisinin kısmı olduğu belirtilmelidir.

Müşteri odaklılığın öğrenilmiş güçlülük ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık ettiğine ilişkin H5 hipotezi kabul edilmiş olup; öğrenilmiş güçlülük ile

iş tatmini arasındaki doğrudan ilişki anlamsız olduğundan bu aracılık ilişkisi tam aracılıktır.

Müşteri odaklılığın öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık ettiğine ilişkin H7 hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki de anlamsızdır.

V. Sonuç ve Öneriler

Tahmin modelinde öğrenilmiş güçlülüğü yordadığı düşünülen değişkenler duygusal zeka ve rol belirsizliğidir. Bu değişkenlerden rol belirsizliği iş yükü ve rol çatışması ile birlikte literatürdeki çalışmalarda rol stresörleri olarak kullanılmış ve öğrenilmiş güçlülüğü yordadığı tespit edilmiştir. Duygusal zekanın öğrenilmiş güçlülüğü yordadığına ilişkin literatür desteği olmadığı için bu bağlantı, bu çalışmada araştırma sorusu olarak ifade edilmiştir. Öğrenilmiş güçlülük bireylerin duygularını ve zihinsel süreçlerini yöneterek zorluklarla baş edebilme yeteneğini ifade ettiği için, duygusal zeka düzeyi ile yordanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları öğrenilmiş güçlülüğün duygusal zeka ve rol belirsizliği tarafından yordandığını göstermektedir. Rol belirsizliği bireyin işinde kendinden ne beklediğini tam olarak bilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır ve bireyin işinde karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmede yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla rol belirsizliği düşük olan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksektir. Literatürdeki çalışmaların bir kısmı (Harris, vd., 2006; Ashill ve Rod, 2009) bu sonucu desteklemekte iken bazı çalışmalarda da (Harris, vd., 2007; Rod ve Ashill, 2009) bu ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Rol çatışması ölçeğinin güvenilirliği düşük çıkmıştır. Bu duruma ölçekteki ifadelerin örneklem tarafından yeterince anlaşılmadığının veya öğretmenler için üstün kim olduğunun açıkça belli olmasının sebep olabileceği düşünülmektedir. Öğretmenler, görev tanımları oldukça açık olduğu ve sadece okul müdürünü üstleri olarak algıladıkları için, kendilerinden beklenenler konusunda tereddüt yaşamamakta; bu durum rol belirsizlikleri ile rol çatışmalarının düşük düzeyde olmasıyla sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda duygusal süreçlerinin farkında olan ve duygularını olumsuzluklar karşısında etkin bir şekilde yönetip zorluklarla savaşılabilen öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de yüksektir.

Müşteri odaklılık çağdaş pazarlama anlayışı kapsamında örgüt faaliyetlerinin çıkış noktasının müşteri, nihai amacının ise müşteri tatmini olmasını ifade etmektedir. Müşteri odaklılık öğretmenler için düşünüldüğünde öğrenci odaklılığa karşılık gelmektedir. Kıt kaynaklarla işinin üstesinden gelmeye çalışan öğretmenlerin; eğitimde nihai amaç olması gereken öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması ve öğrenciyi okulla eğitimin varlık sebebi olarak görülmesi noktasında da güdüleneceği açıktır. Bu bağlamda araştırma sonuçları öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan öğretmenlerin öğrenci odaklılığının da

yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki çalışmaların (Licata, vd., 2003; Harris, vd., 2006) sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Araştırma bulguları duygusal zekanın müşteri odaklılığı da yordadığını göstermektedir. Bu sonuç öğretmenlerin kendi duygusal süreçlerini yönetebilmelerinin öğrenci ile empati kurabilmelerini ve öğrenci ihtiyaçlarını öncelik olarak görebilmelerini de kolaylaştırdığı ile açıklanabilir. Varinli vd.'nin (2009a) çalışmalarından birinde duygusal zekanın müşteri odaklılığı yordadığı tespit edilmişken, diğerinde (2009b) müşteri odaklılığın duygusal zekayı yordadığı tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmanın analiz sürecinde kullanılan program ilişkinin çift yönlü olduğuna dair bir düzeltme önerisi vermemiştir. Öğrenilmiş güçlülüğün duygusal zeka ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hem duygusal zeka düzeyi hem de öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan öğretmenler, öğrenci ihtiyaçlarına ve tatminine daha kolay odaklanmaktadır.

