

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: HATAY'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Senem ETYEMEZ

Danışman
Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Nevşehir
2013

Bütün hakları saklıdır.
Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.
© Senem Etyemez, 2013

Canım Aileme

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Senem ETYEMEZ

İmza:



"İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.


Tezi Hazırlayan

Senem ETYEMEZ


Danışman

Prof. Dr. Zeynep ASLAN


Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Prof. Dr. Zeynep ASLAN danışmanlığında Senem EYEMEZ tarafından hazırlanan "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Turizm İşletmeciliği Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

..... /...../2013

JÜRİ:

Danışman: Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ersan ERSOY.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ~~16.07.2013~~ tarih ve ~~2013.22.08~~ sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../2013
Doç. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ: HATAY'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Senem ETYEMEZ

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Temmuz 2013

Danışman: Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Bu çalışmanın amacı, Hatay'daki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ne düzeyde bir etkisi olduğunu saptamaktır. Araştırmada, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiştir. Duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma gibi tükenmişliğin alt boyutlarının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin ise bağımlı değişken olduğu bu modelde, değişkenleri ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak amaca göre örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve alan araştırmasına Hatay İli'ndeki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otel işletmelerinin işgörenleri dahil edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen verileri analiz etmek için merkezi eğilim ölçüleri, (sayı ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, tepe değer ve standart sapma) ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik boyutları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıdır. Araştırma ayrıca, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin de arttığını; kişisel başarı artarken işten ayrılma niyetinin azaldığını tespit etmiştir. Dolayısıyla araştırmada, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti, stres, Maslach Tükenmişlik Envanteri

ABSTRACT

THE IMPACT OF BURNOUT LEVEL OF EMPLOYEES ON INTENTION TO LEAVE: A
RESEARCH ON THE HOTELS IN HATAY

Senem ETYEMEZ

Nevşehir University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

M.A.

July 2013

Supervisor: Prof. Dr. Zeynep ASLAN

The purpose of this study is to determine the burnout level of employees in three, four, five-star and boutique hotels in Hatay. In this study, a casual model was offered to test the impact of burnout level of employees on intention to leave. The scales developed previously were used to measure the independent variable; emotional exhaustion, personal accomplishment, depersonalization and the dependent variable; intention to leave. In this study, purposive sampling method was used and the employees in three, four, five star and boutique hotels in Hatay were included in the field research. Data was gathered from hotel employees by means of a questionnaire. Frequencies, descriptive statistics, factor analysis, correlation and regression analysis were used to analyze the data.

The result of this study indicated that employees had lower levels of burnout. The results also showed that sub-dimensions of burnout, emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment significantly associated with intention to leave. The results also showed that intention to leave increased when emotional exhaustion and depersonalization increased, but reduced when personal accomplishment increased. Consequently, this study pointed out that the burnout level of employees had an effect on intention to leave.

Key Words: Burnout syndrome, intention to leave, stress and Maslach Burnout Inventory

TEŞEKKÜR

“İşgörenlerin Tükenniőlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tez çalıőmamda, engin bilgilerini ve her türlü desteğini esirgemeyen tez danışman hocam sayın Prof. Dr. Zeynep ASLAN’a,

Jüri üyeleri olan sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN ve Yrd. Doç. Dr. Ersan ERSOY’a

Çalışmanın uygulama aőamasında saęlamıő olduğu katkılarından dolayı arkadaőım ve meslektaőım Araç. Gör. Alaattin BAŐODA’ya,

Yardımlarından dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Sayın Habip İDİZ’e,

Ve çalıőmam boyunca sabır, anlayıő ve yardımlarını esirgemeyen baőta annem Hacer ETYEMEZ olmak üzere tüm aileme, dostlarıma teőekkürü bir borę bilirim.

Senem ETYEMEZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
LİSTELER	ix
GİRİŞ	1
1. TÜKENMİŞLİK (BURN-OUT) SENDROMU	13
1.1. Tükenmişlik Kavramı	13
1.2. Tükenmişliğin Belirtileri	17
1.2.1. Fiziksel Belirtiler	17
1.2.2. Davranışsal Belirtiler	17
1.2.3. Psikolojik-Duygusal Belirtiler	17
1.3. Tükenmişlik Modelleri	18
1.3.1. Cherniss Modeli	18
1.3.2. Pines Modeli	19
1.3.3. Edelwich ve Brodsky Modeli	19
1.3.4. Perlman ve Hartman Modeli	20
1.3.5. Leiter Modeli	22
1.3.6. Meier Modeli	23
1.3.7. Suran ve Sheridan Modeli	25
1.3.8. Gaines ve Jermier Modeli	27
1.3.9. Maslach Modeli	27
1.4. Tükenmişliğin Nedenleri	28
1.4.1. Kişisel ve Sosyal Nedenler	28
1.4.1.1. Yaş	29
1.4.1.2. Cinsiyet	30
1.4.1.3. Eğitim	30
1.4.1.4. Medeni Durum	31
1.4.1.5. Aile Yapısı ve Sosyal Destek	31
1.4.1.6. Kişisel Beklentiler	31
1.4.1.7. Kişilik Özellikleri	32
1.4.1.8. İş Tatmini	34
1.4.1.9. Empati	35
1.4.1.10. Çalışma Süresi	35
1.4.2. İş ve Örgütle İlgili Nedenler	36

1.4.2.1. İş Yükü	36
1.4.2.2. Kontrol	37
1.4.2.3. Ödüller	38
1.4.2.4. Aidiyet	38
1.4.2.5. Adalet	39
1.4.2.6. Değerler	40
1.5. Tükenmişliğin Sonuçları	40
1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları	40
1.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	42
1.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	42
1.6.1. Kişisel Yöntemler	42
1.6.1.1. İş İle İlgili Gerçek Hedeflerin Belirlenmesi	42
1.6.1.2. Zaman Yönetimi	43
1.6.1.3. İşe Ara Verme	43
1.6.1.4. Kendini Tanıma	44
1.6.1.5. Dinlenme ve Gevşeme	44
1.6.1.6. Stres Yönetimi	45
1.6.1.7. İş Değiştirme	46
1.6.2. Örgütsel Yöntemler	46
1.6.2.1. İşgören Seçimi	46
1.6.2.2. Örgüt ve Yönetimi Geliştirme	47
1.6.2.3. İşin Modifikasyonu	47
1.6.2.4. Sosyal Destek	48
1.6.2.5. Yetki Devri	48
1.6.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi	49
1.6.2.7. Çatışma Yönetimi	49
1.7. İşgörenlerde Tükenmişliğin Ölçümü	49
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	51
2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	51
2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	52
2.2.1. Kişisel Faktörler	52
2.2.2. İşletme içi Faktörler	54
2.2.3. Genel Ekonomik Faktörler	55
2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	55
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	56
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI	58
3.1. Araştırmanın Modeli	58
3.2. Araştırmanın Yöntemi	59

3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	59
3.4. Verilerin Analizi	60
3.5. Araştırmanın Bulguları	60
3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri	60
3.5.2. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik	63
3.5.3. İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Düzeyleri	65
3.5.4. Tükenmişlik Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki... ..	68
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	75
EK-1 İŞGÖRENLERE UYGULANAN ANKET FORMU	91
ÖZ GEÇMİŞ	94

LİSTELER

Tablolar Listesi

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	60
Tablo 2: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Madde Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kendi Aralarındaki Korelasyon Sonuçları	63
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özellikleri	64
Tablo 5: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	65
Tablo 6: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetleri Düzeylerinin Bölümlere Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 8: İşgörenlerin Duygusal Tükenme Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları	69
Tablo 9: İşgörenlerin Kişisel Başarı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları	70
Tablo 10: İşgörenlerin Duyarsızlaşma Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları	71

Şekiller Listesi

Şekil 1: Fiziksel Mallar ile Hizmetlerin Karşılaştırılması	3
Şekil 2: Genel Uyum Sendromunun Üç Aşaması	16
Şekil 3: Cherniss Tükenmişlik Modeli	18
Şekil 4: Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	22
Şekil 5: Meier'in Tükenmişlik Modeli	24
Şekil 6: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	27
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	58

GİRİŞ

Araştırma Problemi

Tükenmişlik ve işten ayrılma kavramları birçok ülkede farklı endüstrilerde ele alınmıştır. Tükenmişlik kavramı özellikle insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren (ağırlıklı olarak sağlık, eğitim) endüstrilerde incelenirken, işten ayrılma niyeti kavramı daha geniş endüstri alanlarında incelenmiştir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile ilgili Türkiye’de bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böylece çalışmanın konaklama endüstrisine yönelik yapılması konuyla ilgili Türkçe yazında bir boşluğu doldurması açısından önemlidir. Dolayısıyla, bu çalışmanın problemi şu şekilde ifade edilebilir; ‘‘Hatay’daki konaklama işletmelerindeki işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi var mıdır?’’.

Konu

Hizmet kavramı bir kişi veya kuruluşun bir başka kişi veya kuruluşa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda şeklinde tanımlanmaktadır (Tarcan, 2001, s. 4) Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre ise hizmet, satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doyunluklardır (Kozak, 2008, s. 16).

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda sayıldığı gibidir:

- **Soyut olmaları (dokunulmazlık, fiziksel varlığa sahip olmama):** Hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır. Çünkü hizmet davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyettir ve fiziki bir boyutu yoktur. Bu özelliklerine bağlı olarak hizmet, duyu organları ile algılanamaz, dolayısıyla satın alınmadan önce görülmesi, dokunulması söz konusu değildir (Dinçer, 1996, s. 286).
- **Heterojen olmaları (türdeş olmama):** Hizmetin kalitesi ve içeriği, o hizmeti sunan insana ve hizmeti alan müşteriye göre farklılık gösterebilir. Bundan dolayı hizmetlerin türdeş olmaları olanaksızdır.

Türdeş olamamanın pazarlama açısından doğurduğu problem ise, standartlaşma ve kalite kontrolünün zor olmasıdır (Binbay, 2007, s. 4).

- **Üretim ve tüketimin eş zamanlılığı (ayrılmazlık):** Malların üretiminde, üretim ve tüketim sürecinin birbirinden ayrı olması nedeniyle işletme ile müşteri ancak malın satın alınması sırasında karşı karşıya gelirler. Üretim çoğunlukla müşteri tarafından görülmez. Hizmetler ise üretildiği anda tüketildiği için hizmetin üretimi ile satışı eş zamanlıdır. Bu nedenle işletme ile müşteri üretim ve sunum süreci boyunca etkileşim halindedir ve müşteri üretim sürecine katılır. Bunun iki önemli sonucu vardır: Birincisi, çoğu kez üretici ile satıcının aynı kişi olması ve hizmeti sunan kişinin, hizmetin bir parçası olmasıdır. Başka bir deyişle hizmet, hizmeti üreten ayırt edilemez. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir diğer önemli sonucu da müşterinin hizmet üretim sürecinde yer almasıdır. Yeme-içme, saç kesimi, ulaşım, sağlık hizmetleri gibi birçok hizmet türünde müşterinin bizzat bulunması, üretim sürecine katılması gerekmektedir (Sayım ve Aydın, 2011, s. 247).
- **Dayanısız olmaları (stoklanamama):** Hizmetler stoklanamaz, saklanamaz, iade edilip yeniden satılamaz. Bu özellikler, hizmetin dayanısız olduğunu gösterir. Hizmet üreten işletmeler, belirli bir zamanda kapasitelerinin tamamını kullanamazlar ise geriye dönme şansları olmadığından, kullanılmayan kapasitelerinden dolayı zarar etmiş olacaktırlar (Binbay, 2007, ss. 4-5).
- **Sahipliğın olmaması:** Bir mal alındığında, malı alan kişi bu malın sahibi olurken, hizmet için aynı şey geçerli değildir. Örneğın, bir otelde konaklayan müşteri belirli bir zaman diliminde otelin sunduğu odada konaklama yapacak, ancak hiçbir şekilde konakladığı odanın sahibi olmayacaktır (Binbay, 2007, s. 5).

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Türdeş	Türdeş değil
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrıdır	Üretim ve tüketim eş zamanlıdır
Bir şeydir;	Bir faaliyet ya da süreçtir
Temel değer fabrikada üretilir	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
Müşteri genellikle üretim sürecine katılmaz	Müşteri üretime katılır
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahiplik el değiştirebilir	Sahiplik el değiştiremez

Şekil 1: Fiziksel Mallar ile Hizmetlerin Karşılaştırılması

Kaynak: Grönroos, 2000, s.47.

Hizmet sektörü, çok çeşitli iş kollarını ve işletmeleri kapsayan geniş bir kavramdır. Hizmet işletmeleri, hizmet üretmek ve pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ekonomik birimlerdir (Kıngır, 2006, s. 458). Hizmet sektöründeki işletmelerden biri olan otel işletmeleri, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen işletmelerdir (Azaltun ve Kaya, 2010, ss. 1-2).

Otel işletmeleri bazı özellikleriyle diğer işletmelerden ayrılır. Bu özellikler şunlardır (Aktaş, 1989, s. 17):

- Otel işletmeleri zaman satar.
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır.
- Otel hizmetleri işgören arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir
- Dinamik bir yapıya sahiptir.
- Otel işletmelerinde risk faktörü yüksektir.

Otel işletmelerinde bütün teknolojik gelişmelere karşın, insan emeğine olan gereksinmede bir azalma olmamaktadır. Diğer taraftan, otel işletmelerinde; üretimin müşteri ile aynı ortamda gerçekleşmesi, çalışma saatlerinin düzensizliği ve yüz yüze ilişkilerin yoğunluğundan kaynaklanan bir takım zorluklar, çalışanların verimliliğinde, başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör

olan tükenmişlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008, s. 117).

Tükenmişlik, bireylerde fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlardan biri de işgörenlerin işten ayrılma niyetindeki artıştır. Rusbelt ve arkadaşları (1988, s. 599) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada, Hatay İli'ndeki 3, 4, 5 yıldızlı ve butik otellerde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve işgören tükenmişliğinin işten ayrılma niyetine ne düzeyde bir etkisi olduğunu saptamaktır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, Hatay İli'ndeki 3, 4, 5 yıldızlı ve butik otellerde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini saptamak ve işgören tükenmişliğinin işten ayrılma niyetine ne düzeyde bir etkisi olduğunu saptamaktır. Ayrıca, tükenmişliğin otel işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan işgörenler arasında değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek de diğer bir amaçtır. Çalışmanın uygulama kısmında işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri tespit edilecek ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenecektir.

Gerekçe

Tükenmişlik, turizm sektöründe çalışanlar açısından önemli bir inceleme alanıdır. Özellikle otel işletmeleri; yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği otel çalışanlarının yaşamak zorunda oldukları iş yaşamının özelliklerindedir (Birdir ve Tepeci, 2003, s. 93). Bu zorluklara ek olarak otel çalışanları; ücret yetersizliği, fazla ve düzensiz çalışma, sürekli çalışma, işlerin emek yoğun olması, dinlenme sürelerinin yetersizliği gibi sorunlarla da baş etmek zorundadır. Bu durum otel çalışanlarını zaman zaman duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Altay, 2009, s. 2).

Gerek Türkçe gerekse yabancı yazın incelendiğinde tükenmişlik konusuyla ilgili oldukça fazla araştırmanın yapıldığı dikkat çekmektedir. Ancak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleriyle ilgili yapılan araştırmalar, genellikle belirli bir departmanın işgörenleri üzerinde yapılarak kısıtlanmıştır. Bu araştırmada ise otel işletmelerindeki tüm departmanlarda

alışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek karşılaştırılacaktır. Ayrıca lkemizde bu alandaki yazın incelendiğinde konuyu sunulan tez nerisi şeklinde ele alan ve Hatay İli'nde uygulaması gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böyle bir araştırmanın ilk defa yapılmış olması dolayısıyla, bu anlamda Türkçe yazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Kapsam

Bu alışmada, Hatay İli'ndeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, departman ayrımı yapılmadan tüm departmanlardaki yöneticiler de dahil olmak üzere bütün işgörenler üzerinde incelenmektedir. Daha geniş çaplı bir araştırma, zaman ve para açısından maliyetli olduğundan, bu araştırmada örnekleme gidilerek sınırlı bir bölgede araştırma yapılmıştır. Ayrıca, rnekleme dâhil edilen işletme türü ile ilgili bir sınırlandırma da söz konusudur. Alan araştırmasına, Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden biri olan Hatay il sınırları içinde yer alan 3, 4, 5 yıldıızlı ve butik otel işletmeleri dâhil edilmiştir.

Yazın Taraması

Dünyada ve Türkiye'de tükenmişlikle ilgili araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar yalnız direkt kişilikle ilgili olduğu yönündeyken, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde örgütsel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de hem organizasyonel ve hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe neden olduğu ve tükenmişliğin çok boyutlu kompleks bir fenomen olduğu yönündedir (Din, 2008, s. 34).

Tükenmişlik sendromu ağırlıklı olarak hizmet sektöründeki meslek gruplarında (ğretmenler, sağlık personeli, polisler, vb.) incelenmiştir. Aşağıda konuyla ilgili yabancı yazında yapılan araştırmalar sıralanmıştır;

Maslach and Jackson (1981), 1025 kişiden oluşan örneklemede, Maslach Tükenmişlik lğeği'nin geçerlilik ve güvenilirliğini ilk kez test etmiş ve olumlu sonuçlar almışlardır. Tükenmişlik alt boyutlarının cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum ve eğitim durumu ile ilişkisi incelenmiştir.

Gaines and Jermier (1983), 169 polisin duygusal tükenmişliğini, stres ve çeşitli değişkenler (kişisel özellikler, kişiler arası özellikler, örgütsel faktörler ve büro değişkenleri) açısından incelemiş ve polislerin medeni durumlarının ve

mesleki deneyim sürelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığını saptamıştır. Ayrıca araştırma biriminde çalışanların tükenmişlik derecelerinin masa başı görevinde bulunanlardan daha düşük olduğunu ve meslekte ilerleme ve ücret değişkenlerinin ise tükenmişliği etkileyen en belirgin faktörler olduğunu belirlenmiştir.

Sarros and Sarros (1987), ilköğretimde görev yapan 635 öğretmen ile 128 okul müdürü ve müdür yardımcısı üzerinde yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutunda, diğer gruplara göre oldukça yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ve öğretmenlerin yöneticilere göre daha fazla duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını saptamıştır.

Friesen and Sarros (1989), Kanada'da görev yapan 863 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada iş stresi ve iş yükü konusundaki tatminin tükenmişlik üzerinde etkili olan en önemli değişkenler olduğu sonucuna varmıştır.

Byrne (1991), 163 ortaokul, 163 lise öğretmeni ile 218 üniversite öğretim elemanı üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulayarak incelediği çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin ortaokul ve liselerdeki öğretmenlerde geçerliliğinin yüksek, ancak üniversite öğretim elemanları için geçerliliğinin düşük olduğunu saptamıştır.

Friedman (1991), öğretmenlerin tükenmişliklerinin cinsiyet değişkeni ile ilişkisini ve öğretmenin tükenmesine neden olan okuldan kaynaklanan faktörleri belirlemek için 78 okuldan 1597 öğretmen üzerinde incelediği çalışmada, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları ve araştırmaların çevresel faktörlerin tükenmişliğin etkisi üzerinde yoğunlaştırılması gerektiği sonucuna varmıştır.

Hipps and Holpin (1991), devlet okullarında görev yapan 58 yönetici ve 219 öğretmenin memnuniyetsizlik ve tükenmişlik düzeylerini incelemiş ve yaygın eğitimin yönetici ve öğretmenler üzerinde meydana getirdiği eksiklik, yaşlıları ile ilişkiler, maaş ve ücret durumları ve saygınlık standartları gibi konuların öğretmenler ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduklarını saptamışlardır.

