

**T.C.  
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı**

**Erdoğan ALKAN**

**SEYAHAT ACENTESİ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
KAYSERİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman:  
Dr. Öğretim Üyesi Elif ACAR**

**Yozgat – 2019**

**T.C.  
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı**

**Erdoğan ALKAN**

**SEYAHAT ACENTESİ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
KAYSERİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman:  
Dr. Öğretim Üyesi Elif ACAR**

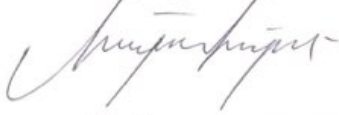
**Yozgat – 2019**

T.C.  
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı 8011010005 numaralı öğrencisi Erdoğan ALKAN'ın hazırladığı "Seyahat Acentesi Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kayseri Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 16/07/2019 Salı günü saat 10:00'da yapılmış, tezin onayına ~~OY ÇOKLUĞU~~ / OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Buğra BAĞCI



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Elif ACAR



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nalan GÜLTEN AKIN



ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun ....19../08../2019.. tarih ve 28-01 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

19./08/2019  
Prof. Dr. Yunus ÖZGER  
Enstitü Müdürü

Dr. Öğr. Üyesi Serai DEKDEMİR

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Seyahat Acentesi Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kayseri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

2.6.10.7/2019

Erdoğan Alkan

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

<b>1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ</b> .....	<b>6</b>
1.2.1. Maslach Modeli .....	7
1.2.1.1 Duygusal Tükenme .....	7
1.2.1.2. Duyarsızlaşma.....	8
1.2.1.3. Kişisel Başarıda Azalma.....	8
1.2.2. Cherniss Modeli .....	9
1.2.3. Pines Modeli.....	9
1.2.4. Edelwich ve Brodsky Modeli .....	10
1.2.4.1. Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm):.....	10
1.2.4.2. Durağanlaşma Evresi (Stagnation) .....	10
1.2.4.3. Engellenme Evresi (Frustration):.....	10
1.2.4.3. Umursamazlık Evresi (Apathy):.....	10
1.2.5. Perlman ve Hartman Modeli .....	11
<b>1.3. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER</b> .....	<b>11</b>
1.3.1. Kişisel ve Sosyal Faktörler.....	12
1.3.1.1. Eğitim .....	12
1.3.1.2. Yaş .....	12
1.3.1.3. Cinsiyet .....	13
1.3.1.4. Medeni Durum.....	13
1.3.1.5. Kişilik Özellikleri .....	13
1.3.1.6. İş Tatmini.....	14
1.3.1.7. Aile Yapısı ve Sosyal Destek .....	14
1.3.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler.....	15

1.3.2.1. İş Yüğü.....	16
1.3.2.2. Kontrol.....	16
1.3.2.3. Ödüller .....	17
1.3.2.4. Aidiyet .....	18
1.3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet .....	18
<b>1.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....</b>	<b>19</b>
1.4.1. Fizyolojik Belirtiler .....	21
1.4.2. Duygusal Belirtiler .....	22
1.4.3. Davranışsal Belirtiler.....	22
<b>1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI .....</b>	<b>23</b>
1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları .....	24
1.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları.....	25
1.5.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları .....	27
<b>1.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>27</b>
1.6.1. Bireysel Yöntemler.....	29
1.6.2. Örgütsel Yöntemler .....	29
<b>1.7. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>31</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

<b>2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Bireysel Faktörler .....	38
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	40
2.2.3. Çevresel Faktörler .....	41
<b>2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>45</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>53</b>
3.4.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	53
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	54

3.4.3. Veri Analiz Teknikleri.....	55
3.4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Araştırma Bulguları .....	57
3.4.5. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları.....	60
3.4.6. Faktör Analizi ve Sonuçları.....	61
<b>3.5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>64</b>
3.5.1. Normallik Dağılım Testlerine Yönelik Bulgular.....	64
3.5.2. Tükenmişlik, Tükenmişliğin Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu .....	65
3.5.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	75
3.5.4. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....	77
<b>SONUÇ.....</b>	<b>82</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>103</b>
<b>EK-1: ANKET FORMU .....</b>	<b>103</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>106</b>

# ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

### Seyahat Acentesi Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kayseri Örneği

Erdoğan ALKAN

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Elif ACAR

2019-Sayfa: 104+VIII

Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Elif ACAR

Dr. Öğr. Üyesi Nalan Gülten AKIN

Dr. Öğr. Üyesi Buğra BAĞCI

İş yaşamında yaşanan stres ve iş yüküne bağlı olarak çalışanlar bir takım psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Tükenmişlik sendromu günümüzde örgütlerde sıklıkla görülen problemlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Tükenmişlik sendromu çalışanların performansına etki edebilmekte, ayrıca çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, seyahat acenteleri çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Kayseri ilindeki faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan 113 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, seyahat acentesi çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyetine etkileri tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışma sonucunda çalışanlarda algılanan tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılmalarının genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu, kişisel başarı ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti, Seyahat Acenteleri, Turizm.



# **ABSTRACT**

**Master Thesis**

**The Effect of Burnout Level of Travel Agency Employees on Turnover  
Intention: The Case of Kayseri**

**by**

**Erdoğan ALKAN**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Elif ACAR**

**2019-Page: 104+VIII**

**Jury: Asst. Prof. Dr. Elif ACAR  
Asst. Prof. Dr. Nalan Gülten AKIN  
Asst. Prof. Dr. Buğra BAĞCI**

Depending on the stress and work load experienced in work life, employees may experience some psychological problems. In this context, burnout syndrome is one of the most common problems in organizations. Burnout syndrome can affect the performance of the employees and may also cause the employees to leave their jobs.

In this study, it is aimed to examine the effect of perceived burnout levels on travel agency employees on turnover intention. In this context, 113 people working in travel agencies operating in Kayseri were surveyed. The data obtained were analyzed with SPSS package program. Based on the findings obtained in the result of this search the impact of burnout level experienced by travel agency employees on turnover intention is tried to be determined and some evaluations of results are done.

As a result of the study, it was found that there is a significant and positive relationship between perceived burnout level and turnover intention. It has been found that there is a significant and positive relationship between emotional exhaustion and depersonalization, which are the sub-dimensions of burnout.

**Key Words:** Burnout Syndrome, Turnover Intention, Travel Agencies, Tourism.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Tükenmişliğin Dönemsel Belirtileri.....	21
Şekil 3.1: Araştırma Modeli .....	53



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	30
<b>Tablo 3.1:</b> Model ve Hipotez Oluşturma Aşamasında İncelenen Çalışmalar .....	50
<b>Tablo 3.2:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	58
<b>Tablo 3.3:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Değerleri .....	60
<b>Tablo 3.4:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları.....	61
<b>Tablo 3.5:</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları.....	64
<b>Tablo 3.6:</b> Araştırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler (Normal Dağılım) ..	64
<b>Tablo 3.7:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Yapılan T testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 3.8:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre T testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3.9:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 3.10:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 3.11:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Daha Önce Turizme Yönelik Bir Eğitim Alıp/Almama Durumuna Göre Yapılan T testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.12:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.13:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Mevcut İşyerinde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.....	71

<b>Tablo 3.14:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Aylık Ücretlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 3.15:</b> Seyahat Acentesi Çalışanlarının Acentedeki Görevlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 3.16:</b> Çalışılan Acentenin Yasal Sınıfına Göre Yapılan T testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 3.17:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu .....	75
<b>Tablo 3.18:</b> Genel Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Basit Regresyon Modeli Özeti.....	77
<b>Tablo. 3.19:</b> Katsayılar .....	78
<b>Tablo 3.20:</b> Tükenmişlik Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Regresyon Modeli Özeti.....	79
<b>Tablo 3.21:</b> Değişen Varyans Sonuçları.....	79
<b>Tablo 3.22:</b> Çoklu Regresyon Katsayıları .....	80

## KISALTMALAR

ANOVA	:	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
TÜRSAB	:	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği



## ÖNSÖZ

Turizm sektörünün en önemli paydaşlarından olan seyahat acentesi çalışanlarının, tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek için yapmış olduğum çalışmamda, her adımda bana yol gösterici olan ve desteğini esirgemeyen tez danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Elif ACAR'a; jüri üyeleri olan sayın hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Nalan Gülten AKIN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Buğra BAĞCI'ya; motivasyonumu daima yüksek tutan ve çalışmamın her aşamasında yardımını esirgemeyen arkadaşım ve meslektaşım Öğr. Gör. İlker KILIÇ'a; çalışmam boyunca sabır, anlayış ve yardımlarını esirgemeyen eşime; zaman ayıramadığım kızlarım Azra ve Berra'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Erdoğan ALKAN