Araştırmanın tahmin modelinde iş tatmininin öğrenilmiş güçlülük ve müşteri odaklılık tarafından yordandığı öngörülmektedir. Nihai model öğrenilmiş güçlülük ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Buna karşılık müşteri odaklılık öğrenilmiş güçlülük ile iş tatmini arasındaki ilişkide tam aracılık etmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan öğretmenler müşteri odaklılıkları da yüksek olduğunda; hem zorlukların üstesinden gelmekte hem de nihai amaçları olan öğrenci tatminine ulaşmakta böylelikle iş tatminleri de yükselmektedir. Bu sonuç Harris vd.'nin (2006) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında aynı aracılık ilişkisi öğrenilmiş güçlülük, müşteri odaklılık ve işten ayrılma niyeti açısından da incelenmiştir. Ancak söz konusu ilişkiler istatistiksel açıdan anlamsızdır. Öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de, bu ilişkide müşteri odaklılığın aracılık etkisi de anlamsızdır. Harris vd.'nin (2006) çalışmalarında ise bu ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlıdır. Yüz yüze gerçekleştirilen araştırma sürecinde öğretmenlerin işten ayrılmayı bir risk olarak algıladıkları ve işlerinden memnun olmasalar dahi işten ayrılma fikrine sıcak bakmadıkları gözlemlenmiştir. Bu ilişkilerin anlamsız çıkmasının öğretmenlerin bu korkularından ve çekincelerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın tahmin modelinde rol belirsizliğinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini yordadığı öngörülmektedir. Nihai modele göre rol belirsizliği her iki değişkeni de anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Rol belirsizliği yüksek olan öğretmenlerin iş tatminleri düşüktür. İş tanımı ve sorumluluklar konusundaki belirsizlik öğretmenlerin işten aldığı doyumun düşmesine, işlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına sebep olmaktadır. Bu sonuç literatürdeki çalışmaların bir kısmının (Boles, vd., 2003; Harris ve Artis, 2005; Babin ve Boles, 1998; Brashear vd., 2003; Brown ve Peterson, 1993) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Harris vd.'nin (2006) çalışmalarında ise rol belirsizliği ile iş çıktıları arasında anlamlı ilişki tespit

edilememişken, rol çatışması ile iş çıktıları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılığı rol çatışması ölçeğindeki ifadelerin anlaşılabilirliği olmasından dolayı ölçek güvenilirliğinin düşük çıkmasıdır. Farklı örneklerde rol belirsizliği ile birlikte rol çatışması ve iş yükünün de dikkate alındığı çalışmaların farklı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Bir başka sınırlılık ise araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifade sayısının fazlalığından dolayı, araştırmanın değişkenleri gizil değişkenler olarak alınarak doğrulayıcı faktör analizi yapılamamış olmasıdır. Araştırma kapsamında gözlenen değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak gerçekleştirilecek çalışmaların ölçek güvenilirliği problemini de ortadan kaldırarak daha açıklayıcı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Ayrıca farklı örnekler üzerinde yapılacak araştırmalar farklı model önerileri sunabilecektir.

Kaynaklar

- Akgün, S. (2004) The Effects Of Situation And Learned Resourcefulness On Coping Responses. *Social Behavior And Personality*, 32(5), ss. 441 448.
- Ashill, N. J. ve Rod, M. (2009) "Job Resourcefulness, Symptoms of Burnout and Service Recovery Performance: An Examination of Call Centre Frontline Employees", *Journal of Services Marketing*, 23(5), ss. 338 350.
- Aslan, H. ve Çeçen, A. R. (2007) "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss. 1 14.
- Babin, B. J.; Boles, J. S. (1998) "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women", *Journal of Marketing*, 62(2), ss. 77 91.
- Boles, J.S. vd. (2003) "Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), ss. 99 113.
- Brashear, T. G. vd. (2003) "An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction Among Polish Retail Salespeople", *Journal of Business Research*, 56, ss. 971 978.
- Brown T.J. vd. (2002) "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Influences on Self and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39, ss. 110 120.
- Brown, S. P. ve Peterson, R. A. (1993). "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 30, ss. 63 77.