Cherniss (1992), 25 hizmet sektörü çalışanına (avukat, hemşire, öğretmen, doktor) 12 yıl arayla Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni uygulamış ve mesleğin ilk yıllarında tükenmişlik yaşayan bireylerin ilerleyen yıllarda mesleklerini değiştirme eğilimini daha az gösterdikleri ve işlerine karşı daha dirençli ve esnek olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Kelly (1994), antrenörler üzerinde yaptığı çalışmada tükenme, engellenme, çaresiz kalma gibi yüksek stres belirtilerinin erkek antrenörlere oranla kadın antrenörlerde daha çok ortaya çıktığını saptamıştır.

Alcorn and Petrie (1997), 133 kadın ve 602 erkek polis üzerinde tükenmişlik, kadına yönelik tutum ve aile içi şiddeti inceledikleri çalışmalarında, polislerin insanlara hizmet veren diğer mesleklerdekine yakın düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak polislerin duyarsızlaşma alt boyutunda insanlara hizmet veren diğer mesleklerdekinden daha yüksek, buna karşın kişisel başarı boyutunda ise daha düşük tükenmişlik bildirdikleri saptanmıştır. Kadın polislerin tükenmişlik düzeyleri duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında erkeklerinkinden farklılık göstermiş ancak kişisel başarı boyutunda erkeklerden daha az tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir.

Singh, Mishra and Dongwook (1998), 320 profesör üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, ödül ile tükenmişlik arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Sürekli kadroda çalışanlar orta düzeyde tükenmişlik yaşarken, geçici kadroda çalışanların yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Weisberg and Sagie (1999), İsrail'de çalışan bayan öğretmenlerin tükenmişlik nedenlerini 28 bayan öğretmen üzerinde incelediği çalışmasında, memnuniyet değişkeni ile hem tükenme hem de işi bırakma niyeti arasında olumsuz ve anlamlı boyutta bir ilişki saptamıştır. Zihinsel tükenme daha az etkili iken, duygusal tükenmenin etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kop, Euwema and Schaufeli (1999), Hollanda'daki 358 polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmalarında, insanlara hizmet veren diğer meslek gruplarına kıyasla polislerin daha düşük düzeyde duygusal tükenme, orta düzeyde duyarsızlaşma ve yüksek düzeyde kişisel başarı yaşadıklarını saptamışlardır. Ayrıca tükenmişliğin şiddet kullanmaya ilişkin tutumla ve memurun görevi sırasında şiddet kullanmasıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Croom (2003), ziraat alanında uzmanlaşmış 164 akademisyen ile ilgili yaptığı araştırma sonucunda, akademisyenlerde orta derecede duygusal tükenme, düşük derecede duyarsızlaşma ve yüksek derecede kişisel başarı olduğunu bulmuştur.

Euwema, Kop & Bakker (2004), tükenmişliğin baskın davranışlarda azalma ile ilişkili olduğu ve bunun çatışma durumlarında daha etkin sonuçlara yol açabileceği düşüncesinden ve mesleklerin uygulanmasında tükenmişliğin sonuçlarına ilişkin bilgi eksikliğinden hareketle bu dinamikleri daha iyi anlamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma, polislerde tükenmişlik ölçeğinin uygulamasının yanı sıra sivillerle olan etkileşimdeki davranışlarının incelendiği birden fazla metot içeren tek araştırma özelliği taşımaktadır. Araştırmada, polislerin talep-ödül dengesizliği, mesleki tükenmişlikleri ve çatışma durumlarındaki davranışları, baskın davranışlar ve verimlilik açısından incelenmiştir. Ölçekler aracılığıyla 358 Hollanda polisinin tükenmişliği ve ödüllendirme durumu incelenmiş ve buna ek olarak sivillerle olan etkileşimleri 122 gün boyunca gözlenmiştir. Araştırma sonuçları, talep-ödül dengesizliğinin tükenmişliğin yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Bulgulardan, azaltılmış baskın davranışların çatışma durumlarındaki mesleki davranış için olumlu sonuçlar doğurabileceği kanısına varılmıştır. Bu sonuçlara dayanılarak, bu tür durumlarda baskın davranışların azaltılmasının faydalı olduğu konusunun polis eğitiminde ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır (Aktaran Dinç, 2008, s. 38)

Konuyla ilgili yerli yazında yapılmış araştırmalar aşağıda özetlenmektedir;

Çam (1989), hemşirelerin tükenmişliklerini çeşitli değişkenlere göre Atatürk Sağlık Sitesi Devlet Hastanesi ve Ege Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde çalışan 276 hemşire üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulayarak incelediği çalışmada; yaş, hizmet süresi, çalışılan hastane, çalışma şekli, hastadan alınan destek durumu, çalışma ortamından beklenen memnuniyet, iş verimi ve mesleki gelecek algısı gibi değişkenlerin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin üç alt boyutu ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Ergin (1992), doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanmasını altı farklı meslekten 235 kişilik örneklem grubuyla incelediği çalışmada, elde edilen bulgular sonucunda ölçeğe son şeklini vermiştir. Bu çalışmada kadınların erkeklerden daha çok tükenme yaşadıkları, erkeklerin kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu, çalışma süresi arttıkça tükenmenin azaldığı, bekâr hemşirelerin duyarsızlaşma boyutunun

evli hemşirelere oranla daha yüksek olduğu, bekâr doktorlarda ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarının evlilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Torun (1995), öğretmenler, satış elemanları, laborantlar ve trafik polisleri üzerinde, tükenmişlikle aile yapısı ve sosyal destek ilişkilerini incelemiştir. Bu çalışmada duygusal tükenmişlik, canlılık ve katılım tüm aile yapısı boyutları ile başkalarına ilginin de ahenkli aile bağları ile ilişkili olduğu, duygusal tükenmişlik ve katılık arttıkça ailedeki olumlu yönlerin azaldığı saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik ile en çok ilgisi olan boyutun duygusal destek, en az ilgisi olan boyutun ise bilgi ve maddi destek olduğu gözlenmiştir.

Girgin (1995), İzmir’de 38 okulda 253 kadın ve 146 erkek olmak üzere toplam 401 ilkökul öğretmeni üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanterinin öğretmen formunu uygulamıştır. Bu çalışmasında duygusal tükenmişliği; okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlarından destek görme, üstlerinden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmama kanısı, eğitim sisteminden memnun olup olmama gibi değişkenlerin etkilediğini saptamıştır. Duyarsızlaşmayı etkileyen değişkenler ise; cinsiyet, çalışma yılı, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı kanılar, eğitim sisteminden memnuniyet durumu, büyük şehirde alışılan sosyo-ekonomik düzeydir. Kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişliği ise; çalışma yılı okullardaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyo-ekonomik düzey değişkenlerinin etkilediğini saptamıştır. Tükenmişliğin üç alt boyutu ile yaş, mesleği kendine uygun bulma, mesleki geleceğe bakış, çalışılan ortamdan memnuniyet gibi bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin öğretmen formunun uygulanabilir olduğu sonucuna da varılmıştır.

Baysal (1995), İzmir il merkezi dışında bulunan genel lise ve mesleki teknik liselerde hizmet veren 551 öğretmen üzerinde Maslach Tükenmişlik envanterini uygulayarak incelediği çalışmasında, mesleğin gereklerini yerine getirmedeki verimlilik, geleceğe ilişkin düşünceler, meslektaş desteği ve aile desteği gibi değişkenler ile Maslach Tükenmişlik Envanterinin üç alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996), ilkökul öğretmenleri ile özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını ve

öğretmenlerde tükenmişliğe etki eden etmenleri incelemek için 199 özel eğitim öğretmeni ve 112 ilkokul öğretmeni üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğini uygulamışlardır. Bu çalışmalarında, iki grup öğretmenin toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark olmadığı, ancak ilkokul öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanlarının özel eğitim öğretmenlerinden daha fazla olduğunu saptamışlardır. Ayrıca tükenmişlik, cinsiyet, yaş ve çalışan süre değişkenleri açısından değerlendirilmiş ve bu değişkenlerin alt ölçek puanlarında etkili değişkenler oldukları saptanmıştır.

Tümkiye (1996), ilk ve orta öğretimde görev yapan 720 öğretmen üzerinde Seidman ve Zager tarafından geliştirilen Öğretmen Tükenmişlik Ölçeğini uygulamış ve cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, branş, sosyo-ekonomik düzey ile tükenmişlik alt boyutlarının ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada, iş doyumu ve iş stresinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (1996), 240 banka çalışanının tükenmişlik düzeylerini Maslach Tükenmişlik ölçeği uygulayarak incelediği çalışmada, tükenmişlik duyarsızlaşma şeklinde görülmüştür. Duyarsızlaşma boyutunda cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme göstermekte oldukları saptanmıştır.

Koyuncu (2001), bir kamu üniversitesinde görev yapan 197 yardımcı doçent ve öğretim elemanı üzerinde yaptığı çalışmada, ders yükü, ders dağılımları, yönetim tarzındaki farklılıklar ve ek gelir imkanının tükenmeyi etkilediğini belirlemiştir.

Izgar (2001), Aksaray, Nevşehir, Niğde, Karaman ve Konya İllerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise ve dengi okul müdürleri ile ilköğretim okulu müdürlerinden oluşan 420 kişiye Maslach Tükenmişlik Ölçeğini uygulamıştır. Bu çalışmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, görev yapılan lisenin türü, yerleşim yeri ve öğretmenlik mesleğini tercih sırası ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Tepeci ve Birdir (2003), "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu" başlıklı çalışmalarında, tükenmişlik düzeyini ölçmek için Türkçe'ye uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden yararlanmışlardır. Söz konusu araştırma,

Antalya bölgesinde tüm yıl açık olan bir 4 yıldızlı, 2 beş yıldızlı ve 1 tatil köyünde çalışan toplam 135 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, otel işgörenlerinde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu ve tükenmişlik faktörlerinin çalışanların iş tatminini etkilediği bulunmuştur.

Murat (2003), 79 emniyet görevlisinin tükenmişlik düzeylerini Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulayarak incelemiştir. Bu çalışmada, emniyet görevlilerinin duygusal ve kişisel başarı alt boyutlarında orta düzeyde, duyarsızlaşma alt boyutunda ise düşük düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Ünvanlarına ve mesleği yapıyor olma nedenlerine göre emniyet görevlileri arasında duygusal ve kişisel başarı tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Üstlerinden takdir görme durumuna göre emniyet görevlilerinin tükenmişlik puanları arasında duygusal ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı fark bulunurken, kişisel başarı alt boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Emniyet görevlilerini en çok rahatsız eden durumların başında ekonomik yetersizlik, üstlerinden memnuniyetsizlik ve siyasi müdahaleler gibi sorunların geldiği gözlenmiştir.

Sürgevil (2005), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 185 akademik personel üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Akademisyenlerin demografik değişkenleri incelendiğinde; cinsiyet, akademik ünvan ve çalışma süresinin, örgütsel faktörler incelendiğinde ise; değer, iş yükü ve kontrol faktörlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bahar (2006, ss. 130-132) tarafından yapılan 'Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama' başlıklı araştırma sonuçlarına göre; çalışanların medeni durumu, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışma süresi, aylık kazanç durumu değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılık göstermediği saptanmıştır. Cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama, ön büroda çalışılan pozisyon gibi değişkenler ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Kartepe (2011), otellerde müşterilerle yüz yüze iletişim içinde bulunması gereken çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal uyumsuzluğun tükenmişlik üzerindeki etkilerine, iş kaynaklarının azaltıcı etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada örgütsel desteğin olması tükenmişliği azaltan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır ve müşterilerden kaynaklanan tükenmişliği azaltmak için örgütte üst yönetimin, kendilerinden kaynaklanmayan tükenmişlik etkilerini

azaltmak için çalışanları ile ilgilenmeleri gerektiğini ima etmektedir. Ayrıca çalışmalarında işte çalışanlara özerklik verilmesinin tükenmişliği azalttığını bulmuşlardır. Çalışmalarının önemli bulgularından bazıları da eğitilmiş işgörenlerin eğitimsiz işgörelere oranla, bayan işgörelerin erkek işgörelere oranla, meslekte uzun süre çalışanların yeni işgörelere oranla daha az tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Kuramsal Çerçeve

Bu çalışma, işgörelerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği hipotezine dayanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin belirtileri, modelleri, nedenleri, sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; işten ayrılma niyeti kavramına, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere, işten ayrılma niyetinin sonuçlarına ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi için ne gibi önlemler alınması gerektiğine değinilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, işgörelerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olabileceği kuramsal olarak tartışılmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada, önerilen modelde, işgörelerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi test edilmektedir. Araştırma nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmanın evreni (Hatay'daki konaklama işletmeleri çalışanları) geniş olduğundan örnekleme gidilmiş ve amaca göre örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Böylece alan araştırmasına Hatay'daki 3, 4, 5 yıldızlı ve butik otellerde çalışan işgörelere dâhil edilmiştir. Örneklemeden elde edilen verilerin anket yoluyla toplanmasının nedeni, işgörelerin uygun oldukları bir zamanda ve sağlıklı bir ortamda anket doldurmalarıdır. Elde edilen verileri analiz için temel belirleyici istatistiklerden ve istatistiksel analiz yöntemlerinden (korelasyon ve regresyon) yararlanılmıştır. Veriler SPSS 19.00 ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM I

TÜKENMİŞLİK (BURN-OUT) SENDROMU

Bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramı açıklanacak, tükenmişliğin belirtileri ve tükenmişlik modellerine değinilecektir. Tükenmişliğin nedenleri, sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri açıklandıktan sonra, işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi konularına değinilecektir. Son olarak da, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki irdelenecektir.

1.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüz çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen, çağımızın önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu; konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir (Polatçı, 2007, s. 4).

Sözlük anlamı "gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu, tükenme," olan tükenmişlik kavramı, üzerinde uzun yıllar çalışılan bir konudur. Tükenmişlik konusunda akla ilk gelen araştırmacılar Herbert Freudenberger ve Christina Maslach'dır. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger'in "Journal of Social Issues" dergisinde yayınlanan bir makalesinde kullanılmıştır. Bir psikiyatrist olan Freudenberger, yaklaşık bir yıl süren gözlemleri sonucunda, aynı sağlık kurumunda birlikte çalıştığı gönüllülerin yavaş yavaş duygusal tükenme yaşadıklarını, motivasyon ve bağlılıklarının azaldığını gözlemlemiştir. Bu süreç içerisinde çeşitli ruhsal ve fiziksel belirtiler de kendini göstermeye başlamıştır. Bu özel ruhsal durumu açıklamak için Freudenberger "tükenmişlik" kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993). Freudenberger tükenmişliği "enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması veya tükenmesi" şeklinde tanımlamıştır (Freudenberger, 1974, p. 159).

Maslach and Jackson (1981, p. 99) ise tükenmişliği, "insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren bazı mesleklerdeki işgörenlerde sık sık oluşan olumsuzluk ve duygusal tükenme sendromu" şeklinde tanımlamaktadır.

Maslach yaptığı araştırmalarda insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarla duygusal tükenmişlik üzerine görüşmeler yapmış ve baş etme stratejilerinin bireyin mesleki kimliği ve iş davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu saptamıştır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p. 400).

Tükenmişliği "derin bir hayal kırıklığı ve başarısızlık duygusuyla birleşen duygusal ve fiziksel yorgunluk hissi" olarak tanımlayan Wolfe' a (1981, p. 1046) göre tükenmişlik, hem iş stresine hem de bireyin kişiliğine bağlı dinamik bir süreçtir.

Tükenmişlik zaman içinde yavaş yavaş yayılır ve kişiyi kurtarılması zor bir girdabın içine sürükler (Spickard, Gabbe & Christensen, 2002). Tükenmişlik binlerce kişinin yaşadığı ama kabullenmek istemediği bir hastalıktır. Çoğu insan işini, statüsünü ve gelirini kaybetme korkusundan dolayı tükenmişlik durumuyla yüzleşmekten çekinir (Ventegodt et al., 2005).

Hamann & Gordon'a (2000, p. 35) göre tükenmişlik soğuk algınlığı gibidir. Herkes soğuk algınlığı geçirebilir, soğuk algınlığının süresi ve şiddeti önemlidir. Herkes orta ya da şiddetli düzeyde tükenmişlik yaşayabilir ancak nedenleri, süresi ve belirtileri kişiden kişiye değişebilir. Schwarzer and Hallum'a (2008, p. 154) göre ise tükenmişlik "insan odaklı meslek gruplarında uzun süreli kişilerarası stresten kaynaklanan kronik yorgunluk durumudur".

Pines (2003, p. 97) ise tükenmişliği, "yüksek motivasyonlu işgörenlerin iş ruhlarını kaybetmeleri sürecinin son noktasıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

Tükenmişlik kendini artan devamsızlık, fiziksel rahatsızlıklar ve işten ayrılmalardaki artış gibi durumlarla gösterebilir. Tüm bu faktörler bir işletmenin verimli çalışmasını engelleyecektir. Eğer tükenmişliğin devam etmesine izin verilir ve önlemler alınmazsa, bu durum işgören ve onunla birlikte çalışanlar için tehlikeli bir durum yaratacaktır (Schuster, Nelson & Quisling, 1984).

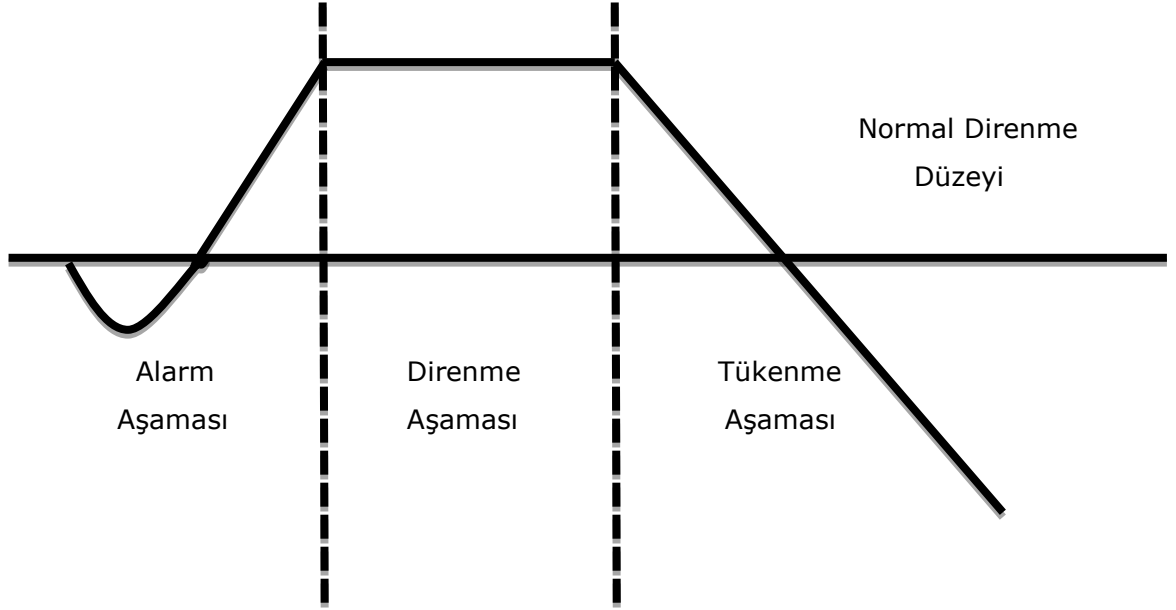
Yukarıda da görüldüğü gibi tükenmişlik konusunda farklı tanımlar yapılırsa da, Maslach tüm bu tanımların ortak bir noktasının olduğunu, araştırmacıların

tükenmişliğin; hisleri, tutumları, güduları ve beklentileri içeren negatif bir psikolojik deneyim olduğunu konusunda hemfikir olduklarını ileri sürmüştür (Ackerley et al., 1988).