## GİRİŞ

Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, turizm sektöründeki işleyişi kolaylaştırırken, küreselleşme ise turizm sektöründe rekabet boyutunu oldukça zorlaştırmıştır. Turizm sektöründe benzer ürünleri veya hizmetleri sunan birçok işletmenin bulunmasından dolayı rekabet oldukça yüksek düzeydedir. Yoğun rekabetin yaşandığı bu işletmelerden birisi de seyahat acenteleridir. Seyahat acenteleri, insanın insana hizmet ettiği, öznesini insanın oluşturduğu ve sağlanan hizmetlerin doğrudan insanla ilişkili olduğu işletmelerdir. Bu doğrultuda, çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin seyahat acenteleri için önemli faktörler olduğu söylenebilir.

Seyahat acenteleri ticari kaygılarla kurulan, insanların turistik gereksinimlerinin karşılanmasında ve yer değiştirmelerinde aracılık faaliyetini üstlenen işletmelerdir (Hacıoğlu, 2000, s.40). Seyahat acenteleri turistik içerikli mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin pazarlanmasını onlar namına yapmaktadır. Aracılık hizmeti sunmanın karşılığında da belirli bir komisyon almaktadırlar. Seyahat acenteleri, sundukları hizmetler ve bu noktada elde ettikleri girdilerle, etkinlik gösterdikleri ülkelere iktisadi anlamda katkı sağlarlar.

Turizm sektörünün en önemli birimlerinden birisi olan seyahat acentelerinin piyasadaki rakiplerine karşı rekabet avantajını yakalaması ve sektörde başarı sağlama-sındaki en önemli etken, iş görenlerin gücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Bu nedenle acente yöneticileri, istihdam edilen kişilerin yalnızca ekonomik bir faktör gibi algılanmaması gerektiğini bilmelidir. Çalışanlar pek çok ihtiyacının da karşılanmasını talep eden sosyal birer varlıktır (Akıncı, 2002, s. 2).

Turizm sektörü içinde yer alan seyahat acentelerinin özellikleri değerlendirildiğinde; emek yoğun olmaları göze çarpmaktadır. Bu açıdan devamlı ve birebir hizmet sunmaktadırlar. Seyahat acentelerinin esas üretim faktörü emektir. İnsan kaynağının kritik öneme sahip olduğu sektörde bilhassa, iş görenlerin verimliliğinde, iş doyumunda, sunulan hizmette kalitenin yükseltilmesinde, mesleki başarıda ve işten uzaklaşmada önemli bir etken olan tükenmişlik, turizm alanında faaliyet gösteren bireyler için dikkatle incelenmesi gereken bir konudur.

Tükenmişlik kavramı; insanlarla birebir etkileşim gerektiren işlerde faaliyet gösteren iş görenlerde, fiziksel ve ruhsal anlamda yorgunluk, uzun süre devam eden

bıkkınlık, umutsuzluk, kaçınılmazlık ve kötümserlik olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti, iş görenin iş yerindeki şartlarla alakalı doyumsuzluğu neticesinde ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetinde iş görenin işletmeden ayrılmayı planlaması söz konusudur. Bu açıdan işten ayrılma niyeti, işletmenin fiilen terk edilmesinden ziyade, gönüllü bir şekilde ayrılma kararının ön habercisidir.

Tükenmişlik turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin özellikle müşteri memnuniyeti çerçevesinde çalışmaları nedeniyle bu sektörde başarı elde edebilmek adına yoğun çalışma koşulları, iş yükü, sorumluluk ve hayatın güçlükleriyle başa çıkmaları gerekmektedir. Sektördeki iş görenlerin hizmet üretimine katılımları yetersiz olduğunda hizmette de aksamalar ortaya çıkacaktır. Aynı şekilde hizmet sunumu için çalışanın aşırı emek ve zaman harcaması da giderek katlanılmaz bir hale dönüşecektir. Dolayısıyla bu şekilde devam eden çalışan, zaman içinde kendisini tükenmiş hissetmektedir.