- Chan, D. W. (2006) "Emotional Intelligence and Components of Burnout among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong", *Teaching and Teacher Education*, 22, ss. 1042-1054.
- Chung, B. G. ve Schneider, B. (2002) "Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees", *Journal of Services Marketing*, 16(1), ss. 70-87.
- Dönmez, B. ve Genç, G. (2006) "Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları", *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), ss. 41-60.
- Güloğlu, B. ve Aydın, G. (2007) "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, ss. 157-168.
- Hackman, J.R. ve Oldham G. R. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal Of Applied Psychology*, 60 (2), ss. 159-170.
- Harris, E. G. vd. (2007) "Hospital Employee Job Resourcefulness: An Empirical Study and Implications for Health Care Marketing", *Health Marketing Quarterly*, 24(1/2), ss. 63-75.
- Harris, E. G. vd. (2006) "Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis", *Journal of Business Research*, 59, ss. 407-415.
- Harris, E. G. ve Artis, A. B. (2005) "Exploring Patient, Co-Worker, and Management Burnout in Health Care: An Empirical Study", *Health Marketing Quarterly*, 22(3), ss. 3-20.
- Harris, E. G. ve Lee, J. M. (2004) "The Customer, Co-Worker, and Management Burnout Distinction in Service Settings: Personality Influencers and Outcomes", *Services Marketing Quarterly*, 25(4), ss.13-31.
- Hartline M.D. ve Ferrell, O. C. (1996) "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60, ss. 52-70.
- Kennett, D. J. ve Keefer, K. (2006) "Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach", *Educational Psychology*, 26(3), ss. 441-457.
- Levesque, L. vd. (2003) "Maintaining Exercise Involvement: The Role of Learned Resourcefulness In Process of Change Use", *Psychology of Sport And Exercise*, 4, ss. 237-253.
- Licata, J. W. vd. (2003) "On The Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), ss. 256-271.
- Locke, E.A. (1969) "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, ss. 309-336.

- McWhirter, B.T. (1997) "Loneliness, Learned Resourcefulness, and Self-Esteem in College Students", *Journal of Counseling and Development*, 75, ss. 460 469.
- Öztürk, S. A. (2005), Hizmet Pazarlaması., 5. Baskı, Ekin Kitabevi, Ankara.
- Rizzo J. R. vd. (1970) "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, ss. 150 163.
- Rod, M. ve Ashill, N. J. (2009) "Symptoms of Burnout and Service Recovery Performance", *Managing Service Quality*, 19(1), ss. 60 84.
- Rosenbaum, M. (1980) "A Schedule for Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings", *Behavioral Therapy*, 11, ss. 109 121.
- Rosenbaum, M. (1983) "Learned Resourcefulness as a Behavioral Repertoire for the Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations", M. Rosenbaum, C. M. Franks, Y. Jaffe (Der.), *Perspectives on Behavior Therapy in the Eighties*, New York, Springer, ss. 54 73.
- Rosenbaum, M. (1990), "The Role of Learned Resourcefulness in the Self-Control of Health Behavior", M. Rosenbaum (Der.), *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control, And Adaptive Behavior*, New York, Springer, ss. 3 30.
- Rosenbaum, M. ve Ben-Ari, K. (1985) "Learned Helplessness and Learned Resourcefulness: Effects of Non-Contingent Success and Failure on Individuals Differing in Self-Control Skills", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, ss. 198 215.
- Rosenbaum, M. ve Jaffe, Y. (1983) "Learned Helplessness: The Role of Individual Differences in Learned Resourcefulness", *British Journal of Social Psychology*, 22, ss. 215 225.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990) "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), ss. 185 211.
- Schutte, N. S. vd. (1998) "Developing and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, ss. 167 177.
- Seligman, M. E. ve Maier, S. F. (1967) "Failure to Escape Traumatic Shock", *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), ss. 1 9.
- Singh, J. (2000) "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal Of Marketing*, 64 (2), ss. 15 34.
- Slater, S.F. ve Narver, J. C. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(3), ss. 63 74.
- Şimşek, Ö. F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları), Ekinoks, Ankara.
- Türküm, A. S. vd. (2005) "Üniversite Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ile Sorunlar Karşısında Gösterdikleri Tepkiler: Anadolu Üniversitesi'nde Bir Araştırma", *Psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji Dergisi*, 13 (4), ss. 267 273.

- Varinli, İ. vd. (2009a) “Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 9(1), ss. 113 130.
- Varinli, İ. vd. (2009b) “Satış Elemanlarının Duygusal Zekasının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), ss. 159 174.
- Wheeler, A. R. ve Sablynski, C.J. (2007) “When Person-Organization (Mis)fit and (Dis)satisfaction Lead to Turnover”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), ss. 203 219.
- Wood, C. J. (1991) “Are Students and School Personnel Learning to Be Helpless-Oriented or Resourceful Oriented? Part 1: Focus on Students”, *Journal Of Educational And Psychological Consultation*, 2(1), ss. 15 48.
- Yılmaz, V. (2005) “Tüketici Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, ss. 257 271.
- Zauszniewski, J. A. vd. (2002) “Predictors of Resourcefulness in School-Aged Children”, *Issues in Mental Health Nursing*, 23, ss. 385 401.
- Zauszniewski, J.A. ve Martin, M.H. (1999) “Developmental Task Achievement and Learned Resourcefulness in Healthy Older Adults”, *Archives of Psychiatric Nursing*, 13(1), ss. 41 47.
- Zeithaml V. A. ve Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, 1. Baskı, McGraw Hill, ABD.