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar; öncü dönem ve deneysel dönem olarak ikiye ayrılmaktadır. Öncü dönemdeki araştırmalar, Freudenberger ve Maslach'a ait olan çalışmalardır. Bu dönemde genelde insan odaklı işlerde çalışan, amaçları insanlara yardım etmek olan meslek gruplarındaki (sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler gibi) çalışanlar incelenmiş ve örnek olay incelemeleri yapılmıştır. Deneysel dönemde ise tükenmişlikle ilgili kitaplar, makaleler yazılmış ve ölçekler geliştirilmiştir. Bu dönemde tükenmişlik stresin bir çeşidi olarak görülmüştür (Sarıkaya, 2007, s. 9).

Bazı yazarlara göre tükenmişlik stres ile ilişkili bir kavramdır. Bunun nedeni ise her iki kavramın birbirine benzeyen belirtilere ve etkilere sahip olmasıdır (Jusuf, 2007). Stres konusu denince akla ilk gelen isim, bu konu üzerinde uzun yıllar araştırma yapmış olan Hans Selye'dir. Selye'ye (1976, p. 53) göre stres; herhangi bir talep karşısında vücudun gösterdiği spesifik olmayan tepkidir". Daha genel anlamda ise stres "kişiye güç gelen, baskı ve engellenme yaratan, çıkmaza sokan, çaresizliğe sürükleyen, acı veren, bunaltı ve üzüntü verici yaşam olaylarıdır" (Tuğrul, 2000, s. 13).

Selye'ye göre organizmanın strese karşı verdiği tepkiler üç aşamada gerçekleşir. İlk aşama direnç aşamasıdır. Bu aşamada birey stres unsuruyla karşılaşır, direnme veya kaçma kararı alır. Bireyin kalp atışları hızlanır, tansiyonu yükselir (Yoğun Erçen, 2007, s. 2). İkinci aşama ise uyum ya da direnme aşamasıdır. Birey bu aşamada elinden geleni yapıp stres kaynağına uyum sağlamaya çalışır. Uyum sağladığı takdirde de her şey düzelmeye başlar. Bireyin kalp atışları yavaşlar, tansiyonu ve solunumu düzene girer (Güçlü, 2001, s. 94). Son aşama olan tükenme aşaması, bireyin stres kaynaklarına uyum sağlayamaması sonucu gerçekleşir. Birey; uyum sağlamak için kapasitesinin üzerinde direnç gösterir, bir süre sonra gücü azalır, hayal kırıklığı yaşamaya başlar ve böylece tükenme aşamasına geçilir. Bu aşamanın sonucunda bireyde davranışsal bozukluklar görülebileceği gibi, bu durum kişiyi ölüme kadar da sürükleyebilir.



Şekil 2: Genel Uyum Sendromunun Üç Aşaması

Kaynak: Selye, 1974, p. 39.

Tükenmişliğin gelişmesinde stresin önemli bir rol oynadığı birçok yazar tarafından kabul edilmektedir. Ancak stresle tükenmişlik aynı değildir ve stresi tükenmişlikle karıştırmamak gerekir (Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009, s. 62). Bu görüşü savunan yazarlardan biri Capel'e (1991, p. 6) göre stres; uzun ya da kısa dönemli, olumlu ve olumsuz etkileri olan bir gerilim durumudur. Oysaki tükenmişlik, uzun bir süreci kapsar ve tamamen olumsuz etkilere sahiptir.

Brill (1984) tükenmişliği uzun süreli iş stresi olarak tanımlamıştır. Stres geçici bir uyum süreci olup, fiziksel ve zihinsel belirtilerle kendini gösterir. Tükenmişlik ise kronik bozuklukların eşlik ettiği, uyum sürecindeki bir çöküştür (Aktaran Maslach and Schaufeli, 1993).

İş merkezli bir yaşam süren ve çeşitli nedenlerle aşırı iş yükü altında kalan bireyler çoğu zaman tükenme duygusuyla karşı karşıya kalmakta ve bazen yoğun olarak hayatın çekilmez olduğunu hissetmektedirler. Bu durum Freudenberg (1974) tarafından "tükenmişlik belirtisi" olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik belirtileri konulması her zaman çok kolay olmamaktadır. Ancak tükenmişlik olduğu andan itibaren bireyler kendilerini duygusal ve fiziksel olarak baskı altında ve kabullenmiş hissettikleri gibi yeniden iyileşme gücünü kendilerinde bulamamaktadır. Bu; bireyin sağlığı, sorunlarla baş etme yeteneği ve kişisel yaşam tarzına zarar vererek iş performansında ciddi bozulmalara

neden olmaktadır. Bunun maliyeti yalnızca tükenmişlik yaşayan tarafından değil işinde ve evinde etkilediği herkes tarafından da hissedilmektedir (Aktaran Uğurluoğlu Ok, 2002, s. 34).

1.2. Tükenmişliğin Belirtileri

İşgörenler için önemli bir sorun olan tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, davranışsal, psikolojik-duygusal belirtiler olarak üç grupta incelenebilir.

1.2.1. Fiziksel Belirtiler

Bedensel olan fiziksel belirtiler genel sağlıkla ilgili belirsiz şikâyetlerdir (Dinç, 2008, s. 7). Yorgunluk, baş ağrısı, mide ve bağırsak bozuklukları, uykusuzluk, solunum güçlüğü (Barutçu ve Serinkan, 2008), yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları, kilo kaybı, uyuşukluk, deride kızarıklar, kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripier (Başören, 2005), ciddi göğüs ağrıları, canlılığı kaybetme (Baltaş ve Baltaş, 1998) tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında sayılmaktadır.

Yukarıdaki belirtilere ek olarak, tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık, hafıza problemleri, mutsuzluk ve hipertansiyon gibi rahatsızlıklar da sayılabilir.

1.2.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama davranışları sergileme, yetersiz kayıt tutma, acı söz, herkese şüpheyle bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama davranışlarını içerir (Deckard, Meterko & Field, 1994, p. 745).

1.2.3. Psikolojik-Duygusal Belirtiler

Maslach'a (1981) göre, tükenme gösterenler psikolojik olarak içe çekilirler. Psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanı kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcama, oyalama ya da o yardım alan kişiden uzaklaşma biçiminde görülür. Düşük performans, görevden kaçma ve kuralların arkasına saklanma geri çekilmenin ortaya çıkardığı sonuçlardandır (Aktaran Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 33)

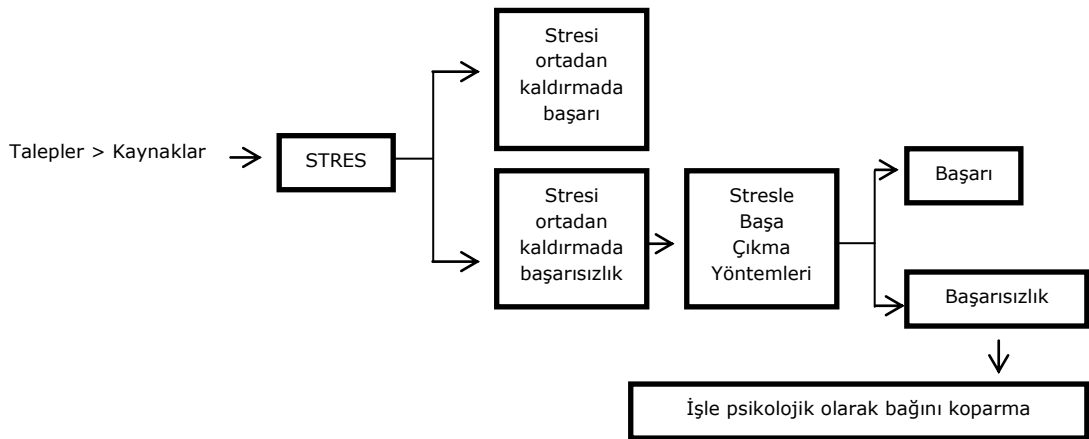
Tükenmişliğin duygusal belirtileri ise insanlara karşı yabancılaşma, insanları sürekli eleştirme ve onlarla ilgilenmeme, endişe, umutsuzluk, hayal kırıklığı, zayıf konsantrasyon, depresyon, tek başına kalma isteği, sıkılma gibi belirtilerdir (Deckard et al., 1994, p. 745).

1.3. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliğin nedenlerini açıklamak için farklı modeller ortaya atılmıştır. Tükenmişlikle ilgili modellere yer verilecek olan bu kısımda, sırasıyla; Cherniss, Pines, Edewich ve Brodsky, Perlman ve Hartman, Leiter, Meier, Suran ve Sheridan, Gaines ve Jermier ve Maslach Tükenmişlik Modelleri ele alınacaktır.

1.3.1. Cherniss Modeli

Cherniss modeline göre tükenmişlik, zaman içerisinde ortaya çıkan bir durumdur. Belirli mesleki özelliklerle işe giren birey kendisinden çok daha farklı istekleri bulunan bireylerle etkileşim içindedir. Bu etkileşim sürecinde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar, değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı biçimlerde baş etmektedir. Kimileri sorunu etkin olarak çözme yoluna giderken, kimileri de olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedir. Stresle karşılaştığında birey, stresle başa çıkmak için, ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gider. Eğer yine başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işi ile olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri var olan olumsuz durumun iyileştirilmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Richardsen & Burke, 1995, pp. 32-33).



Şekil 3: Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Sürgevil, 2006, s. 26

1.3.2. Pines Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumunu ifade eder (Sat, 2011, ss. 31-32). Pines'e (1988) göre; tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamıdır. Bu noktada motivasyon düzeyi kavramı önemlidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında, tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri başarılı olabilecekleri iş ortamından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Tükenmişlik bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilmektedir. (Aktaran Sürgevil, 2006, s. 29).

Pines'a (1993) göre, hiçbir iş çevresi tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmamaktadır. Tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasındaki dengenin var olmasına bağlı olarak değişmektedir. Çevrenin destekleyici ya da engelleyici olması çalışanın algısına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, aynı ortamda çalışan bir bireyin tükenmişlik gösterirken bir diğersinin göstermemesi normal karşılanmaktadır (Aktaran Yıldırım, 1996, s. 84)

1.3.3. Edelwich ve Brodsky Modeli

Edelwich modelinde, kişi büyük umutlarla işe başlar, ancak zamanla beklentilerinin karşılanmaması durumunda tükenmişlik ortaya çıkar. Edelwich modeline göre tükenmişlik dört aşamada ortaya çıkmaktadır:

1. İdealistik coşku: Kişide enerjinin, umudun ve beklentinin yüksek olduğu zamandır. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aşamada kişi övgüler beklerken, önyargılı tutumlarla, mesleki ilkeleri ve amaçları zedeleyen engellerle karşılaştıkça, yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başladıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar (Çam, 1989, s. 23).

2. Durgunlaşma: İkinci aşama olan durgunluk evresinde kişi, sahip olduğu enerjiyi yavaş yavaş kaybeder. İdeallerinden ödün vermeye başlar ve sosyal hayatın önemi iş hayatının önüne geçer (Gündüz, 2004).

3. Engellenme: Kişi zaman geçtikçe mesleğin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Amaçları engellenmiş ve gerçekleştirilememiştir. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. İlki kişinin diğerlerine yardımcı olamayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak için kendi ihtiyaçlarını doyuramamaktan dolayı engellenmesidir. Bu süreç devam ettiği zaman engellenmenin son aşamasına girilir (Çam, 1989, s. 23).

4. Apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme): Edelwich ve Brodsky'a göre (1980), apati, hizmeti veren bireyin hizmet verdiği kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansır. Genellikle hizmet veren birey, teslim olmuş, her şeyden hatta işinden vazgeçmiş durumdadır. Bu dönemde çok derin duygusal kopma ve kısırlaşma, derin inançsızlık ve umutsuzluk yaşanır. İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, duyarsız davranma, rutinlerin dışında bir iş yapmama ve sürekli işinden yakınma durumu ortaya çıkar (Aktaran Jusuf, 2007, s. 34).

1.3.4. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman' a göre tükenmişlik; 'kronik duygusal strese verilen bir yanıt' ve üç bileşenden oluşur. Bu bileşenler; duygusal veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmadır (Sılığ, 2003).

Perlman ve Hartman'a (1982) göre tükenmişlik, strese verilen tepki sonucu ortaya çıkar ve tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç temel bulgusu ile ilişkilidir. Bu semptomlar (Aktaran Jusuf, 2007, s. 22):

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

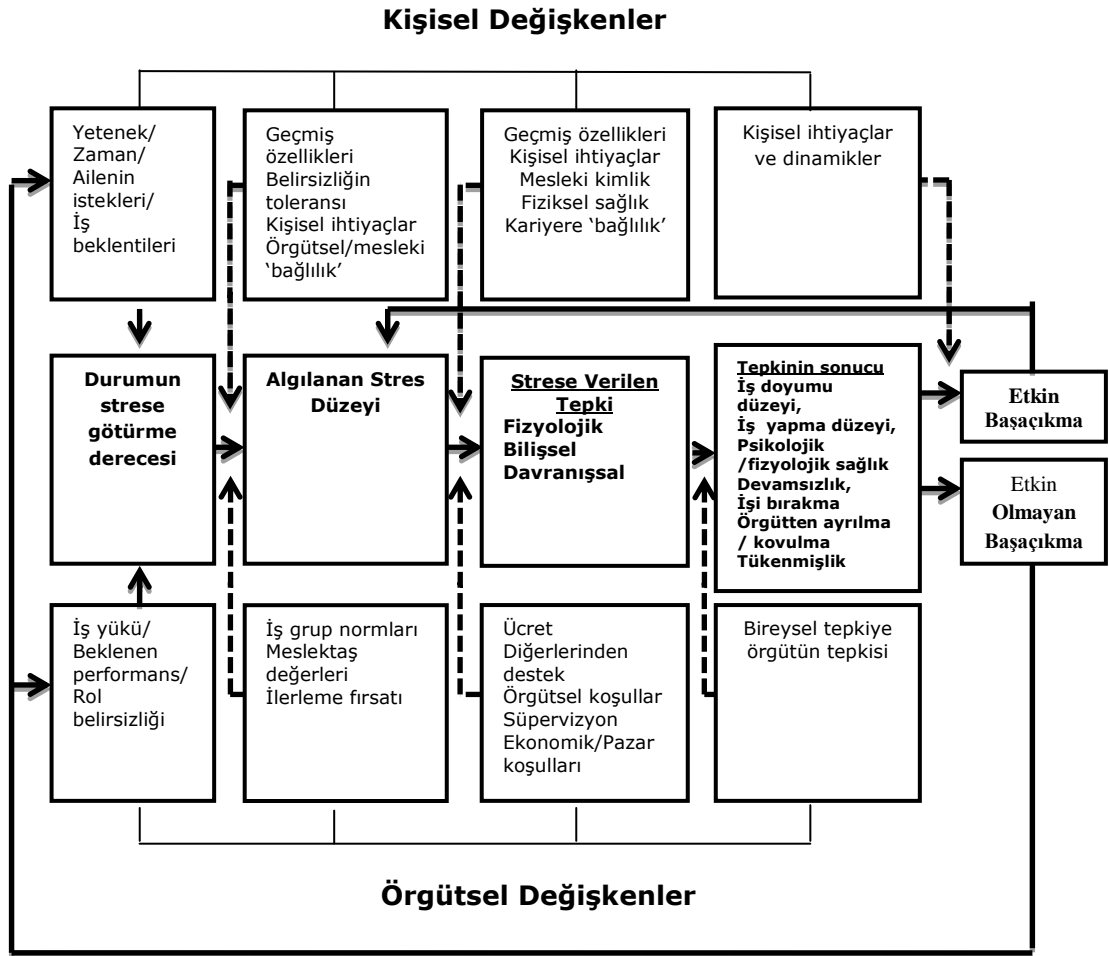
Bu modelde "durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu" olmak üzere dört aşama bulunmaktadır:

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Bu aşama hangi durumların strese neden olduğunu gösterir (Çiper, 2006, s. 13). Stresin oluşmasında iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal veya gerçek örgütsel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Stres, iş çevresi ile birey arasındaki uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır (Jusuf, 2007, s. 22).

2. Algılanan Stres Düzeyi: Bu aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve örgütsel değişkenlere olduğu kadar, bireyin geçmişi ve kişiliğine de dayanmaktadır (Başören, 2005, s. 6).

3. Strese Verilen Tepki: Strese karşı, üç tepki ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olarak bunlardan hangisinin ortaya çıkacağını kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir (Karayazı, 2008, s. 9).

4. Strese Verilen Tepkinin Sonuçları: Stresin sonuçlarını temsil etmektedir. Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda iş tatmini ya da iş düzeyinde bir değişme olur. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir (Dinç, 2008, s. 17).



Şekil 4: Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982, p. 297. Aktaran; Sılığ, 2003, s. 16; Baysal, 1995, s. 31; Sürgevil, 2006, s. 31

1.3.5. Leiter Modeli

Leiter'in tükenmişlik modeli iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğiyle tanımlanan tükenmişliğin üç boyutu, "iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler" düşüncesi birinci koşulu oluştururken, "üç boyutun çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu" ikinci koşulu oluşturmaktadır (Demirbaş, 2006, ss. 20-21).

Duygusal tükenmişlik modelin ana fikridir. Çalışanlar işteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan işgören, hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmektedir. Duyarsızlaşma işgörenlerin iş ilişkilerinde ki kişisel yeterliliklerini

kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır. Bu modele göre duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir. Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işteki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Buda örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, işgören-yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi, insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesiyle mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları birimleri; iş yükünün kontrol edilebilir olmasına, görev dağılımının zenginleştirilmesine, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesine yönelmelidir (Ok, 1995).

1.3.6. Meier Modeli

Meier'in (1983) kuramı, Bandura'nın (1977) çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinde anlamlı pekiştireç (destekleyici/ destekleme), kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yetersizlikten dolayı, "küçük ödül ve büyük ceza" beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Bu modelde tükenmişlik, iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan bir durum olarak ele alınmakta ve üç aşamada açıklanmaktadır (Savran, 2007, s. 82). Bireyin;

- İşle ilgili olumlu pekiştireç davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
- Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,
- Pekistireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması.

Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler, sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşamaktadır. Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Şanlı, 2006, ss. 16-17);

Meier Tükenmişlik yaklaşımının dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. Pekiştirme Beklentileri: Belli bir iş yaşantısının, kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin atfettiği değer ve anlama göre bireyden bireye değişir (Meier, 1983).

2. Sonuç Beklentileri: Meier (1983)'e göre pekiştirme beklentileri belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır.

3. Yeterli Olma Beklentileri: Yeterlilik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder (Bandura, 1977). Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Bu fark, bilme ve yapma arasındaki farktır (Meier, 1983).

4. Bağlamsal İşleme Süreci: Meier (1983)'e göre bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş kategorisidir; çünkü bu kategori insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi ile süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir.



Şekil 5: Meier'in Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Meier, 1983, p. 907

1.3.7. Suran ve Sheridan Modeli

Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan, gözlem ve deneyimlere dayalı olan bu yaklaşımdaki basamaklar şöyledir (Savran, 2007);

- 1. Basamak;** kimlik, rol karmaşası,
- 2. Basamak;** yeterlilik, yetersizlik,
- 3. Basamak;** verimlilik, durgunluk,
- 4. Basamak;** yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan yaşam tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, yukarıda belirtilen dört basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erikson'un "Kişilik Gelişimi Kuramını" temel almaktadır (Şanlı, 2006, s. 18).