Teknolojinin hızlı gelişiminde birtakım değişimler yaşansa da özellikle turizm sektöründe beşeri faktörün emeğine olan ihtiyaçta büyük bir azalma yaşanmamıştır. Öte yandan, seyahat acentelerinde; üretim olgusunun alıcıyla aynı ortamda gerçekleşmesi, mesai saatlerinin düzensizlik göstermesi ve birebir etkileşimin baskınlığı nedeniyle bazı güçlükler yaşanmaktadır. Özdevecioğlu, Sucan ve Akın (2014)'e göre tükenmişliğin yaşanmasından sonraki süreçte etkilerinin silinmesi, bu durumun vuku bulmasından evvel engellenmesinden daha güçtür. Ayrıca maliyetli olduğu da belirtilmiştir.

Sektördeki iş yaşamı pek çok ülkede çeşitli etkenlerin altında ve belirli bir standardın dışındaki şartlarda gerçekleşmektedir (Kaya, 2012, s. 245). Emek yoğun bir sektör olması sebebi ile istihdam oranları da yüksek seyretmektedir. Sektör; sezonluk olması, mesai saatlerinin düzensizliği, kariyer imkânlarının sınırlılığı, iş gören devrinin yüksekliği, müşteri memnuniyeti beklentisi gibi özellikleri barındırmaktadır (Hacıoğlu, 2015, s. 14). Ayrıca en dikkat çekici özelliği ise işin yapısı gereği insanların nesnellikten uzak değerlendirmeler yapmasıdır (Şahin, 2014, s. 195).

Özellikle, iş görenlerin verimliliği söz konusu olduğunda, iş doyumunda, hizmet sunumunda kalite standardı, performans ve işten soğuma gibi konularda en önemli etkenlerden birisi olan tükenmişlik, turizm alanında daha önemli bir konudur (Kozak, 2001, s.12). Turizm sektöründe faaliyetlerin geneli hizmete yönelik olduğundan, iş



görenlerin motivasyonu, sadece yaptıkları işlerde doyumunu sağlamaları ve mutlu olmalarına bağlıdır (Uçkun vd., 2004, s.44). İş görenlerin mutsuzluğu işten ayrılma niyetlerini de yükseltmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri ele alınacaktır. İşten ayrılma niyeti kavramının tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik ilişkisi çalışmanın ikinci bölümünü oluşturacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Kayseri ilindeki A, B ve C sınıfı seyahat acentesi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini saptamak ve çalışanların tükenmişliğinin işten ayrılma niyetine ne düzeyde etkisi olduğunu belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna ek olarak tükenmişliğin, tükenmişlik alt boyutlarının ve işten ayrılma niyetinin seyahat acentesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek de diğer bir amaçtır. Çalışmanın uygulama kısmında çalışanların tükenmişlik düzeyleri tespit edilecektir ve tükenmişliğin ve tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenecektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜKENMİŞLİK

### 1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

21. yüzyıl iş yaşamının ciddi hususlarından birisi olarak karşılaşılan tükenmişlik kavramı, özellikle son dönemde araştırmacıların dikkatini çeken örgütsel hususlardandır. Kelime anlamı olarak bakıldığında tükenmişliğin “*kişinin kuvvetini kaybetmesi, gayret göstermemesi hali*” olarak ifade edildiği görülmektedir. Örgütsel perspektiften tükenmişlik kavramı değerlendirildiğinde ise “*hissi, akli ve fiziki yorgunluk hallerini betimleyen yavaşça gelişen bir süreçtir. Aynı zamanda, hissi anlamda beklentilerin fazla olduğu ortamlarda oldukça uzun süre çalışmaktan dolayı iş atmosferinde çalışanlara ve hayata dair negatif tutumlar oluşması gibi emarelerin görüldüğü bir durum*” şeklinde açıklanmaktadır (Altay vd., 2010, s.10).

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından kaleme alınan bir makaleyle literatüre kazandırılmıştır. Bu yazıda tükenmişlik kavramı “mesleki tehlike” olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada tükenmişlik, yıpranma, başarısız olma, aşırı yüklenme sonucuyla enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan istekler neticesinde bireyin iç kaynaklarının tükenme durumu şeklinde tanımlanmıştır (Freuderberger, 1974, s.159 ).