1. Basamak: Kimlik, rol karmaşası: Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun "Nasıl bir profesyonel olacağım?" sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçimi yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmış olur. (Savran, 2007, s. 85).

2. Basamak: Yeterlilik, yetersizlik: Kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte birey, becerileri geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan

kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru "yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, "birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim?" duygusuna yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir (Savran, 2007, s. 86).

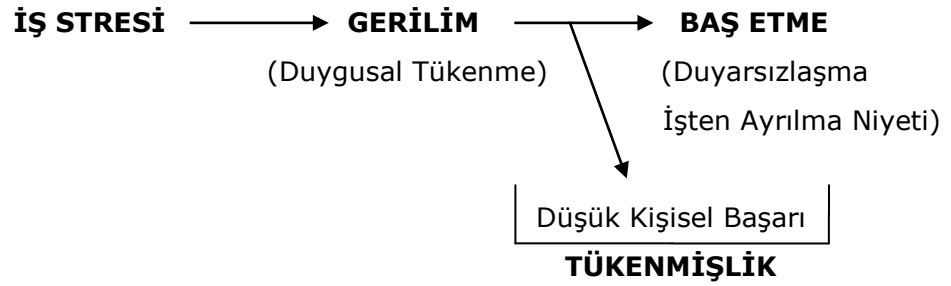
3. Basamak: Verimlilik, durgunluk: Suran & Sheridan (1985, p. 745)'a göre, çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç, otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar yer ve tarz (profesyonel küçük bir kolejde mi, büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor?) belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve yetenekler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur. Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. "Hepsi bu muymuş?" duygusu hâkim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise "yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme" sürecidir.

4. Basamak: Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı: Suran & Sheridan'a göre (1985, p. 746), bu dönem bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya

çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin yaşamında baskın duruma geçmektedir. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinmelerini yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilmektedir. Yeniden oluşturma ise, bireyin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

1.3.8. Gaines ve Jermier Modeli

Gaines & Jermier'e (1983, pp. 567-568) göre tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişilerarası ilişkilerden geri çekilme, eş ve/veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır.



Şekil 6: Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Gaines ve Jermier, 1983, p. 574

1.3.9. Maslach Modeli

Bu model; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Duygusal tükenme: Tükenmişliğin temel stres boyutu ile ilgilidir. Kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi veya duygusal yönden aşırı gergin hissedilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin duygusal tükenme

yaşamalarının temel nedeni; aşırı iş yükü ve işyerindeki kişisel çatışmalardır. Bundan dolayı kişi, ertesi gün tekrar işe gitmek ve insanlarla karşı karşıya kalmak için kendinde yeterli gücü bulamaz (Maslach & Goldberg, 1998).

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturur ve aşırı duygusal tükenme sonucunda gerçekleşir (Leiter & Maslach, 2001). Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmeye güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolları kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini asgari düzeye indirir. Sendroma yakalanan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalırlar. İnsanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum; sendromun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur (Güllüce, 2006, s. 6). Bu durum içerisinde olan bireyler, işi gereği karşılaştıkları insanlara ve işlerine karşı soğuk, ilgisiz, katı ve hatta insani olmayan bir tutum geliştirirler. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve alaycı davranır; onların rica ve taleplerini umursamaz (Cordes & Dougherty, 1993).

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada birey, kendini başarısız olarak değerlendirdiği için kendi hakkında sürekli negatif düşünmeye başlar. Bu durumdan dolayı kendini suçlu hisseder ve kimsenin kendini sevmediğini düşünür. Bu aşamada da düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar (Örmen, 1993, s. 3).

1.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin nedenleri incelendiği zaman birçok nedenden söz edildiği görülmektedir. Bunlardan bir kısmı kişisel ve sosyal nedenlerden kaynaklanırken, bir kısmı da iş ve örgüt ile ilgili nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenler aşağıda sıralanmaktadır.

1.4.1. Kişisel ve Sosyal Nedenler

Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, aile yapısı ve sosyal destek, kişisel beklentiler, kişilik özellikleri, iş tatmini, empati, çalışma süresi gibi faktörler tükenmişliğin kişisel ve sosyal nedenleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenler aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalarda yaş ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Altay ve Akgül (2010) tarafından seyahat acentelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada tükenmişlik düzeyleri ve yaş arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin yaşları 26-35 aralığındaiken tükenmişlik düzeyleri daha yüksek görölmekte, yaşları ilerledikçe ve işlerinde daha uzmanlaştıkları 36-45 yaş aralığında ise tükenmişlik düzeyleri daha düşük oranda olmaktadır. Yapılan araştırmada duygusal tükenmişliğe en fazla 26-35, en az ise 36-45 yaş aralığındaki işgörenlerin maruz kaldığı görölmüştür. Duyarsızlaşma düzeyi en fazla, 18 ve altında yaş grubuna giren işgörenlerde rastlanmıştır. Duyarsızlaşma düzeyinin en düşük olduğu yaş grubu ise 19-25'tir. Kişisel başarı düzeyi en fazla 36-45 yaş grubunda görölmekte olup, en düşük olduğu yaş grubu ise 46 yaş ve üstüdür.

Barutçu ve Serinkan'ın (2008) Denizli'de Sosyal Sigortalar Hastanesi'nde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada ise, yaş ilerledikçe duygusal tükenmişliğin azaldığı görölmüştür. Yaşlılarda tükenmişliğin az görölmesinin nedenleri ise yaş ilerledikçe kişilerin olaylar karşısında daha olgun davranması, beklentilerinin daha az olması ve geçmiş deneyimlerinin hayata bakış açılarını etkilemesi olarak gösterilmiştir.

Yaş ile tükenmişlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, literatürde genç yaşta olanların ve meslekteki deneyim süresi daha az olanların tükenmişlik yönünden riskli gruplar olduğu belirtilmektedir. Ulusoy ve Biçer'in (2012) hastane yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, 50 yaş ve üzerinde olan yöneticilerin, meslekte çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanların ve yönetici olarak çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri olanların, bu bilgiyi destekler şekilde tükenmişlik ve duyarsızlaşma puan ortalamalarının daha düşük olduğu, kişisel başarı ortalamalarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlem sonucunda, tükenmişliğin olumsuz iş tecrübesiyle ilgili olduğu ve kariyer başlangıcında daha fazla yaşandığı anlaşılmaktadır.

Maslach ve arkadaşlarının (1996) yaptıkları çalışmada, yaşın ve iş tecrübesinin artmasıyla tükenmişliğin üç boyutunda da azalma olduğu görölmüş, bu azalmaların en belirgin şekilde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında göröldüğu belirtilmiştir (Aktaran Bakker et al., 2002).

1.4.1.2. Cinsiyet

Geçmiş yıllarda tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, bu konuda yapılan araştırmaların her zaman tutarlı sonuçlar ortaya koymadığı görülmüştür. Bazı araştırmalar kadınlarda, bazı araştırmalar da erkeklerde tükenmenin daha yoğun yaşandığını bildirirken, cinsiyetle tükenmişlik arasında ilişkinin olmadığını ifade eden araştırmalarda bulunmaktadır.

Maslach ve Jackson (1995) sosyal hizmetlerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklere oranla duygusal tükenmişliğe daha fazla, düşük kişisel başarı hissine ise daha az maruz kaldıklarını belirtmiştir (Aktaran Schaufeli & Greenglass, 2001).

Greenglass (1990) yaptığı araştırmada ise, erkeklerin kadınlara oranla tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu daha fazla yaşadıklarını saptamıştır. Benzer sonuçlara ulaşan diğer araştırmalarda bunun nedeninin; duyarsızlaşma sonucunda beliren öfke, düşmanlık ve saldırganlık duygularının erkelere ait belirgin duygular olduğu ileri sürülmüştür (Aktaran Schaufeli & Greenglass, 2001).

Barut ve Kalkan (2002) tarafından yapılan "Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri" isimli araştırmada ise cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

1.4.1.3. Eğitim

Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, eğitim seviyesi düşük olanlara göre tükenme düzeyleri yüksek olmaktadır. Tümkaya (1997), öğretmen tükenmişliği ile öğrenim derecesi arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Bu araştırmada eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha çok yaşandığı gözlenmiştir. Maslach ve diğerlerine (2001) göre bunun nedeni, eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş ortamında daha fazla sorumluluk almaları ve işle ilgili beklentilerinin daha fazla olmasıdır.

Dursun'a (2000) göre ise, eğitim düzeyi arttıkça kişinin mesleki kalitesi, bilgisi ve yeterliliği artmaktadır. Bu durumda hak ettiğini düşündüğü takdir ve ödülü göremediğini düşünen bireyin tükenmişlik yaşaması kaçınılmazdır.

1.4.1.4. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktördür. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Arı ve Bal, 2008). Ardıç ve Polatçı'nın (2008) akademisyenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada ise medeni durum açısından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı fark bulunmazken, kişisel başarı alt boyutu açısından anlamlı fark bulunmuştur. Tukey testinde evli akademisyenlerin bekârlara göre daha yüksek kişisel başarı sergiledikleri görülmüştür.

1.4.1.5. Aile Yapısı ve Sosyal Destek

Duygusal olarak tükenmişlik duygusu bireyin iş arkadaşları ve aile bireyleriyle olan iletişimini ve etkileşimini zorlaştırır. Duygusal bir ani patlama veya yoğun bir düşmanlıkla aşırı tepki verebileceğinden korkan birey, sosyal etkileşimden çekilme eğilimindedir (Başer ve Çobanoğlu, 2011). Torun'a (1997, ss. 44-45, 49) göre doyumlu bir aile yaşamına sahip olmak, iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır.

Schaufeli & Greenglass'a (2001) göre ise sosyal destek çalışanlara bilgi desteği, yardım desteği, geribildirim ve duygusal destek sağladığından dolayı, birey kendini durum üzerinde daha fazla kontrol sahibi hissetmekte ve bu durum tükenmişliği azaltmakta ya da bireyleri bu durumdan korumaktadır.

Gündüz (2005), ilköğretim öğretmenleri üzerinde yürüttüğü araştırmada, sosyal destek almayan öğretmenlerin, sosyal destek alanlara göre daha fazla tükenmişlik belirttiklerini ortaya çıkarmıştır.

Torun (1995), tükenmişliğin aile yapısı ve sosyal destekle olan ilişkisini; öğretmenler, satış elemanları, laborantlar ve trafik polislerinden oluşan bir örneklem üzerinde incelemiştir. Çalışmada tükenmişliğin, aile yapısı ve sosyal destekle, aile yapısı ve sosyal desteğin de birbiri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

1.4.1.6. Kişisel Beklentiler

Çavuşoğlu'na (2009) göre, tükenmişliğin önemli nedenlerinden biri de bireyin beklentileridir ve tükenmişlik gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur.

Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda; iş hayatına yeni atılan genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur. Tümkeya (1996), tükenmenin nedenlerini, insanların beklentileriyle ilişkilendirmiş ve yoğun iş yükü altında çalışan işgörenlerin tükenme duygusuyla daha fazla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir.

Gençlerin; çalışma hayatının ilk yıllarında daha idealist olmaları, iş ve özel hayat arasında denge kuramamaları, hayır diyememeleri, beklentiler ve iş yaşamının gerçekleri arasında uyumsuzluk ve bu durumun yarattığı hayal kırıklığını yaşamaları, gerçekleşmesi güç beklentilere sahip olmaları daha fazla tükenmişlik yaşamlarına neden olmaktadır (Koyuncu, 2001). Bu kişiler çabalarını her zaman yetersiz bulur, kendinden daha fazlasını beklerler, yapamadıkları şeyler için kendilerini cezalandırırlar. Yüksek beklenti içerisinde olduklarından dolayı herhangi bir engelle karşılaştıklarında kendilerini çaresiz hissederler. Bunun sonucunda işe karşı ilgilerini kaybeder ve işi ertelemeye başlarlar. Giderek işe karşı olumsuz, hatta düşmanca tutumlar sergilerler, sabırsız ve öfkeli olarak tükenmeye başladıklarını hissederler (Aydın, 2007).

1.4.1.7. Kişilik Özellikleri

Kişilik, Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde, "Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü" olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001, s. 65). Kişilerarası ilişkiler, kişilerin sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri, tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır (Zel, 2001).

Bireylerin kişilik yapıları genellikle "A tipi" ve "B tipi kişilik yapısı" kavramları kullanılarak açıklanmaktadır. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin; içe dönük, utangaç, çekingen, tek başına çalışmaktan hoşlanan, hızlı yemek yiyen, hızlı konuşan, aynı anda birçok şey yapmaktan hoşlanan, kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık besleyen, sürekli kusursuz görünmeye çalışan, her şeyi eleştiren, sonsuz beklentisi olan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan veya yaptıklarından memnun olmayan, strese yatkın oldukları görülmüştür (Izgar, 2001; Aydın, 2002; Altuntaş, 2003). A tipi kişilik yapısına sahip birey daha fazla tükenme riski altındadır.

B tipi davranış gösteren bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerinin tam karşılığı özelliklere sahiptir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranmazlar. Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler (Akçamete, Kaner ve Sucuoglu, 2001). Katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Sakin ve düzenli çalışırlar. Kendisinden ve çevrelerinden emindirler (Aydın, 2002).

Freudenberger, Niehouse ve Helliewell A tipi kişiliği, potansiyel bir "tükenmişlik" tipi olarak tanımlamaktadır. Cooper ise, A tipi kişiliğin daha fazla iş yükü üstlendiğini vurgulamaktadır. Nagy ve Davis çalışmalarında, tükenmişlik faktörlerinin A tipi kişilik ve işkolizm eğilimleri ile ilgili olduğunu saptamıştır. A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir ve bu sosyal etkileşimler azalınca bireyin elde ettiği sosyal destek de azalmaktadır. Böyle bir durumda bulunan birey hem sosyal destekten yoksun kalmakta hem de bu kişinin iş stresi ile başa çıkmada başarılı olma olasılığı azalmaktadır ve zamanla tükenmişlik yaşanmaktadır (Sılığ, 2003).

A tipi kişilik yapısı ile strese yatkınlık arasında büyük bir ilişkinin varlığı yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin kendi kendilerini kontrol etme imkânı, B tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre daha azdır. A tipi özelliklere sahip kişilerin devamlı gerilim halinde buldukları da araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu, 2006, s. 433). Bütün bunlar, A tipi kişilik yapısının temel özelliklerinin tükenmişlik olasılığını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, tükenmişlikle başa çıkma yolları açısından da A tipi kişilik yapısına sahip bireyler diğerlerine göre daha başarısız olmaktadır (Polatçı, 2007).

Psikologlar, kişiliğin temel yapısının dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir (Zel, 2001). Literatürde beş faktör kişilik özelliklerinin çerçevesiyle ilgili birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1991; Somer, 1998; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002). Dışadönüklüğün daha çok sosyal uyarıların miktarı ile; uyumluluk, yumuşak başlılığın ise ilişkilerin niteliği ile bağlantılı olduğu; sorumluluk özelliğinin günlük yaşam

olaylarının ve özellikle okul, iş gibi ortamlardaki başarı açısından önemli özellikleri kapsadığı; duygusal istikrarın kısaca sakin, dengeli, heyecansız ve tutarlı gibi sıfatlarla temsil edildiği; deneyime açıklığın ise kişilerin yeteneklerinden çok eğilimleri, yaşam tarzları ve tercihleri ile şekillendiği ileri sürülmektedir (Somer 1998, ss. 43,46,48,49).

Yapılan çalışmalarda içedönük bireylerin daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile, duyarsızlaşma uyumluluk ile, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumsuz bireylerin güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür (Cano-Garcia et al., 2005).

1.4.1.8. İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili en temel tanımlar Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. Landy, iş tatminini işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. (Keser, 2006, s. 71) Locke (1976, p. 1300) ise iş tatminini "bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal durum" olarak tanımlamıştır.

Bireyin yaptığı işten memnun olması, kendisini işine, işini de kendisine layık görmesi, işi karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması gibi birçok olumlu faktör, işgörenin iş tatmininin yükselmesine neden olmaktadır. Bu olumlu faktörlerin yokluğu ise, işgörenler üzerinde tatminsizlik yaratmaktadır (Çelikkol, 2001).

Turizm işletmeleri ağırlıklı olarak hizmet üreten işletmelerdir. Hizmetler soyuttur; hizmetlerin üretimi ile tüketimi eş zamanlıdır ve hizmet verme sürecinde hizmetin verildiği ortamda işgörenler ile tüketicilerin bireylerarası etkileşimi söz konusudur. Bu bakımdan turizm işletmelerinde işgörenler sunulan soyut ürünün somut bir parçası durumundadırlar ve tüketicinin gözünde işletmenin imajını oluştururlar ve işletmeyi temsil ederler. Turizm işletmelerinde böyle bir kritik rol oynayan işgörenlerin iş tatmini son derece önem arz etmektedir. Çünkü işgören tatmini bireysel düzeyde işgörenlerin sağlığını, verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini, örgütsel düzeyde ise genel olarak işletme performansını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen önemli faktörlerden biridir (Kuşlvan, 2009, s.49).

İş tatmini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin; işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş örgütünden elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak da ortaya çıkmaktadır (Öcal, 2008). Bu duygular, kişinin işinden ya da mesleğinden hoşnut olma durumunu ifade eder. Bu durum, bireyin kişisel özellikleri ile işinin özellikleri arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Kişisel özellikler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, bireylerin önceki yaşantıları, beklentileri, mesleki ilgi ve ihtiyaçları gibi değişkenleri kapsamaktadır. Buna karşın; işin özellikleri, yapılan işin içeriği, gerektirdiği etkinlikler, ücret ve yönetim politikası, iş koşulları, insan ilişkileri gibi örgütsel ve çevresel etkinlikleri ifade eder (Ergin, 1997).

Üngüren ve diğerlerinin (2010) otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada, iş tatmininin tükenmişliğin tüm alt ölçekleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu araştırmada, duygusal tükenme ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygusal tükenme arttıkça iş tatmin düzeyinde azalma meydana gelmektedir. Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

1.4.1.9. Empati

Tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu düşünülen olgulardan biri de, bireylerin sahip olduğu empati yeteneğidir. Carl Rogers'a (1970) göre empati "Bir insanın kendini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir". Empati kurabilen insanlar, çevrelerindeki diğer insanlar tarafından daha çok sevilir ve topluma daha kolay uyum sağlar. Ayrıca empati kişilerarası iletişimi de geliştirir (Dökmen, 2003). Bu da bireylerin tükenmişlik yaşamalarının önüne geçebilir veya tükenmişlikle baş etmelerini kolaylaştırır. Ancak empati yeteneğine sahip olmak, bireylerin duygusal yüklenimini de artırabilir. Diğer insanların yaşadıkları sıkıntıları, kendi sıkıntılarıymış gibi hisseden bireyler, daha zayıf ve hassas hale gelebilirler. Buda bireyin kendi içinde bir tükenmiş yaşamasına neden olabilir (Aktaran Sürgevil, 2006, ss. 53-54).

1.4.1.10. Çalışma Süresi

İşte çalışma süresi, tükenmişlik düzeyini etkileyen bir başka değişkendir. Yapılan birçok araştırmada çalışma süresi arttıkça işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Bu sonucu destekleyen araştırmalardan biri

Otacioğlu tarafından yapılmıştır. Otacioğlu (2008) mzık ęđretmenleri üzerine yaptığı bir araştırmada, beş yıl ve daha az süre çalışan ęđretmenlerin meslekteki tükenmişlik düzeylerinin, daha tecrübeli ęđretmenlere oranla daha yüksek olduğunu saptamıştır. Basım ve şeşen'in (2006) "Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamu'da bir araştırma" alışmalarında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu çalışmada, duygusal tükenme alt boyutunda çalışma süresinin anlamlı bir fark yaratmadığı, duyarsızlaşma alt boyutunda sadece 1-6 yıl ile 14-20 yıl çalışma süresine sahip hemşireler arasında anlamlı bir farkın olduğu, kişisel başarı hissi alt boyutunda ise çalışma süresi arttıka tükenmişlik puanlarının azaldığı saptanmıştır.

1.4.2. İş ve örgütle İlgili Nedenler

Günümüzde tükenmişliğin "rgtsel faktörler kaynaklı" bir problem olduğu görüşü hkimdir. Bunun nedeni, tükenmişlik sendromunun oluşum ve gelişiminde örgütün fiziksel ve yönetsel yapısının önemli etkisinin olmasıdır (Maslach & Leiter, 1997, p. 1).

Maslach ve Leiter'e göre, tükenmişliğin oluşmasını sağlayan faktörler, "alışma hayatının alanları"dır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik nlenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Tükenmişliğin iş ve örgütle ilgili nedenleri aşağıda sıralanmaktadır.

1.4.2.1. İş yükü

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standartlarının yüksek olmasını ifade eder (Solmuş, 2004, s. 81). Maslach ve Leiter (1997) ise, iş yükünü örgüt açısından, verimliliği; birey açısından ise, işi yapmak için harcanan zaman ve enerji olarak tanımlamışlardır.

İşgörenlerde stres yaratıcı bir faktör olarak iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki Şekilde gerçekleşebilir. *Niteliksel iş yükü*, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamaları durumlarında yaşanır. Niceliksel iş yükü ise, bir işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Verimliliği arttırmayı hedeflerken, iş gücünü de azaltan bir örgütün

çalışanları niceliksel iş yükü yaşar. Bu iş yükü, beraberinde çalışanlarda stres yaratır. Her iki iş yükü tipi de, çalışan üzerinde yoğun bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı bir yandan verimliliği düşürürken, diğer yandan da bireyin psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu olumsuz sonuçlardan biri de tükenmişliktir (Solmuş, 2004, ss. 81-82).

İş yükündeki uyumsuzluk genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla talepler çalışanın enerjisini tüketmekte ve çalışanda tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta ya da artmaktadır. Ayrıca bu uyumsuzluk, çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin iş için yeterli olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok görevle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik meydana gelebilmektedir. Bu durum da işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır (Sat, 2011, s. 29).

1.4.2.2. Kontrol

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu "seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı" kontrol olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Çalışma ortamı; aşırı kontrol, baskı ve eleştiri içeriyorsa, bu koşullardan öncelikle sistemin sosyal boyutu zarar görmektedir. Burada çalışanlar arasında her zaman huzursuzluk, çatışma, iş tatminsizliği, yöneticilere güvensizlik ve dışlanma kaygısı oluşabilmektedir. Aşırı örgütsel kontrol; bireylere, kendi özerkliklerinin tehdit altında olduğu mesajını vererek, onların tükenmelerine neden olmaktadır (Silah, 2001, s. 485).

Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle, aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir işbirliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra, çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir. Nitekim çalışanların yaptıkları iş üzerinde yoğun olarak kontrol eksikliği olduğunda, özellikle duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Bu durumun çalışanların duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, onların kendilerini beceriksiz ve başarısız olarak algılamalarına da neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer

tarafından karar mekanizmalarına katılım oranları arttıkça, bireyin kendine olan özgüveni ve dolayısıyla yaptığı işe yönelik saygısı ve kişisel başarı duygusunun da arttığı belirtilmektedir (Ok, 2002, s. 31-32).

1.4.2.3. Ödüller

Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir (Leiter, 2003, p. 2). İşgörenlere verilen ödüller; içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. İçsel ödüller; kararlara katılma, takdir edilme, işi yapma biçiminde daha serbest olma (iş serbestisi), daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen bir iş yapma, kişisel gelişim fırsatlarına sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir. Bu ödüller işin niteliğinden kaynaklandığı kadar, yöneticilerin sağladığı psiko-sosyal ortamlardan da elde edilebilmektedir. Dışsal ödüller ise; işgörenlere çalıştıkları işletmenin açık bir şekilde sağladığı maddi ve sosyal ödüllerdir (Eren ve Kaya, 2000, s. 853).

Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun göstergesidir. Bireyin yaptığı iş işletme için çok değerli olarak görülüyorsa, karşılığında alacağı ödül de düşük olacaktır (Leiter, 2003, p. 2). İşgören, örgüte yaptığı katkılar sonucunda hak ettiği ve beklentileriyle uyumlu bir şekilde ödüllendiriliyorsa, başka bir deyişle işgören ile iş arasında ödüllendirme açısından uyum varsa, bu durumda işgören kendini örgüt için anlamlı ve önemli hisseder. İşgören ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyumsuzluk varsa, başka bir deyişle işgören, yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur (Leiter, 2003, p. 9).

Ödüllerin yetersizliği, işgörenlerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p. 414).

1.4.2.4. Aidiyet

Maslow'un "sevme-sevilme veya ait olma ihtiyacı" başlığı altında yer verdiği aidiyet ihtiyacı; bir gruba ait olma, grup tarafından kabul görme ve takdir edilme istekleriyle ilgilidir. Herzberg, ait olma güdüsüne "bireylerarası ilişkiler" kavramıyla yaklaşır. İşgören ilişkilerinde, takdir edilme, grup tarafından

kabul görme, iş ortamında arkadaşlık ve dayanışma havası yaratma gibi hedefler için motive olur. Ait olma güdüsü, bireyin "sosyal" olma eğilimi ile yakından ilgilidir (Özer, 2003, s. 220).

Çalışma yaşamında çeşitli nedenlerle bir örgütteki birlik duygusunun temeli olan kişilerarası ilişkiler bozulabilir, karşılıklı destek ve saygı yitirilebilir, takım çalışmaları zarar görebilir ve bireyler arasında çatışmalar çıkabilir. Bu gibi durumlar işgörenlerin daha çok kendilerine çekilmelerine, çalışma arkadaşlarından ve örgütten soğumalarına ve kendilerini izole etmelerine neden olabilir. İnsanlar birlikte çalışmak yerine, ayrı ayrı çalıştıklarında da "ait olma" duyguları yok olacaktır (Maslach & Leiter, 1997, p. 49).

İnsanlar, iyi ilişkilere sahip oldukları ortamlarda bulunmaktan mutluluk duyar, böyle ortamlarda çalışmaktan keyif alırlar. Nitekim, kişilerin tükenmişliğe yakalanma riskinin "diğerleri"yle iyi ilişkilere sahip olduğunda azalacağı söylenebileceği gibi; bunun paralelinde tükenmişlik duygusu yaşayan insanların bununla mücadele etmedeki başarısının, yine "diğerleri"nden aldığı destekle artacağı da söylenebilir. Bunların aksine, çalışma ortamlarında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar sosyal desteği azaltıcı bir etki yapar ve bireyin duygusal olarak tükenmesine neden olabilir (Sürgevil, 2006, s. 77).

1.4.2.5. Adalet

Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı aynı zamanda; örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir (Bilgin, 2003, s. 273; Leiter, 2003, p. 2). Adil bir işyeri için gerekli olan üç unsur; güven, açıklık ve saygıdır. Bu üç bileşen, bir çalışanın işle bütünleşmesini sağlayan temel unsurlardır. Bu sözü edilen üç unsurun yokluğu doğrudan tükenmişliğin oluşmasına neden olur (Maslach & Leiter, 1997, p.52)

Birey ile iş arasında, adalet açısından uyum; örgüt, farklı bakış açısına sahip bireylerden oluşsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluk ise; çalışanların, örgüt için önemli kararların, güçlü bireylerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003, p. 11). Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk; tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olur: Öncelikle,

adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir eti yaratır; ikinci olarak da, örgüte karşı "duyarsızlaşma"yı körükler (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p. 415).

1.4.2.6. Değerler

"Hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler" olarak tanımlanabilen değer, çevremizdeki insanlarla kurduğumuz ilişkiler sayesinde öğrenilir. Bununla birlikte, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 123).

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleştirmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve / veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir (Leiter, 2003, p. 12). Çalışma hayatının altıncı ve son alanı olan değerler açısından birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur (Leiter & Maslach, 2004, p. 99).

1.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin sonuçları, tükenmişliğin kişisel ve örgütsel sonuçları olarak iki başlık altında toplanmıştır.

1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Bir stres türevi olan tükenmişlik sendromu, bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin gece uykusuna bile yansımakta, uyku sorunu yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin uykusunu bölen kâbuslar, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesini yaşamasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikâyetleri artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden

olmaktadır (Maslach & Zibardo, 1982; Kahill, 1988: Aktaran Polatçı, 2007, s. 81).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi, yukarıda sözü edilen sorunlarla mücadele edebilmek için alkol, ilaç, uyuşturucu ve sakinleştirici kullanmaya başlar ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelir. Bütün bu çözümler zarar verebilecek bir potansiyele sahiptir. Ne yazık ki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile karşı karşıya kalan kişiler, içki ve sigara gibi zararlı alışkanlıklara büyük bir kurtarıcı gibi sarılmaktadır. Genellikle kişiler sıkıntılarını bir süreliğine hafifletmek için bu tür kötü alışkanlıklara başlarlar. Fakat sorunlar çözülmek yerine daha çok büyümeye başlar. Tükenmişliğe maruz kalan kişilerin sadece fiziksel sağlığı değil ruhsal sağlığı da etkilenebilir. Tükenmişliğin birinci aşaması, kişisel başarının azalması ve kendine güvenin kaybolmasıdır. Kişinin kendini kötü hissetmesi ve olayları karamsar değerlendirmesi işini kötü yapmasına neden olmaktadır. Kendini suçlama eğilimi, bireyleri psikolojik olarak kendine zarar veren davranışlara itmektir. Bununla birlikte; depresyon, kaygı, mutsuzluk, çaresizlik, özsaygının düşmesi, alınganlık gibi çeşitli duygusal sorunlar görülmektedir (Işık, 2005).

Tükenmişliğin bireyin aile hayatı üzerine de etkisi vardır. Aile içi tartışmalara neden olan konulardan birisi de, işgörenin özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir. Aile üyeleri, işgörenin işine gösterdikleri ilgiyi kıskanabilirler. Kendilerini geri çekebilirler, kırılmış ve ihmal edilmiş hissederler (Örmen, 1993, s. 31).

Tükenen birey evde de gergin, sinirli, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun, bitkin olmaktadır. Bu durum aile içi kavga ve rahatsızlıkların artmasına, ciddi aile sorunlarının yaşanmasına neden olmakta ve ayrılma ya da boşanma ile sonuçlanabilmektedir. (Jusuf, 2007, s. 48).

Freudenberger ve North'a (1985) göre bazı durumlarda iş hayatındaki başarının, aile hayatından ödünler verilerek aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir. Ancak iş ve aile hayatının birbirleriyle yakın ilişki içinde olması ve gelişmelerin paralellik arz etmesi durumunda olumlu sonuçlar beklenebilir. İki arasında denge sağlanmadığında ve uyum bozukluğu yaşandığında ise sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Mesleki kimlikle ailede üstlenilen roller arasında ayırım yapmada güçlük çeken bireyler, aile üyeleriyle

ilişkilerinde diğer insanlara davrandıkları gibi davranırlar (Aktaran Jusuf, 2007, ss. 48-49).

1.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Maslach, tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu iddia etmektedir ve bu düşüş en çok işin niteliğinde görülmektedir. Bu durumdaki çalışanlar, müşterilerine daha az zaman ayırır ve diyalog kurmaktan kaçınırlar. Ayrıca, motivasyonları azalır, asabiyet durumları artar ve soğuk tavırlar sergilerler. Karar verirken dikkatli davranmaz, sonuçlarını da önemsemezler (Özcan, 2008, s. 48).

Tükenmiş çalışanlar, hizmeti alanları insandan çok bir "nesne" gibi görmeye başladıklarından onlara gösterdikleri ilgide de düşüş olmaktadır. Tükenmiş işgörende zamanla, zayıf iş performansı, işe gelmeme, devamsızlık, iş performansı ve hizmet kalitesinde azalma gibi çeşitli belirtiler gösterir ve bu belirtiler tükenmişliğin örgüt ortamındaki olumsuz sonuçlarıdır (Jusuf, 2007, s. 48).

1.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Örgütlerde tükenmişlik ve tükenmişlik sonucu oluşan sorunlarla ilgili yapılan araştırmalarının çoğunun amacı, tükenmişliği azaltacak ve daha da önemlisi tükenmişliğin oluşmasını önleyebilecek çözüm önerileri getirmektir. Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişlikle mücadele yöntemleri, kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve bu yöntemler aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.1. Kişisel Yöntemler

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, işgörenlerin kontrolü çok fazla gerçekleşemediğinden dolayı bu tür işletmelerde bireysel mücadele yöntemleri önem kazanmaktadır (Özgen, 2007, s. 119). Bu yöntemler arasında iş ile ilgili gerçek hedeflerin belirlenmesi, zaman yönetimi, stres yönetimi, işe ara verme, kendini tanıma, dinlenme ve gevşeme ile iş değiştirme yer almaktadır.

1.6.1.1. İş İle İlgili Gerçek Hedeflerin Belirlenmesi

Tükenmişliğin nedenleri insan idealleri ile ilgilidir. Tükenmiş kişi bağılandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklentilerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Eğer insanın beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üzerinde ise ve kişi kendi belirlediği bu amaca

ulaşmada ısrarlıysa, huzursuzluk ve sıkıntı ortaya çıkmaktadır (Tümkiye, 1997). Bunun sonucunda ise, bireyin yaşam enerjisi azalmakta ve tükenmektedir.

Watts'a (1990) göre İşgörenleri gerçekleştirilebilir hedeflere yönlendirmek, tükenmişliği önlemede başlıca faktörlerden birisidir. Bununla birlikte, her zaman çalışanların yeteneklerini gerçekçi performans hedefleriyle eşleştirmek kolay değildir. Fakat ortaya çıkan sorunlar, yönetici ve çalışanlar arasında samimi diyalog ve katılımı kolaylıkla çözülebilmektedir. Bu alandaki araştırmacılar, insanların hedeflerini kendileri belirledikleri zaman daha hırslı ve daha başarılı olduklarını belirtmektedir (Aktaran İzgar, 2001).

1.6.1.2. Zaman Yönetimi

Zaman; " Bir iş ya da oluşum içinde geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre" şeklinde tanımlanır (Budak ve Budak, 2004, s. 631)

Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması, bireyde gerginlik yaratan nedenlerin başında gelir. Bazen rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölünmeler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici algılanmasına neden olur. Böyle sürekli tetikte olma hali, sahip olunan enerjiyi tüketir ve zamanla tükenmişlik duygusunun oluşmasına neden olur. Daha uzun süreler içinde, daha az şey yapmamıza neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini körükleyen etkenlerdir. Zamanın etkili bir biçimde kullanılması; günlük etkinlikler içinden gerekli olmayanların ayıklanması, öncelikli olanların belirlenmesi anlamına gelir. Etkin bir zaman planlaması için; düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve ajanda kullanmak yararlı olabilir (Şahin, 1998, s. 109).

1.6.1.3. İşe Ara Verme

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş üzerinde dikkatlerini yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşmalarına olanak tanır. Yapılan işe ara verilmesi, hem duygusal olarak bireyi rahatlatılabileceği gibi, işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Çalışma günü içinde; öğle tatili, çay molaları gibi genellikle artık standartlaşmış uygulamalar etkin bir şekilde değerlendirildiğinde, işgörenlerin zihinsel olarak dinlenebilmeleri için önemli fırsatlardır. Bu nedenle bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam

ederek geçirmek, çoğu zaman işgününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha büyük yorgunluklar yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığı aksine çalışanın performansını düşürebilmekte ve işgörenin kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine de neden olabilmektedir (Sürgevil, 2006, ss. 101-102).

1.6.1.4. Kendini Tanıma

Tükenmişlikle mücadele etmenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde olan değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin neden ve nasıl kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce de böyle miydim? Bu değişimlerin nedeni ne? Neden böyle hissediyorum? Bu durum benim davranışlarımdan mı yoksa çevremdekilerden mi kaynaklanıyor? Bu duygudan nasıl kurtulabilirim? Neleri değiştirmeliyim? gibi sorular bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkına varmasını ve eğer durumundan memnun değilse, değiştirmek için bir adım atmasını teşvik edecek sorulardır. Bireyin kendisinde var olan değişimleri günlük olarak gözlemesi ve şu anki durumundan ne kadar farklı olmak istediğini düşünmesi de önemli bir adımdır. Ancak, tüm bu gözlemler ve değerlendirmeler yapılırken birey, kendisi hakkında yıkıcı değil, yapıcı olmaya özen göstermelidir (Sürgevil, 2006, s. 99).

1.6.1.5. Dinlenme ve Gevşeme

Telman ve Ünsal'a (2004, ss. 95-96) göre sürekli stres altında ve tükenmişlikle baş başa olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon gibi rahatsızlıklar stresin birey üzerinde yaratacağı rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır (Aktaran Sürgevil, 2006, s. 109). Özellikle; yüksek tansiyon, kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziki ve zihinsel açıdan gevşeme sağlayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir (Sürgevil, 2006, s. 109).

Gevşeme teknikleri, kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Zihni, bir mesaj ya da bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir. 15- 20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Birkaç dakika içinde normal duruma döndüklerinde, kendilerini oldukça enerjik hissederler. Psikologlar, gevşeme tekniklerinin; kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve

kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamıştır. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon gibi çeşitli şekillerde, bir uzman yönlendirmesiyle birlikte uygulanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2007, s. 247).

1.6.1.6. Stres Yönetimi

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres; nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2001, s. 92).

Stres konusunda uzun yıllar araştırma yapmış olan Hans Selye'ye (1976, s. 53) göre stres "herhangi bir talep karşısında vücudun gösterdiği spesifik olmayan tepkidir". Cüceloğlu'na göre stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994, s. 321).

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedir. Stres, ortamda meydana gelen değişimlerin insanların üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Stresin oluşması için ortamdaki etkilenen bireyin vücudundaki özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Pehlivan, 1995).

Gmelch'e (1988) göre; stresle mücadele teknikleri yedi grupta değerlendirilmektedir:

- Sosyal Mücadele Teknikleri: Sosyal destekleme aktiviteleri, arkadaş veya aile yemekleri, konuşma / sohbet etme vb.
- Fiziksel Mücadele Teknikleri: Balık tutma, takım sporlarıyla uğraşma, koşma, yürüme, meditasyon vb.

- Zihinsel Mücadele Teknikleri: Çalışma, konferanslar ve kültürel etkinliklere katılma vb.
- Eğlenceye Yönelik Mücadele Teknikleri: Televizyon izleme, dışarıda akşam yemeği yeme, tatil yapma vb.
- Kişisel Mücadele Teknikleri: Müzik dinleme, bahçeyle ilgilenme, hayvanlara bakma, ev işleriyle uğraşma vb.
- Yönetimsel Mücadele Teknikleri: Kariyerini yükseltmeye çalışma, belirli bir hedefe yönelik çalışma vb.
- Tutumsal Mücadele Teknikleri: Umutlu olma, ağlama, gülme, kabul etme vb.