Tükenmişlik konusunda her ne kadar birbirine yakın olsa da ifade olarak birbirinden farklı bazı tanımlar bulunmaktadır. Freudenberger’den sonra tükenmişlik konusunda yaptığı araştırmalar ve bilhassa tükenmişliğe dair geliştirdiği ölçekle en çok bilinen teorisyen Maslach’dır. Maslach (2003, s.189) tükenmişliğin iş yerlerinde strese neden olan durumlar karşısında ortaya çıktığını, psikolojik bir sendrom olarak uzun süreli olduğunu, bilhassa iş ile çalışanlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını, tükenmişliğin kronik bir gerginlik olduğunu ifade etmiştir.

Pines ile Aranson (1988) tükenmişlikte; enerji, şevk, idealizm, amaç ve perspektif kaybı olduğunu, ayrıca devamlı stres, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılma duygularının yaşandığını ifade etmektedir. Araştırmacılara göre tükenmişlikte kısaca fiziksel, zihinsel ve duygusal bir tükenme yaşanmaktadır.

Bazı yazarlar tarafından tükenmişlik, stres olgusuyla etkili bir biçimde başa çıkma konusunda elde edilen başarısızlığın bir neticesi olarak değerlendirilmiştir.

Başka bir tanımlamada ise tükenmişlik, işyerindeki stresin bertaraf edilememesi neticesinde fiziksel neticelere de neden olabilen ruhsal bir problemdir (Arı ve Bal, 2008, s.132).

Birey dışı etkenlerin hızla ve sürekli değişmesi bireylerde zorlanmalara sebep olmaktadır. Bu durum, bireylerin potansiyellerini ortaya koymasına bir yana mevcut potansiyel güçlerini tüketmelerine ve harcamalarına sebep olmaktadır. Stresli hayat şartları bireyleri tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Schaufeli ve Janczur, 1994).

Tükenmişlik olgusunun stresten kaynaklandığı düşünülse bile tükenmişlik, stres olgusundan çok daha negatif bir durumun tasviridir. Tükenmişliği stresten ayrı kılan en önemli özellik ise tükenmişlik kavramının çalışan ile karşı taraf arasında süren sosyal ilişkilerden kaynaklanmamasıdır. Tükenmişlik bilhassa sorunlu kişilerle fazlaca alakadar olmak zorunda kalmaktan kaynaklanan, kronik duygusal gerginlik karşısında gösterilen bir reaksiyondur. Uykusuzluk, yorgunluk, baş ağrısı, devamlı soğuk algınlığı, mide problemleri, alkol veya madde bağımlılığı ile bireyler arası sorunlar şeklinde ortaya çıkan ve hissi anlamda yorgunluk, verimden düşme, kaçınılmazlık ve denetim yitimi gibi duyularını da içeren tükenmişlik sendromu, bilhassa kişilerle birebir etkileşimin fazla olduğu hizmet sektöründe görülmektedir. Çalışanların fiziksel ve psikolojik bakımdan güçlerinin tükenmesine, hayat kalitesinin aşağı çekilmesine, işlerini yapma isteklerinin git gide azalmasına ve nihayetinde tamamen bitmesine neden olmaktadır. Konu kapsamında yapılan araştırmalar yoğun ve devamlı stresin, kişinin ruhsal dengesini bozduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu olumsuz hal tükenmişlik sendromuna neden olmaktadır (Güven ve Sezici, 2016, s.114).

Tükenmişlik giderek daha da yaygın görülmeye başlanan bir durumdur. Çalışma hayatı içinde bulunan bireylerin %80'i çalışma hayatlarının bir yerinde tükenmişlik ile karşılaşabilmektedirler. Fakat tükenmişlik hemen belirmemekte aksine, yavaşça gelişmektedir. Birtakım faktörlerle beslenerek bireyin psikolojik dengesini alt üst etmektedir. Kişinin iş, aile ve sosyal hayatında önemli eksikliklerin meydana gelmesine neden olabilmektedir (Güdük vd. , 2005, s.169-173).

Tükenmişlik bir süreç dahilinde gelişmektedir. Bu bağlamda, iş görenler mesleğe ilk adım attıkları zamanlarda büyük bir şevkle, heyecan duyarak ve idealist bir yaklaşımla işlerini benimsemektedir. Ancak çalışma yaşamında pek çok nedenlerle

beklediğini bulamadığı için git gide bu tip güzel duyguları yitirmektedir (Eren ve Durna, 2006, s.40-51). Düş kırıklığı beraberinde bunalımı getirmektedir.

Tükenmişlik eğitim ve sağlık hizmetleri gibi insan hizmetlerinde, insana dair pek çok meslek için ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Fakat insanlarla birebir iletişim halinde olunan ve insanı merkez alan meslek alanları için mesleki anlamda risk olarak değerlendirilen tükenmişlik sendromu ile alakalı araştırmalar neticesinde, tükenmişliğin giderek diğer meslek alanlarında görev yapan iş görenlere de yayılmaya başladığı belirtilmektedir (Eriş vd., 2017, s.326).

Bireylerin işlerinden duygusal beklentilerini karşılayamamalarına bağlı olarak, işe yönelik negatif duygulanım meydana gelmekte, bireylerarası duyarlılık yitirilerek, ilgi kaybolmakta ve olumsuz duygulanım ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple birey işini devam ettirememekte ve verimli şekilde çalışmamaktadır. Ayrıca yaptığı işin kalitesinde yaşanan azalmaya bağlı olarak işinden aldığı doyum da azalmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

Birey, işinden aldığı olumlu pekiştiricileri stresin etkisi ile kaybetmekte, ardından yorulmuşluk ve doyumsuzluk hisleri içeren duygulanım meydana gelmektedir. Fakat bu durum iş yaşamında göz ardı edildiği ya da önemsenmediği için birey yoğun duygulanım etkisinde kalmaktadır. Bunun sonucunda da; işe karşı istek kaybı, işten soğuma, işe gitmekte zorlanma, işi yük sayma, duygusal patlamalar, şüpheli tavırlar ve bu ana kadar gösterdiği benlik imajına uymayan tavır ve tutumlar gösterebilmektedir (Maslach vd., 2001; Schaufeli vd., 2002).

## **1.2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ**

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden bugüne kadar değişik anlayışlar çerçevesinde farklı yöntemlerle ele alınmıştır. Bu doğrultuda pek çok model oluşturulmuştur. Bu modellerden başlıcaları; Freudenberger Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Golembiewski Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli ve Maslach Modeli'dir (Güven ve Sezici, 2016, s.114).

Araştırmada başlıca tükenmişlik modellerine yer verilmiştir.

### 1.2.1. Maslach Modeli

Maslach modeli alan yazında tükenmişlik konusundaki araştırmalara çok sık kaynaklık eden modellerden biridir. Üç boyutlu tükenmişlik modeli veya çok boyutlu tükenmişlik modeli şeklinde anılmaktadır. Söz konusu modelde tükenmişlik üç boyutlu ele alınmış olup model çerçevesinde 22 maddeden meydana gelen Maslach tükenmişlik ölçeği geliştirilmiştir (Maslach ve Jackson, 1986).

Maslach modeli bireyin tükenmişliğini; duygusal tükenme, kişisel başarı duygusunun azalması ve duyarsızlaşmada artış olarak betimlenmiştir. Tükenmişlik; kronik yorgunluk, fiziksel bitkinlik, ümitsizlik ve çaresizlik duyguları, benliğe dair olumsuz gelişim ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar içeren duygusal, mental ve fiziksel düzeyli sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Bireyin iş kaynaklı yıpranmışlığı ile doyumsuzluğundan daha farklı bir olgudur.

Başka bir bakış açısıyla tükenmişlik; insanlar ile bire bir çalışan meslek gruplarındaki bireylerin, kendilerini duygusal açıdan tükenmiş hissetmeleri işyerlerinde karşılaştıkları bireylere karşı duyarsızlaşmaları ve yeterlilik duygularının/kişisel başarının azalması şeklinde görülen sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Modelde tükenmişlik üç boyutlu ele alınmaktadır.