1.6.1.7. İş Değişirme

İş değiştirme, tüm bu açıklanan yöntemler yararlı olmadığı zaman başvurulacak bir yoldur. Aynı işi sürdürmek kişinin daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu yüzden monotonluğu azaltmak ve tükenmişlikten kurtulmak için işi bırakmak önerilen bir yöntemdir. Ancak, işten ayrılmak çok ciddi bir durumdur. İşten ayrılmaya karar vermeden önce bütün alternatiflerin dikkate alınması, her bir seçeneğin gözden geçirilmesi en doğru kararın verilmesi için en doğru yoldur. İş değiştirmenin maddi ve manevi bedeli oldukça fazladır. Tüm bunlara karşın iş değiştirmek, tükenmişlik yaşayan kişi için kesin bir çözüm olabilmektedir (Çağlıyan, 2007, s. 59).

1.6.2. Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlikle mücadelede örgütsel amaç tükenmişliğe neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Bunu başarabilmek içinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel yöntemler; işgören seçimi, örgüt ve yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri, çevre koşullarının iyileştirilmesi ve çatışma yönetimi olarak incelenecektir.

1.6.2.1. İşgören Seçimi

İşgörenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ilerde karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle iş görüşmesi, basit rutin bir iş olarak değerlendirilmemelidir. Başvuru yapılan özgeçmişler üzerinden adayların davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek mümkün değildir. İnsan kaynakları uzmanı, soracağı sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini inceleyebilir (Örmen, 1993).

1.6.2.2. Örgüt ve Yönetim Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütün performansını arttırmayı amaçlar. Bu bağlamda örgüt üyeleri arasında etkin iletişim (sözlü ve yazılı olarak), sorunların tartışılabilirliği ve bu tartışmalar sonucunda fikrini (olumlu veya olumsuz) söylemenin bir bedel olarak ödenebileceği ortamların yaratılması gerekmektedir. Yönetim geliştirme, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda işgöreni yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için teknik donanım desteğinin verilmesi ve gerektiğinde üst teknoloji ile yenilenmesi, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi temel yönetim geliştirme yöntemlerindedir (Özgen, 2007, s. 119).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin, tükenmişliği önlediğini ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993, s. 36). Çalışanların performans değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması, düşük performans gösteren kişilerin performansını artırma için çaba gösterme ve bunun altında yatan nedenleri araştırarak çözüm yolları bulma, iş çevresini analiz etme, aksayan yönleri belirleme, takdir etme ve ödüllendirme örgüt geliştirme altında yer alan diğer başlıklardır (Özgen, 2007, s. 119).

Tükenmişlik olasılığını işgörenler arasında minimum düzeye indirmek ve tükenmişlik başladıktan sonra döngüyü geri çevirmek için yöneticilere; çalışanlarla özel olarak görüşmek, işgören düzeylerini değerlendirme, iş çevresini analiz etme, takdir etme ve ödüllendirme gibi tükenmişlikle mücadele yöntemlerini deneyebilecekleri önerilmektedir. (Domeyer, 2004)

1.6.2.3. İşin Modifikasyonu

İşin modifikasyonu; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve işgören arasında uyumun sağlanmasında yardımcı olur. Bireysel iş stresini azaltmak için, işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler aşağıda sıralanmaktadır; (Bahar, 2006, s. 30):

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak, yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde, iş dışı etkinlikler için zaman ayarlamak, (örn.: okumak),

- Yarım gün çalışmayı desteklemek (bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar)
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

İşe özgü hep aynı biçimde yapılan işlerin daha farklı yöntemlerle ya da daha farklı zamanlarda yapılması, tükenmişlikle mücadelede önemlidir. Çalışan, işi yapış tarzında farklı yollar denenmesi sonucu mesleğindeki kontrolün kendi elinde olduğunu hisseder ve böylece tatmin düzeyi yükselir. Bunun içinde, yönetim tarafından belirli esnekliklerin çalışana tanınmış olması gerekmektedir. Bireyin işiyle veya özel yaşamıyla ilgili istediği her şeyi değiştirebilmesi çoğu zaman mümkün değildir. Ancak bazen ufak sayılabilecek şeylerin bile değiştirilmesi psikolojik bir rahatlama sağlar. Çünkü her koşulda, küçük bir rahatlama bile, tükenmişlikle mücadelede büyük bir adımdır (Sürgevil, 2006, ss. 100-101).

1.6.2.4. Sosyal Destek

İşgörenler arasındaki iş ilişkilerini ilerleterek sosyal ortamı geliştirme ve destek sistemleri yaratma çabası, tükenmişliği önlemede kullanılan en önemli yöntemlerden biridir. Bu çabalar, işgörelere kendi duygularını ifade etme, geri bildirim, danışma ve destek sağlayabilmelerine olanak veren örgütsel çalışmalardır (Baysal, 1995, s. 51).

Tükenmişlik yaşayan işgörenler genellikle yardım istemekten çekinebilir. Bu nedenle Freudenberger ve Rotter, yöneticilere işgörenlerin birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları ve birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmalarını önermektedir (Örmen, 1993, s. 38).

1.6.2.5. Yetki Devri

Yetki devri, astların güç ve bağımsızlık ihtiyaçlarını karşılayan, üstlerin iş yükünü azaltan bir uygulamadır ve tükenmişlikle mücadelede etkili olan yöntemlerden biridir (Şahin, 2007). Yetki devri ile alt düzey çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir. Yetki devri ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerin de sorumlulukları hafifleyecektir. Ancak üst yöneticilerin, sadece günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey çalışanlarına yaptırılması biçimindeki uygulamaları olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Oral, 1999, ss. 162-163).

1.6.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Kişinin, her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Isı, ışık ve ses düzeylerinin işgörenler için en uygun düzeye getirilmesi gereklidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir (Örmen, 1993, s. 37).

İşgörenlerin daha sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışması için çevre koşullarının iyileştirilmesi, işgörenin moralini yükseltmekte ve işe ve işletmeye uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu durumda işgörenlerin tükenmişlik yaşama riskini azaltmaktadır.

1.6.2.7. Çatışma Yönetimi

Çatışma, örgütteki işgörenlerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları ifade etmektedir (Öztekin, 2002). Çatışma, yaşamın doğal bir parçasıdır ve bireyler için kaçınılmaz bir süreçtir. Tükenmişlik yönünden büyük bir stres kaynağı olarak nitelendirilirken, başarılı bir şekilde yönetildiğinde, çatışma becerileri etkili kullanıldığında, kişilerin gelişimini ve motivasyonunu sağlayan, işbirliğini geliştiren, iş tatminini ve kişisel başarı duygusunu arttıran bir süreçtir. İletişim ve sorun çözme becerilerinin yer aldığı çatışma çözme becerileri programlarının uygulanarak, bireylerin çatışma çözme becerilerini geliştirmeleri, tükenmişliklerinin azaltılabileceği düşünülmektedir (Çıtak ve Çam, 2011, s. 166).

Taormina & Law'a (2000) göre, bireylerin kişilerarası iletişim ve çatışma becerilerinin güçlendirilmesi duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azaltmakta, kişisel başarı duygusunu ise arttırmaktadır.

1.7. İşgörenlerde Tükenmişliğin Ölçümü

Tükenmişlik ölçeklerinin çoğu, öz-raporlama envanterleri şeklindedir. En çok kullanılan tükenmişlik ölçekleri; Tükenmişlik Ölçeği (Burnout Measure) ve Maslach Tükenmişlik Envanteridir. (Maslach & Jackson, 1981, p. 99). Her iki ölçekte de, bireylerin deneyimleri üzerine odaklanılır, ancak içinde bulunulan sosyal boyuta değinilmez (Güllüce, 2006, s. 11).

Öz-raporlama envanterlerine ek olarak, tükenmişliği ölçmek için daha karmaşık ölçekler de geliştirilmiştir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği (Staff Burnout

Scale), bu tür bir karma ölçektir. Çalışan Tükenmişlik Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeğine dayanır, ancak davranışsal, psikolojik, bilişsel ve duygusal parçalardan oluşur (Güllüce, 2006, s. 11-12).

BÖLÜM II

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşgörenler genellikle potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, daha yüksek ücret almak ve aldıkları ödülleri arttırabilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti görülmektedir. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000, pp. 463-488).

İşten ayrılma niyeti, "işgörenlerin istihdam koşullarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir" şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbelt, Farrell, Rogers & Mainous, 1988, pp. 599). İşgörenlerin işten ayrılma niyeti konusu, hem endüstriyel hemde örgütsel psikolojide ilgi çeken, üzerinde çokça araştırma yapılan bir konudur.

Hardy'ye (1987) göre işgörenler, kendi başarılarını yeterli gördüklerinde işten ayrılma niyeti taşımamakta, yetersiz gördüklerinde ise verimlilikleri ve örgüte bağlılıkları azalmakta ve bunun sonucunda örgüt dışında yeni fırsatları aramaya başlamaktadır (Aktaran Biçer, 2005, s. 57).

İşten ayrılma; gönüllü ya da gönülsüz olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi rızası ile işi terk etmeye karar vermesi ve kişisel nedenlerden dolayı işini bırakmaya niyetlenmiş olması durumunda gönüllü işten ayrılma, işgörenin işten ayrılmasına işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz işten ayrılma söz konusu olmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma genellikle; kronik hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle bireyin iş göremeyecek duruma gelmesinden, ayrıca örgüt içindeki değişiklikler sonucunda kişinin işten çıkarılma durumundan kaynaklanmaktadır. Gönüllü işten ayrılma ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından ya da örgütsel faktörlerden (açık ve net iletişim kurulmaması, geribildirim alamama, esnek olmama vb) kaynaklanmaktadır. Ayrıca işten ayrılma davranışı; yeni bir iş olanağının bulunması, daha iyi ücret,

diğer işletmelerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi maddi etkenlere de bağlı bulunmaktadır (Cesur, 1998).

Literatürdeki en önemli kavramsal işten ayrılma modeli Mobley (1977) tarafından ortaya konulmuştur. Mobley'in modelinin temelinde, çalışanın tatmin olmama durumu söz konusudur. Modele göre, çalışanın işten tatmin olmama durumu onun yeni bir iş arayışına girmesine neden olacaktır ki bu da o kişinin işten ayrılma ya da orada devam etme niyetini belirleyecektir. Sonuçta bu niyet, o kişinin gerçekten işten ayrılma ya da işine devam etme davranışını oluşturacaktır (Özyer, 2010, s. 44).

Kinnie et al., (1998), çalışanların işten ayrılmalarını, işten çıkarılma korkusu nedeniyle yaşadıkları strese bağlamaktadır. İşten çıkarılma korkusuyla stres içinde olan işgörenler işe gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, az çalışmakta ve başka iş aramaktadır. Buna karşılık Armstrong-Stassen'e (1998) göre, işgörenlerin beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucunda iş tatminlerinin ve performanslarının düştüğü ve işten ayrılma niyeti taşıdıkları belirtilmektedir.

2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar, işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için önlemler geliştirmektedir (Hwang & Kou, 2006).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler; kişisel faktörler, işletme içi faktörler ve genel ekonomik faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu faktörlerle ilgili detaylı bilgiler şu şekildedir:

2.2.1. Kişisel Faktörler

Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir. Bu nedenlerden bazıları sıralanmaktadır (Ökten, 2008, s. 40):

- İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),

- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Weisberg & Kirschenbaum'un (1991, pp. 364-366) yaptıkları araştırmada, yaş ilerledikçe ve deneyim süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı, eğitim düzeyi ve mesleki seviye yükseldikçe ise işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bekarların, evli bireylere oranla işten ayrılmaya daha fazla eğilimli oldukları saptanmıştır.

Mor Barak et al. (2001, pp. 630-654) yaptığı çalışmada ise, daha önce yürütülen araştırmaların aksine, şaşırtıcı bir biçimde, demografik faktörlerin ve iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılamamıştır. Ancak diğerlerine nazaran daha genç, daha iyi eğitilmiş, daha az iş deneyimine sahip, ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi değişkenler açısından çoğunluğa göre farklılık gösteren işgörenlerin, işten ayrılmaya daha yatkın oldukları saptanmıştır. Sonuç olarak demografik faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin zayıf kaldığı ve sadece çalışılan sektörün, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya konulmuştur.

Cotton & Tuttle (1986) işgörenlerin demografik özelliklerinden; yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü kişi sayısının işten ayrılma eğilimi ile negatif yönlü ilişkisinin olduğunu, eğitim seviyesi ve davranış eğiliminin ise işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca cinsiyet ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, kadınların erkeklere oranla daha çok örgütte kalma eğilimi içinde oldukları sonucuna ulaşmaktadırlar. Evli işgörenlerin bekâr olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Tüm bunların yanında zekâ ile işten ayrılma eğilimi arasında mantıklı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir başka faktör ise, kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğudur. Çocukların yaşı ya da sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler, işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Blegen, Mueller & Price (1988) yakın çevreye karşı sorumluluğu, işgörenin yaşadığı topluma karşı yükümlülüğün derecesi olarak tanımlamaktadır. Yakın çevreye karşı sorumluluk, bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

2.2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletme içi nedenler daha çok işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu nedenlere önlenabilir nedenler de denmektedir. Bunların bir kısmı örgütsel, bir kısmı ise iş-örgüt-işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu nedenler aşağıda sıralanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008, ss. 400-401; Ökten, 2008, ss. 38-39) .

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar)
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.),
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- Yetersiz gözetim,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İşten memnun olmama,
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra; moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi ve başka nedenler, işten ayrılma nedeni olarak incelenmektedir. Tüm bu nedenler işgörene, iş çeşidine, örgüte, kullanılan teknolojiye göre değişik etkilerde bulunmaktadır. Bir örgütte veya belli bir meslek grubunda yapılan araştırma o gruba veya örgüte özgü gerçekleri ortaya koymaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008, s. 402)

2.2.3. Genel Ekonomik Faktörler

Meyer ve diğerlerine (2001) göre ekonomik bir mantığa dayanan işe bağlanma, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Bir çalışanın işe bağlanma düzeyi yüksekken, işine bağlı kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, işinden zevk duyarken, işten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir (Aktaran Agin, 2010, s. 29).

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmelerin gücünü aşmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kaynak, 1989: Aktaran Kesen, 2011, s. 33).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekânikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir.

Bu etkenler, işgücünün bir kısmının işletme tarafından işten çıkarılmasını gerektirebilmektedir. Ayrıca, söz konusu etkenlerin işletme tarafından önlenemez etkenler olduğu da görülmektedir (Varol, 2010, s. 60).

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma davranışından önce işgörenlerde, işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerinden biri olan işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Düşük performanslı bir işgörenin işten ayrılması bir işletme için olumlu sonuçlar doğurabilirken, yüksek performanslı, kalifiye bir personelin işten ayrılması işletme için olumsuz bir durum olacaktır. Özellikle kalifiye bir işgörenin işten ayrılması, o işletmeye yeni işgören için eğitim maliyeti veya iyileştirme maliyeti gibi ek maliyetler yükleyecektir. Bu maliyetlerin yanı sıra kalifiye, işi bilen bir işgörenin işten ayrılması, işletmedeki bazı faaliyetlerin aksamasına veya kesilmesine neden olacak, bununla birlikte o işletmenin verimliliği ve hizmet kalitesi de düşecektir. İşletmede işten ayrılmaların artması işgören devir hızını

arttıracak, işletme imajını etkileyecek ve işletmede çalışan diğer işgörenlerin motivasyonunu azaltıp morallerinin bozulmasına neden olacaktır.

Sanderson (2003), işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işgören seçiminin maliyeti
- Yeniden eğitim masrafları,
- İşgörenin tam kapasite ile çalışmadığı, işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alıma sürecinde meydana gelebilecek kırıma, hasar veya kazaların maliyeti,
- İşgörenin işe alışı tam kapasite çalışıncaya kadar geçen sürede diğer işgörenlerin fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işgörenin işe alımı ile eski işgörenin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- İşgörenin kendi departmanındaki işleri aksatan olumsuz davranışlarının maliyeti.

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının ve işgücü devrinin en önemli belirtilerindendir. Bu nedenle işletmedeki yöneticiler, işten ayrılma davranışını ve işgücü devrini engellemek için işten ayrılma niyetini önceden anlamalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

İşten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Sanderson, 2003, s. 92) :

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- İşgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. İlk haftalar, uzun süreli bağlılığın kurulması için kritik önem taşımaktadır. İşgörenlerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- Büyüme ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır. Büyüme olanaklarını fark edebilen işgörenler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır.
- Katılım sağlanmalıdır. Üyelerin ilgi ve yeteneklerini, iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.

- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin dışındaki motive edici faktörlerin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Kişiyeye uygun ödüllendirmenin yapılması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir,
- Sorunların çözümünde işgörenler yöneticilere yardım etmeli ve sorun çözmede katılım sağlanmalıdır. Sorun çözmede paylaşımın olması işgörenlerde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- İşletme içerisinde ortak değerlerin belirlenmesi, söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanarak icraata geçilmesi gerekmektedir.

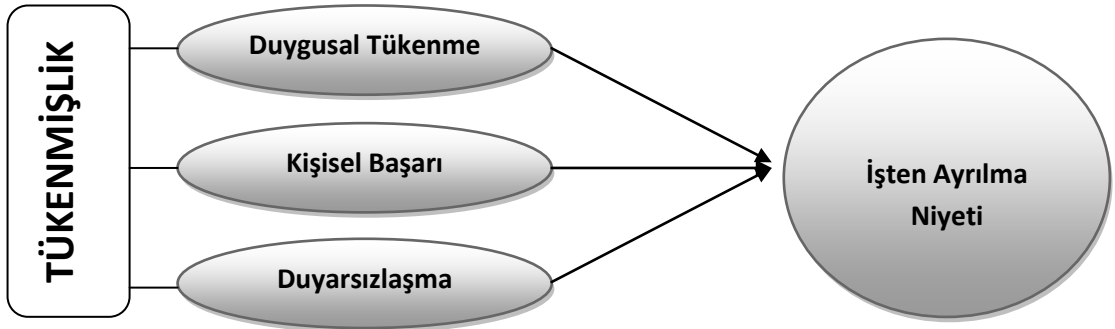
BÖLÜM III

İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HATAY'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu araştırmanın amacı, Hatay'daki otel işletmelerinde (3,4,5 yıldızlı ve butik oteller) çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ne düzeyde bir etkisi olduğunu saptamaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, konaklama işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olup olmadığı test edilmektedir. Buna göre araştırmanın modeli şu şekildedir;



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

Şekil 7’de görüldüğü gibi araştırma modeli, neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan bir modeldir. Modelde araştırmanın bağımsız değişkenleri; duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma gibi tükenmişliğin alt boyutlarıdır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise işten ayrılma niyetidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre örnekleme yöntemi (purposive sampling) kullanılmıştır. Bu yöntemde, araştırma örnekleminin tercihi doğrudan araştırmacı tarafından yapılmakta (Nakip, 2003) ve araştırmacı uzmanlığına ve evrene olan benzerliğe dayanarak araştırmayı daha küçük bir grup üzerinde yapmaktadır (Bernard, 2000; Eren, 2007, s. 75). Ancak bu yöntemin bir takım olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönü ana kütlenin homojen olması ve araştırmacının ana kütleyi iyi tanması durumunda sonuçlar iyi çıkacaktır (Arıkan, 1995; Eren, 2007, s. 75). Olumsuz tarafı ise örneklemin ana kütleyi temsil etme derecesi bilinmediğinden sonuçların genellenememesidir (Malhotra, 1996; Eren, 2007, s. 75).

Araştırma modeli, Hatay'daki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerin tüm işgörenlerine uygulanarak test edilmiştir. Hatay İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, Hatay'da üç, dört, beş yıldızlı ve butik olmak üzere toplam 16 adet otel bulunmaktadır. 16 otelden 1 tanesi anketlere cevap vermemiş, anketler toplamda 15 otel işgörenine uygulanmıştır. Dağıtılan anket sayıları ise daha önce otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden alınan personel sayısına göre belirlenmiştir. Böylece toplam 330 anket otellere bırakılmış ve 330 anketten 220 tanesi geri dönmüştür. 20 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için uygulama kapsamından çıkartılmış ve geriye kullanılabilir 200 anket kalmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %60'dır.

3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veriler iki bölümden oluşan bir anket formu ile toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde; araştırma modelinde bağımsız değişken olan tükenmişlik alt boyutları ve bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile ilgili maddeler yer almaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarını ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmaktadır. Ölçek 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişlik üç boyutta değerlendirilmektedir. Duygusal tükenme boyutunda 9 (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), Kişisel Başarı boyutunda 8 (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21), Duyarsızlaşma boyutunda ise 5 (5, 10, 11, 15, 22) madde yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti ise Carson ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen 3 maddelik "işten ayrılma niyeti" ölçeği ile ölçülmektedir. Araştırmada kullanılan her iki ölçek de 5'li Likert tipi derecelendirmesine göre ölçülmektedir (1-Hiçbir zaman, 2-çok nadir, 3-bazen, 4-çoğu zaman, 5-her zaman). Anketin ikinci bölümünde ise işgörenlerin ve çalıştıkları işletmenin özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alınıp

alınmadığı, çalıştığı konaklama işletmesinin sınıfı, işletmede çalışma süresi, çalıştığı bölüm, yaptığı görev, statüsü, günlük çalışma süresi-saat ve aylık ücreti) yer almaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket yoluyla toplanan veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Bunun için SPSS 19.00 kullanılmıştır. Verilerin analizi için temel belirleyici istatistiklerden (frekans, yüzdelik, ortalama, standart sapma) ve istatistiksel analiz yöntemlerinden (korelasyon ve regresyon) yararlanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kısmında; araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri, işgörenlerin tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti düzeyleri, tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Tablo 1’de araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
TÜKENMİŞLİK		
Duygusal Tükenme	9	.86
Kişisel Başarı	8	.71
Duyarsızlaşma	5	.73
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	3	.86

Altunışık ve diğerlerine (2007) göre, ölçeklerin güvenilir olması için Cronbach’s Alpha katsayılarının en az .70 olması gerekmektedir. Tablo 1 gözden geçirildiğinde, tükenmişlik alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .70’ten büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmada tükenmişlik ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapısal geçerliliğe bakılmıştır. Yapısal geçerlilik iki aşamadan oluşmaktadır; ayırteci/uzaksak geçerlilik (discriminant/divergent validity) ve yakınsak geçerlilik (convergent validity) (Altunışık ve diğerleri, 2007, s. 113). Uzaksak geçerlilik, ölçeklerin her bir maddesinin kendi boyutu ile gösterdiği korelasyonun diğer boyutlara göre daha yüksek olması anlamına gelmektedir. Bunun için öncelikle her bir madde ilgili boyuttan çıkartılarak o boyutun toplamı alınmaktadır. Daha sonra da ilgili maddeler ile kendi boyutu ve diğer boyutlar arasındaki korelasyona bakılmaktadır (Eren, 2007). Tablo 2’de görüldüğü gibi, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarında yer alan tüm maddelerin kendi boyutu ile gösterdiği korelasyonun diğer boyutlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Madde Korelasyon Analizi Sonuçları

Madde	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	0,99	-0,33	0,66
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	0,99	-0,35	0,66
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,99	-0,33	0,65
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	0,99	-0,36	0,65
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	0,99	-0,32	0,66
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	0,99	-0,33	0,66
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	0,98	-0,35	0,63
16. Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	0,99	-0,34	0,65
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,99	-0,33	0,66
4. İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlam	-0,33	0,98	-0,19
7. İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına ne uygun çözüm	-0,33	0,98	-0,19

yollarını bulurum			
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	-0,33	0,97	-0,23
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	-0,34	0,98	-0,23
17. İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum	-0,36	0,97	-0,22
18. İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	-0,30	0,97	-0,20
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim	-0,35	0,97	-0,22
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlıkla yaklaşıyorum.	-0,33	0,97	-0,20
5. İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	0,66	-0,22	0,97
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	0,63	-0,17	0,97
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	0,60	-0,21	0,96
15. İşim gereği hizmet verdiğim insanlara ne olduğu ne olduğu umurumda değil	0,66	-0,21	0,96
22. İşim gereği hizmet verdiğim insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum	0,64	-0,22	0,97

Yakınsak geçerlilik ise alt ölçeklerin birbirleriyle düşük ancak istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$ / $p < 0,05$) olmasıdır (Judd, Smith, Kidder, 1991, s. 165; Eren, 2007, s. 79). Tablo 3'de görüldüğü gibi tükenmişlik alt boyutlarının birbirleriyle düşük ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kendi Aralarındaki Korelasyon Sonuçları

Tükenmişlik Alt Boyutları	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Duygusal Tükenme	--		
Kişisel Başarı	-0,345	--	
Duyarsızlaşma	0,662	-0,219	--

Tüm korelasyonlar $P < 0,01$ (çift yönlü) düzeyinde anlamlıdır.

Yakınsak geçerlilikte alt boyutlar arasında olumlu korelasyon beklenmektedir (Judd, Smith, Kidder, 1991, s. 165; Eren, 2007, s. 79). Ancak, bu araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, kişisel başarı alt boyutunu oluşturan ifadelerin olumlu; diğer boyutların ise olumsuz olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Tablo 3'e bakıldığında, kişisel başarı boyutu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz ilişkinin ortaya çıkması normal ve kabul edilebilir bir sonuçtur. Böylece bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre, ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

3.5.2. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özellikleri

Tablo 4'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan personelin büyük çoğunluğu bay (%65,5), bekar (%54,5), eğitim seviyesi lise (%42,5), turizm eğitimi almamış (%52,0), 3 yıldızlı otel işletmelerinde (%29,0), mevcut işletmede 1-5 yıl arası (%67,5), yiyecek-içecek departmanında (%38,5), garson olarak (%24,0), daimi personel (%89,5) olarak ve günde 5-8 saat (%62,0) çalışmaktadır. Ayrıca tabloda, katılımcıların yaş ortalamalarının 29, en düşük yaşın 18, en yüksek yaşın ise 58 olduğu ve aylık ücretlerinin ortalamalarının 809,64 TL, en düşük ücretin 400, en yüksek ücretin ise 2000 TL olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzdeler (%)
Cinsiyet	<i>Bay</i>	131	65,5
	Bayan	69	34,5
Medeni Durum	Evli	91	45,5
	<i>Bekar</i>	109	54,5
Eğitim Durumu	İlkokul	24	12,0
	Ortaokul	26	13,0
	<i>Lise</i>	85	42,5
	Ön Lisans	35	17,5
	Lisans	28	14,0
	Yüksek Lisans	2	1,0
Turizm Eğitimi	Evet	96	48,0
	<i>Hayır</i>	104	52,0
Otelin Yıldız Sayısı	5 yıldızlı	48	24,0
	4 yıldızlı	52	26,0
	<i>3 yıldızlı</i>	58	29,0
	Butik otel	42	21,0
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	30	15,0
	<i>1-5 yıl</i>	135	67,5
	6-10 yıl	27	13,5
	11-15 yıl	4	2,0
	16 yıl ve üzeri	4	2,0
Çalıştığı Bölüm	Önbüro	67	33,5
	Kat Hizmetleri	32	16,0
	<i>Yiyecek-İçecek</i>	77	38,5
	Diğer	24	12,0
Görev	Resepsiyonist	40	20,0
	Bellboy	21	10,0
	<i>Garson</i>	48	24,0
	Önbüro şefi	3	1,5
	Kat görevlisi	25	12,5
	Restoran şefi	3	1,5
	Kat şefi	2	1,0
	Komi	9	4,5
	Çamaşırhane görevlisi	4	2,0
	Meydancı	2	1,0
	Hemşire	1	0,5
	Terapist	2	1,0
	Bulaşıkçı	1	0,5
	Teknik personel	5	2,5
	Güvenlik şefi	1	0,5
	Muhasebeci	6	3,0
	Güzellik uzmanı	1	0,5
	Aşçı	10	5,0
	Satış-pazarlama görevlisi	3	1,5
	Genel müdür yardımcısı	2	1,0
	Aşçı yardımcısı	5	2,5
	Satınalma personeli	1	0,5
	Genel müdür	1	0,5
	Muhasebe müdürü	2	1,0
	İK görevlisi	1	0,5
	Güvenlik görevlisi	1	0,5
	Statü	<i>Daimi Personel</i>	179
Geçici Personel		20	10,0
Extra Personel		1	0,5
Günlük Çalışma Saati	<i>5-8 saat</i>	124	62,0

	9-12 saat	73	36,5
	13-15 saat	2	1,0
	16 saat ve üzeri	1	0,5
Yaş	Ortalama yaş: 29, En Düşük: 18, En Yüksek: 58		
Aylık Ücret	Ortalama Ücret: 809, 64 TL, En Düşük: 400 TL, En Yüksek: 2000 TL		

Tablo 4'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; çoğu katılımcının eğitim seviyesinin lise olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, bölgedeki turizm ve otelcilik meslek liselerinin varlığı olabilir. Dolayısıyla bu okullardan mezun olan bireylerin bölgedeki otel işletmelerinin istihdamının büyük çoğunluğunu oluşturduğu ileri sürülebilir. Katılımcıların çoğunun mevcut işletmelerde 1-5 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Bu da bölgedeki otel işletmelerinde işgören devrinin hızlı olduğunu göstermektedir. Anketi cevaplayan işgörenlerin çalıştıkları bölüm ve görevleri bakıldığında ise büyük çoğunluğun yiyecek-içecek bölümünde (%38,5) garson olarak (%24) çalıştığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün otel bünyesindeki diğer bölümlerden daha fazla işgörene sahip olması gösterilebilir.

3.5.3. İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri

Tablo 5'te araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri düzeyleri ile ilgili bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 5: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri

Ölçekler ve Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
TÜKENMİŞLİK		
Duygusal Tükenme	2,31	0,86
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	2,30	1,17
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	2,43	1,17
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1,99	1,20
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	2,36	1,20
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	2,11	1,25
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	2,68	1,37

14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	2,81	1,47
16. Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,40	1,25
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,74	1,11
Kişisel Başarı	3,94	0,63
4. İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım	4,08	0,92
7. İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına ne uygun çözüm yollarını bulurum	4,07	0,92
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	3,74	1,26
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	4,26	0,93
17. İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum	3,87	1,21
18. İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	3,79	1,16
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim	3,89	1,18
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,87	1,27
Duyarsızlaşma	1,81	0,81
5. İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	1,53	0,99
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	1,82	1,14
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	2,05	1,31
15. İşim gereği hizmet verdiğim insanlara ne olduğu ne olduğu umurumda değil	1,72	1,21
22. İşim gereği hizmet verdiğim insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	1,97	1,11
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	2,23	1,17
1. Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum	2,15	1,23

2. Yaptığım işi bırakma niyetim var	2,02	1,21
3. Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum	2,53	1,52

Ölçekler: 1- Hiçbir zaman, 2- Çok nadir, 3- Bazen, 4- Çoğu zaman, 5- Her zaman

Tablo 5'te tükenmişlik alt boyutlarına verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların duygusal tükenme (2,31) ve duyarsızlaşma (1,81) düzeylerinin kişisel başarı düzeylerine nispeten düşük olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini (2,23) ise düşük düzeydedir. Düzeyi en yüksek olan boyut kişisel başarı ve en düşük olan boyut ise duyarsızlaşma boyutudur. Sonuçlar, katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla katılımcıların genel tükenmişlik düzeyleri düşüktür.

Tablo 6: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetleri Düzeylerinin Bölümlere Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BÖLÜMLER	n	TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARI						İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
		Duygusal Tükenme		Kişisel Başarı		Duyarsızlaşma		Ort.	S.S.
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Önbüro	67	2,07	0,67	4,02	0,57	1,62	0,68	2,12	1,32
Kat Hizmetleri	32	2,38	1,10	3,99	0,72	1,89	1,00	2,02	1,13
Yiyecek-İçecek	77	2,42	0,82	3,84	0,64	1,90	0,70	2,54	1,21
Diğer	24	2,41	0,66	4,14	0,48	1,75	0,66	1,85	0,85

Tablo 6 incelendiğinde, genel olarak tüm bölümlerde çalışan işgörenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tüm bölümlerdeki işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşüktür. Duygusal tükenme düzeyi en yüksek olan bölüm Yiyecek-İçecek bölümüdür (Ort.= 2,42). Duygusal tükenme düzeyi en düşük olan bölüm ise Önbüro bölümüdür (Ort.= 2,07). Kişisel başarı düzeyi en yüksek olan bölüm İnsan Kaynakları, Satış-Pazarlama, Muhasebe, Teknik ve Spa gibi bölümlerden oluşan Diğer bölüm (Ort.= 4,14) iken, en düşük olan

bölüm Yiyecek-İçecek (Ort.=3,84) bölümüdür. Duyarsızlaşma düzeyi en yüksek olan bölüm Yiyecek-İçecek (Ort.= 1,90) bölümü, en düşük olan bölüm ise Önbüro bölümüdür (Ort.=1,62). Sonuçlar ayrıca, işten ayrılma niyeti en yüksek olan bölümün Yiyecek-İçecek (Ort.= 2,54), en düşük olan bölümün ise Diğer bölüm (Ort.=1,85) olduğunu göstermiştir.

3.5.4. Tükenmişlik Alt Boyutları İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Tablo 7’de tükenmişliği oluşturan alt boyutlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyonun $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARI	İŞTEN AYRILMA NİYETİ
Duygusal Tükenme	0,617
Kişisel Başarı	-0,252
Duyarsızlaşma	0,440

Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ (çift yönlü) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’deki sonuçlara göre, işten ayrılma niyeti ile en yüksek ilişkisi olan boyut duygusal tükenme ($r = 0,61$), en düşük ilişkisi olan boyut ise kişisel başarı ($r = -0,25$) boyutudur. İşten ayrılma niyeti ile orta düzeyde ilişkisi olan boyut ise duyarsızlaşma ($r = 0,44$) boyutudur. İşten ayrılma niyeti ile olumlu ilişkisi olan boyutlar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları iken olumsuz ilişkisi bulunan boyut ise kişisel başarı boyutudur. Dolayısıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin oluşması artmakta; kişisel başarı artarken işten ayrılma niyetinin oluşması azalmaktadır.

Araştırma modeline göre konaklama işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak için tükenmişliğin her bir boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test

etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Ancak, regresyon analizine geçmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) olup olmadığı test edilmiştir. Çoklu bağlantı, üç veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki korelasyonu tanımlar. Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunun olup olmadığı anlamak için varyans artış faktörlerine ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Varyans artış faktörleri 10,0'dan büyük ve tolerans değerleri 0.10'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı sorunu ortaya çıkmaktadır (Hair, Anderson, Tahtam et Al., 1998, 193; Eren, 2007, s. 89). Araştırmanın bağımsız değişkenlerine ait varyans artış faktörleri (variance inflation factor - VIF) ve tolerans değerleri incelendiğinde, tolerans değerlerinin 1,000, varyans artış faktörlerinin 1,000 olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 8: İşgörenlerin Duygusal Tükenme Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R katsayısı = 0,617					
$R^2 = 0,381$					
Uyarlanmış $R^2 = 0,378$					
Standart Hata= 0,92745					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	104,753	1	104,753	121,782	0,000
Hata (artık)	170,313	198	0,860		
Toplam	275,066	199			
	B	SE_B	β	t	Sig.
Sabit	0,300	0,187	--	1,601	0,111
Duygusal Tükenme	0,836	0,076	0,617	11,035	0,000

Tablo 8'de tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 8 incelendiğinde, duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetindeki varyansın %38'ini açıkladığı görülmektedir. Beta (β) değerleri incelendiğinde, duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,61$, $p < 0,01$). Test sonuçlarından anlaşıldığı üzere,

konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyetinin oluşmasında tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmenin oldukça önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: İşgörenlerin Kişisel Başarı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R katsayısı = 0,252					
R ² = 0,064					
Uyarlanmış R ² = 0,059					
Standart Hata= 1,14052					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	17,511	1	17,511	13,462	0,000
Hata (artık)	257,555	198	1,301		
Toplam	275,066	199			
	B	SE_B	β	t	Sig.
Sabit	4,076	0,508	--	8,020	0,000
Kişisel Başarı	-0,467	0,127	-0,252	-3,668	0,000

Tablo 9'da işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki sonuçlara göre kişisel başarı boyutunun işten ayrılma niyetini açıklama oranı (varyansı) %06'dır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, kişisel başarı boyutunun işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği görülmektedir ($\beta = -0,25$, $p < 0,01$). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunduğu, böylece işten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyen bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: İşgörenlerin Duyarsızlaşma Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri					
Çoklu R katsayısı = 0,440					
R ² = 0,193					
Uyarlanmış R ² = 0,189					
Standart Hata= 1,05856					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	53,197	1	53,197	47,473	0,000
Hata (artık)	221,870	198	1,121		
Toplam	275,066	199			
	B	SE_B	β	t	Sig.
Sabit	1,076	0,814	--	5,847	0,000
Duyarsızlaşma	0,637	0,092	0,440	6,890	0,000

Tablo 10'daki sonuçlara göre, konaklama işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği bulunmuştur. Sonuçlar, duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma niyetindeki varyansın %19'unu açıkladığını ortaya çıkarmıştır. Bu etkinin olumlu veya olumsuz olduğunu anlamak için beta değerlerine bakılmıştır. Beta değerlerine göre, duyarsızlaşma boyutu işten ayrılma niyetini olumlu etkilemektedir ($\beta = 0,44$, $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre, konaklama işletmelerinde duyarsızlaşma boyutunun işten ayrılma niyetinin oluşmasının en önemli nedenlerinden biri olduğunu söylemek mümkündür.

SONUÇ

Tükenmişlik, "enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması veya tükenmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974, p. 159). Bu çalışmada, otel işletmelerindeki işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi incelemek için bir model geliştirilmiş ve model Hatay ilindeki 3, 4, 5 yıldızlı ve butik otel işletmelerinin işgörenleri üzerinde test edilmiştir.

Çalışmada tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlenmiş, her üç boyutun da işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları literatür bulguları ile örtüşmektedir (Jackson & Maslach, 1982; Lazaro et al.,1984; Jackson et al., 1986, Maslach & Schaufeli, 1993, p. 8; Singh et al., 1994, p. 563; Weisberg, 1994, p. 4).

Araştırmaya 131'i bay, 69'u bayan olmak üzere toplam 200 kişi katılmıştır. Bu kişilerin 109'u (%54,5) bekar, 85'i (%42,5) lise mezunu, 104'ü (%52) turizm eğitimi almamış, 58'i (%29) 3 yıldızlı otellerde çalışan, 135', (%67,5), şu anda çalıştığı işletmede 1-5 yıl arası çalışan, 77'si (%38,5) Yiyecek-İçecek bölümünde görev alan, 48'i (%24) garson olan, 179'u (%89,5) daimi personel olarak istihdam eden ve 124'ü (%62) 5-8 saat arası çalışan işgörenlerdir.