#### 1.2.1.1 Duygusal Tükenme

Bu boyut, bireylerde yorulmuşluk, duygusal olarak kendilerini yıpranmış hissetme ve enerji kaybı gibi tükenmişlik belirtileri göstermektedir. Bireyin sahip olduğu duygusal kaynakların tükenmesi, yaşadığı tükenmişlik sendromundaki kişisel stres boyutunu ifade etmektedir. Duygusal tükenme, bireylerin potansiyelindeki fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalması ile yaşadığı uyumsuzluk sorunudur (Maslach vd., 2001).

Birey, tükenmişlik sendromu yaşayan başka insanları ve kendisini tanımlarken duygusal tükenmeden daha çok söz etmektedir (Sürgevil, 2006). Tükenmişliğin içsel boyutu olan duygusal tükenmişliği yaşamakta olan bireyler, işyerindeki kişilere önceden olduğu gibi sorumlu ve ilgili davranmadığı için kendilerini suçlamaktadır. Engellenmişlik ve stres duygularıyla beraber bireylerin iş sorumluluklarını gerçekleştirme ile ilgili olarak fonksiyonel sorunlar yaşanabilmektedir. Bu duruma tekrar işe gitmeyle alakalı kaygılar da eşlik edebilmektedir (Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik sendromunun ana nedeni duygusal tükenme duygularının baskın gelmesidir. Duygusal kaynakları bakımından tükenmişlik içinde bulunan iş görenler, ruhsal anlamda kendi kendilerine yetemeyeceklerini düşünmektedirler. Tükenmişliğin bir başka tarafı da işyerinde yakın ilişkide olduğu birisi için negatif, alaycı davranışlar, çeşitli olumsuzluklar geliştirmektir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü tarafı ise kişinin kendini negatif yönlü eleştirmesidir. Bu tip eleştirel yapı ve olumsuz değerlendirme eğilimi bilhassa çalışanın işiyle ilgili olduğu kişiler arasındadır. İş görenler, iş başarılarından ötürü mutsuzluk ve doyumsuzluk duymaktadırlar (Eriş vd., 2017, s.329).

#### **1.2.1.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin bu boyutu kişilerarası ilişkileri daha çok ön plana çıkarmaktadır. Bireyin diğer bireylere karşı olumsuz davranışlarda bulunduğu, işe karşı tepkisizliği, işin sunulduğu bireylere karşı duygulardan yoksun, soğuk, ilgisiz ve katı bir şekilde davranışlarda bulunduğu boyuttur (Maslach vd., 2001; Hock, 1998). Birey katı, sabırsız, insancıl olmayan, kaba davranışlar sergileyebilir. İsteklere ve beklentilere karşı kayıtsız, aldırma tutumlara sahip olabilir. Birey diğer insanların kendi hayatını sıkıştırdığını ve zapt ettiğini düşünerek onları hayatından çıkarma veya onların hayatından kendisini çıkarma isteği taşıyabilmektedir (Maslach, 2003).

Birey duygudan yoksunlaşmakta, idealizmini kaybetmekte, uzaklaşma ve izolasyon duygusu yaşamakta ve kaçma isteği taşımakta, ancak bu tepkiler de tükenmişliğe çare olmamaktadır (Sılığ, 2003). Bu yaşantı duyarsızlaşma ile birlikte güçsüzlük hissini arttırmaktadır (Işıkhan, 2004).

#### **1.2.1.3. Kişisel Başarıda Azalma**

Tükenmişlik yaşayan bireyler kişisel olarak kendilerini verimsiz, başarısız, yetersiz olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu boyut, başarı ve yeterlilik konusunda bireylerin kendilerini olumsuz değerlendirmede bulunduğu boyuttur (Maslach, 2003). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan ve kişisel başarıları azalan bireyler kendilerini yetersiz hisseder, sorunu çözebilecek veya üstesinden gelebilecek güce sahip olmadıklarını düşünür ve işe yönelik motivasyonlarında düşüş görülür. Bu boyutta bireyler kişisel çabalarının işe yaramadığını düşünmekle birlikte yararlılıkla alakalı inançlarını da kaybetmektedir (Leiter ve Maslach, 1988).

Azalan kişisel başarı hissine, negatif davranışların ve düşüncelerin getirdiği suçluluk duygusu eşlik etmektedir. Suçluluk duygusu ise gerçekleştirilen çabanın işe yaramadığına yönelik inançları doğurmaktadır. Bunun neticesinde de bireyler benlik saygılarını kaybedebilmektedir (Aydın, 2002; Dursun, 2000).