Yukarıdaki sonuçlar değerlendirildiğinde, çoğu katılımcının lise mezunu olması bölgedeki turizm ve otelcilik liselerinin varlığına bağlanabilir. Katılımcıların çoğunun mevcut işletmelerde 1-5 yıl arası çalışıyor olmaları da, otel işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni de, otel işletmelerinin emek-yoğun bir yapıya sahip olması, çalışma saatlerinin uzun olması, dinlenme ve tatil sürelerinin az olması gibi özellikler gösterilebilir. Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve görevlerine bakıldığında ise, büyük çoğunluğunun Yiyecek-İçecek bölümünde (%38,5) ve garson (%24) olarak çalıştıkları görülmektedir. Bunun nedeni de Yiyecek-İçecek bölümünün kısa sürede çok sayıda müşteriye hizmet etme ve müşterilerle sürekli yüz yüze

iletişimde bulunması gerekliliği, diğer bölümlere oranla bünyesinde daha fazla sayıda işgören bulundurmasını gerektiği şeklinde açıklanabilir.

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise; katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, katılımcıların genel tükenmişlik düzeyleri düşüktür. Buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları, duygusal tükenme arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını, kişisel başarı düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları bölümler bazında incelendiğinde, yukarıdaki sonucu destekleyici veriler elde edilmektedir. Duygusal tükenme (Ort. 2,42) ve duyarsızlaşma (Ort. 1,90) düzeyleri en yüksek olan Yiyecek-İçecek bölümünün, işten ayrılma niyetinin de (Ort. 2,54) en yüksek bölüm olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların nedeni, yiyecek-içecek bölümündeki işgörenlerin uzun çalışma sürelerine sahip olmaları, yoğun sezonda sürekli mesai yapmaları, dinlenme ve tatil sürelerinin az olmaları ve sürekli müşterilerle iletişim halinde bulunmaları ile açıklanabilir. Aynı zamanda bu sonucu destekler nitelikte kişisel başarı boyutuna bakıldığında ise, kişisel başarı düzeyi en yüksek olan bölümün İnsan Kaynakları, Satış Pazarlama, Muhasebe, Teknik ve Spa gibi bölümlerden oluşan Diğer bölüm olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti en düşük olan bölüm de, Diğer bölümdür. Bunun nedeni olarak da, bu bölümde çalışan işgörenlerin müşterilerle daha az ya da hiç iletişim kurmamaları, belirli bir çalışma yeri ve belirli çalışma saatlerine sahip olmaları ve izin günlerinin olmaları gibi işlerinin gerektirdiği özellikler gösterilebilir.

Otel işletmeleri insan emeğinden büyük ölçüde yararlanan işletmelerdir. Otel yöneticileri işgörenlerine değer vererek, çalışma saatlerini kısa tutarak, adil ücretlendirme yaparak, yıllık izinleri düzenli vererek, işgören tükenmişliğinin önüne geçebilir. Tükenmişliği önlemenin bir diğer yolu da, yöneticilerin işgörenlerini dinlemeleri, çalışmalarını ciddiye almaları, gerektiğinde takdir edip ödüllendirmeleri, sorunlarını dinleyip onlara yardımcı olmalarıdır. Böylece işgören kendini işletme içinde değerli bir birey olarak görecektir, motivasyonu artacak ve tükenmişlik yaşama riski azalacaktır. Aksi takdirde ise işinden soğuyacak ve tükenmeye başlayacaktır.

Araştırma sonuçları, dört açıdan önemli ve faydalı görülmektedir: (1) Araştırma, konu ile ilgili uygulamaların oldukça kısıtlı olduğu otel işletmelerine yönelik olarak yapıldığından dolayı, ilgili yazındaki boşluğu doldurmakta ve yazına önemli katkı sağlamaktadır. (2) Türkiye’de otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ortaya konulması bakımından önemli bir katkı sağlamaktadır. (3) Araştırma, turizm sektöründeki yüksek düzeyde personel devir oranını düşürme, işten ayrılmayı önleme gibi hedefleri olan turizm işletmelerine bu hedeflere ulaşmanın bir aracı olarak ışık tutmaktadır. (4) Araştırma ayrıca, konuyla ilgili araştırma yapacak olan akademisyenlere önemli bir yol gösterici niteliğindedir.

Daha önce Hatay İli’nde yapılmış otel işgörenlerinin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Böyle bir araştırmanın ilk defa yapılmış olması dolayısıyla, bu anlamda Türkçe yazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları sadece araştırma yapılan ildeki konaklama işletmeleriyle sınırlıdır. Sonuçlar, Türkiye’deki bütün konaklama işletmelerine genellemez. Bu araştırmanın benzeri başka illerdeki konaklama işletmelerinde ya da diğer turizm işletmelerinde uygulanabilir. Tükenmişlik konusu, farklı illerde stres, iş tatmini, mobbing gibi farklı değişkenlerle de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ackerley, G. D., Burnell, J., Holder, D. C. & Al;. (1988). Burnout among licensed psychologists. *Professional Psychology: Research and Practise*, 9(6), 624-631.
- Agin, Özgür. (2010). İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aktaş, A. (1989). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. Antalya: Retromat Matbaası.
- Alcorn, D. & Petrie, S. (1997). Police burnout and attitudes to women and domestic violence. Second Australasion Women And Policing Conference.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (6), 1-17.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(7), 87-112.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(10), 69-96.
- Arı, G. ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Bireyler ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 1(15), 131-148.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma teknikleri ve rapor yazma*. Ankara: Tutubay.

- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the federal government: A longitudinal study of manager's reactions. *Canadian Journal of Administrative Science*, 4(15), 310-321.
- Aydın, P. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Aydın, S. (2007). İş hayatında tükenmişlik ve Eminönü ilçesi banka çalışanları üzerinde bir uygulama (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azaltun, M. ve Kaya, E. (2010). Konaklama işletmelerinde muhasebe uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık,
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde önbüro çalışanlarında bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory – General survey: An internet study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245-260.
- Baltaş, Z. Ve Baltaş, A. (1998). *Stres ve bası çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 2(84), 191-215.
- Barut, Y. ve Kalkan, M. (2002). Ondokuz Mayıs Üniversitesi öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 66-77.
- Barutçu, Esin. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 2(8), 541-561.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamu'da bir araştırma. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(6), 15-23.

- Başer, M. ve Çobanoğlu, F. (2011). İlköğretim denetmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 125-136.
- Başören, M. (2005). Çeşitli değişkenlere göre rehber öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, Zonguldak İli örneği (Yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Baysal, A. (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliği etki eden faktörler (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bernard, H.R. (2000). *Social research methods*. London: Sage Publications.
- Biçer, M. (2005). Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Binbay, M. (2007). Otel işletmelerinde pazarlama stratejileri (Yüksek lisans projesi). Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(14), 93-106.
- Blegen, M. A., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1988). Measurement of kinship responsibility for organizations research. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Byrne, B. M. (1991). The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intercediate secondary and university educators. *Multivariate Behavioral Research*, 4(26), 583- 605.

- Cano-Garcia, F., Padilla-Munoz, E. M. & Carasco-Ortiz, M.A. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences, 38*, 929-940.
- Capel, S. A. (1991). A longitudinal study of burnout in teachers. *British Journal of Educational Psychology, 61*, 36-45.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B.J. & Phillips, J.S. (1999). "Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes". *Public Personnel Management, 28*(1).
- Cesur, A. (1998). İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior, 13*(1), 1-11.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and in integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 4*(18), 621-656.
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review, 11* (1), 55-70.
- Croom, B. (2003). Teacher burnout in agricultural education. *Journal Of Agricultural Education, 44*(2), 1-13.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi-Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılar da mesleki bir sağlık sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 1*(29), 61-74.

- Çam, O. (1989). Hemşirelerde tükenmişlik ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çavuşoğlu, İ. (2009). Sınıf öğretmenliği son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çelikkol, A. (2001). *Çağdaş iş yaşamında ruh sağlığı*. İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Çıtak E. A. ve Çam O. (2011). Hemşirelere verilen eğitimin çatışma çözme becerisine, yöntemine ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 4(4), 165-171.
- Çiper, A. (2006). Tükenmişlik sendromunun hizmet kalitesine etkisi ve çağrı merkezi uygulaması (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deckard, G., Meterko, M. & Field, D. (1994). Physician burnout: An examination of personal, professional and organizational relationships. *Medical Care*, 32(7), 745 – 754.
- Demirbaş, A. R. (2006). Üç farklı hastanenin yöneticilerinin ve klinikte çalışan sağlık personelinin tükenmişlik durumları (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinç, K. (2008). Yardım mesleklerinde tükenmişlik sendromu (Dönem projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları
- Domeyer, D. (2004). How to deal with burnout before it's too late, *Women in Business*, 5(56), 10.
- Dursun, S. (2000). Öğretmenlerde tükenmişlik ile yükleme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- Eren, E. ve Kaya, N. (2000). Ödüllendirmede yeni düşünce boyutları ve bir araştırma. 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Eren, D. (2007). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ergin, C. (1992). Doktorlar ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik envanterinin uygulanması. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, (143-154). Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumunu ölçümü olarak 'İş Betimlemesi Ölçeği': Uyarılma, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(12), 25-36.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-Out. *Journal of Social, Issues*, 30, 159-165.
- Friedman, I.A. (1991). High and low burnout schools: Scholl culture aspects of teacher burnout. *The Journal Of Educational Research*, 84(6), 325- 333.
- Friesen, D. & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 179-188.
- Gaines, J. & Jermier, J. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy Of Management Journal*, 26, 567-586.
- Girgin, G. (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gmelch, W. H. (1988). Research perspectives on administrative stres: Causes, reactions, responses and consequences. *The Journal of Educational Administration*, 26(2), 134-140.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "Description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 3, 463-488.
- Grönroos, C. (2000). Defining marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Service Marketing*, 1(23), 52-60.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(21), 91-109.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki- Yöneticiler üzerine bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gündüz, B. (2004). Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hamann D.L. & Gordon, D. G. (2000). Burnout: An occupational hazard. *Music Educators Journal*, 3(87), 34-39.
- Hipss, E. S. & Holpin, G. (1991). Job stress related to performance based accreditation, locus of control, age and gender as related to job satisfaction and burnout in teachers and principal. *Speeches Or Meeting Papers 150*, Report Research 143 U.S. Alabama.
- Hwang, I. S. & Kou, J. H. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 2(8), 254-255.
- Işık, U. (2005). Ankara onkoloji eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yardımcı sağlık personelinde tükenmişlik durumu araştırması (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jackson, S.E. & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 63-77.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-40.
- Judd, C.M., Smith, E.R. & Kidder, L.H. (1991). *Research methods in social relations*. Forth Worth: Hartcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Jusuf, S. (2007). Yetiştirme yurtlarında ve çocuk yuvalarında görev yapan personelin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karayazı, T. (2008). Uluslararası müsabakalarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kartepe, O. (2011), Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(23), 44-65.
- Kelly, B. F. (1994). A model of stress and burnout in collegiate coaches' effects of gender and time of season. *Research Quarterly For Exercise And Sport*, 1(65), 45-48.
- Kesen, M. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Banka çalışanları üzerine bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 457-481.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (1998). Downsizing: It is always lean and mean. *Personal Review*, 4(27), 296-311.

- Kop, N., Euwema M. & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 13(4), 326-340.
- Koyuncu, M. (2001). *Üniversite öğretim elemanlarında tükenme duygusu ve kurumdan ayrılma isteğine etkisi*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul. 349-360.
- Kozak, N. (2008). *Turizm pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluvan, Z. (2009). Turizm işletmelerinde iş tatmini. Sabuncuoğlu, Z. (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss. 49-82). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Lazaro, C., Shinn, M. & Robinson, P.E. (1984). Burnout, job performance and job withdrawal behavior. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 213-34.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2001). *Burnout and health*. Handbook of Health Psychology (pp. 415-426). London: Lawrence Erlbaum.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of worklife survey manual* (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Canada: Wolfville.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout, emotional and physiological processes and positive intervention strategies research in occupational stress and well being, Elsevier Ltd, 3.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally: Chicago, IL.
- Malhotra, N.K. (1996). *Marketing research: An applied orientation*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout", in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), *Professional*

Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Taylor & Francis, Washington, DC, pp. 1-16.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1991). Adding love and work: The full five factor model and well-being, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.

Meier, S.T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 10(36), 899-910.

Mor Barak M. E., Nissly J. A. & Levin A. (2001 December). *Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A Review and Metanalysis*. *Social Service Review*, 625-661.

Murat, M. (2003). Emniyet görevlilerinin tükenmişlik durumları. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(5), 95-108.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ok, S. (1995). Banka iş görenlerinin iş doyumunun bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Oral, S. (1999). *Otel işletmeciliği ve otel işletmelerinde verimlilik analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Otacioğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(9), 103-116.

- Öcal, Ö. (2008). İş-aile çatışması, iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik tekstil işletmesi çalışanlarında bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 30-42.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, T. (2008). Pendik bölgesinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.
- Özgen, I. (Mayıs, 2007). *Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarında tükenmişlik sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı örneği*. I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya, 116-124.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Özyer, K. (2010). Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, C. D. (2000). Stres ve depresyon. *Psikiyatri Dünyası*, 4, 2000, 12-17.

- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: Yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(10), 117 – 139.
- Pines, A. M. (2003). Occupational burnout: A cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling. *Career Development International*, 2(8), 97-106.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler-Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Richardsen, A.M. & Burke, R.J. (1995). Models of burnout: Implications for interventions. *International Journal of Stress Management*, 1(2), 31-43.
- Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2007). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sanderson, P. A. (2003, May). The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assesment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University, School of Leadership Studies, 46-92.
- Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarros J. C. & Sarros, A. M. (1987). Predictors of teachers burnout. *The Journal of Educational Administration*, 24(2), 272-280.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Savran, G. (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması (Tezsiz yüksek Lisans projesi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşime dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 245-262.
- Schaufeli W.B. & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Schuster, N. D., Nelson, D. L. & Quisling, C. (1984). Burnout among physical therapist. *Physical Therapy*, 3(64), 299-303.
- Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 152-171.
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, 115, 53-56.
- Sılığ, A. (2003). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi yayınları.
- Singh, J., Goolsby, J.R. & Rhoads, G.K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Singh, S. N., Mishra, S. & Dongwook, S. K. (1998). Research-related burnout among faculty in higher education. *Psychological Reports*, 83(2), 463-473.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler (Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi)*. İstanbul: Beta basım yayım dağıtım A.Ş.
- Somer, O. (1998). Beş-faktör kişilik modeli. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1(2), 35-62.

- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerinin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Spickard, A., Gabbe, S. G. & Christensen, J. F. (2002). Mid-career burnout in generalist and specialist physicians. *JAMA*, 12(288), 1447-1450.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). Özürlü çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(36), 44, 60.
- Suran, B. G. & Sheridan, E. P. (1985). Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research And Practice*, 15(6), 741-752.
- Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler: Akademik personel üzerinde bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, tükenmişlikle mücadele yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, N. (1998). *Stresle başa çıkma, olumlu bir yaklaşım içinde iş yerinizdeki kronik stres kaynakları*. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- Şahin, D. (2007) Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şanlı, S. (2006). Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Adana.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taormina, R. J. & Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: The effect of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8, 89-99.

- Tarcan, E. (2001). *Hizmet yönetiminde kalite ve müşteri tatmini ölçümü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). *Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu*. 11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Afyon, ss. 960-971.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, A. (1997). Stres ve tükenmişlik, *endüstri ve örgüt psikolojisi* içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43-53.
- Tuğrul, C. D. (2000). Stres ve depresyon. *Psikiyatri Dünyası*, 4, 12-17.
- Tümkaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tümkaya, S. (1-3 Eylül, 1997). *İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile kullandıkları başa çıkma davranışları*. IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara.
- Uğurluoğlu Ok, S. (2002). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ulusoy, H., Biçer, E. B. ve Karabulut, N. (2012). Hastane yöneticilerinde tükenmişlik düzeyleri. *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 34, 2012, 252-259.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.
- Varol, F. (2010). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Ventegodt, S., Kandel, I., Neikrug, S. & Al. (2005). Clinical holistic medicine: The existential crisis-lise crisis, stress and burnout. *The Scientific World Journal*, 5, 300-312.
- Weisberg J. & Kirschenbaum A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(2), 359-375.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 1(15) 4-14.
- Weisberg, J. & Sagie, A. (1999). Teachers physical, mental and emotional burnout: Impact on intention to quit. *The Journal Of Psychology*, 133, 333-339.
- Wolfe, G. A. (1981). Burnout of therapist. *Physical Therapy*, 7(61), 1046-1050.
- Yıldırım, F. (1996). Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yoğun Erçen, A. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri: Mersin ilinde karşılaştırmalı bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 1-8.
- ZEL, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

EK-1: İŞGÖRENLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket Hatay İli'ndeki 3,4,5 yıldızlı ve butik otellerde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini bilimsel olarak incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans çalışmasıdır. Söz konusu çalışma kapsamında hazırlanan aşağıdaki ankette doğru veya yanlış cevap yoktur. Araştırmanın doğruyu yansıtması için **GERÇEK** ve **SAMİMİ** cevaplar vermeniz ve **SORULARIN TAMAMINI** cevaplamanız son derece önemlidir. Elde edilecek veriler sadece **BİLİMSEL** amaçlar için kullanılacak ve toplu olarak değerlendirilecektir. **OTEL** ve **KİŞİ İSMİ** kullanılmayacak ve veriler kesinlikle **GİZLİ** tutulacaktır.

Yardımlarınız ve işbirliğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Zeynep ASLAN
Danışman

Öğr. Gör. Senem ETYEMEZ
Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Öğrencisi

ANKET SORULARI

A. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanın yanına (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7	İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					

9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan 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 hizmet verdiğim insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum.					
18	İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	İşim gereği hizmet verdiğim insanların bazı problemlerini ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					
23	Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum.					
24	Yaptığım işi bırakma niyetim var.					
25	Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

B. Kendiniz ve çalıştığınız işletme ile ilgili aşağıdaki soruları lütfen cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

3. Yaşınız:

4. Eğitim durumunuz:

() İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans

() Yüksek lisans () Doktora

5. Turizm eğitimi aldınız mı: () Evet () Hayır

6. Çalıştığınız konaklama işletmesinin (otelin) sınıfı nedir?

Beş yıldızlı Dört yıldızlı Üç yıldızlı Butik otel

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

8. Çalıştığınız Bölüm

Önbüro Kat Hizmetleri Yiyecek- İçecek Satış- Pazarlama

Halkla İlişkiler Muhasebe İnsan Kaynakları

Diğer (Belirtiniz):.....

9. Yaptığınız görev:

10. Bu işletmede çalışma durumunuz (statünüz) aşağıdakilerden hangisidir?

Daimi personel Geçici (sezonluk) personel Stajyer

İhtiyaç duyulduğunda çağrılan ekstra personel

11. Günde kaç saat çalışıyorsunuz:

12. Aylık ücretiniz(Net):

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Senem ETYEMEZ

Doğum Tarihi ve Yeri: 17.09.1983 – İstanbul

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
(Lisans)	Erciyes Üniversitesi	2005
(Lise)	Gülizar Zeki Obdan Süper Lisesi (Pendik-İstanbul)	2001

Bildiği Yabancı Dil: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

- **Bildiri:** Etyemez, S., Özyılmaz, A., "Gastronomi Turizmi ve Hatay Mutfak Kültürü", 1. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 20-22 Nisan 2012, Mersin, pp. 124-136.

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum: Mustafa Kemal Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2011-.

İletişim

Yazışma Adresi: Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Eski Araştırma Hastanesi Yanı, Bağrıyanık Mah. No: 33 Antakya/Hatay

Telefon: 0326 216 22 37, Fax: 0326 216 22 47

E-posta Adresi: senemetyemez@hotmail.com / setyemez@mku.edu.tr