### **1.2.2. Cherniss Modeli**

Cary Cherniss 1980 yılında geliştirdiği tükenmişlik modelinde stresi temel almıştır. Tükenmişliğin bir süreç şeklinde ele alındığı bu modelde, bireyin strese karşı başa çıkma yetenekleri sonuçsuz kalmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişi işine olan ilgi ve bağlılığını kaybetmekte ve gayret göstermekten vazgeçmekte üretkenliğini yitirmekte bireyler arası ilişkilerinde olumsuz duygular geliştirip kompleks bir süreç içerisine girmektedir. Tükenmiş kişi yaşadığı stres kaynaklı olarak işinden doyum sağlamamakta, bunun yansıması olarak da psikolojik açıdan geri çekilme tepkisi gösterdiği bir durum yaşanmaktadır (Cherniss, 1980).

Cherniss modeline göre; işle alakalı yük veya işin yük görülmesi, işin bire bir ilişki niteliği taşıması, işyerinde çatışmalara benzer örgütsel faktörlerle ilişkilidir. Bireyin beklentilerinin karşılanmaması, kariyer basamaklarına dair planları, kişiliği gibi bireysel etmenlerle de ilişkilidir (Sürgevil, 2006). Bireyin iş yaşamı içerisindeki rollerine dair yaşamış olduğu tutarsızlıklar tükenmişliğin belirleyicileri arasındadır (Cherniss, 1992).

### **1.2.3. Pines Modeli**

Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği Psikoanalitik-Varoluşçu model çerçevesinde açıklamaktadır. Araştırmacılara göre bireyin hayata bağlanmasını sağlayan motivasyonda, ideallerinde ve hedeflerinde bir zayıflama yaşanması neticesinde birey kendini devamlı şekilde stres altında hisseder. Araştırmacılar tükenmişliği, umutsuzluk ve çaresizlik duygularının yaşanmasına sebep olan zihinsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk şeklinde tanımlamıştır. Bu modelde kendini devamlı surette stres altında gören bireyler açısından motivasyon seviyesi önem arz eder. Çalıştığı ortamda devamlı surette düşük destek ve yüksek baskı altında çalışması, bir yandan bireyi tüketirken diğer yandan da mesleğe olan bağlılığının azalması neticesinde onun işinden ayrılmasına sebep olmaktadır (Pines ve Aranson, 1988).

#### **1.2.4. Edelwich ve Brodsky Modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980) geliştirdikleri modelde tüklenmişliği dört aşamalı bir süreç şeklinde ele almıştır. Model çerçevesinde söz konusu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.2.4.1. şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm)**

Meslek hayatının ilk zamanlarında bireyin işe dair zevk, coşku, istek gibi duygular beslediği yüksek seviyeli enerji durumudur. Bireyler bu aşamada amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme adına güçlü motivasyona sahiptir. Takdir, övgü gibi etmenler bu motivasyonun devam etmesini sağlamaktadır. Fakat iş ortamında gerçekçiliği olmayan önyargılar, kararlar ve prensiplerle karşılaşıldığında hedeflere ulaşmayı engelleyen problemlere dönüşmektedir. Buna ek olarak çabaların takdir ve övgü gibi beklentiler ile karşılanamayışının bu duruma eklenmesi ile hayal kırıklığı oluşmaktadır (Akten, 2007).

##### **1.2.4.2. Durağanlaşma Evresi (Stagnation)**

Birey meslek hayatının ilk aşamasında gösterdiği çabaların sonuçsuz kalmasının etkisi ile yorulmuşluk hissinin etkisi altındadır. Bu dönemde işinin, ona yönelik olarak gösterdiği gayreti ve çabayı hak etmediğini düşünmekte; akabinde ise iş motivasyonu düşük, hayal kırıklığı çoğalmış, işinden soğumaya başlayan bir birey haline dönüşmektedir. Birey bu dönemde işe yönelik idealler ile uğraşlardan daha çok iş dışındaki eğlenme, para kazanma, hobi, dinlenme vb. faaliyetlere yönelmektedir (Akten, 2007).

##### **1.2.4.3. Engellenme Evresi (Frustration)**

Bu evrede mesleğiyle alakalı kaygıları ortaya çıkan birey işine devam etme konusunda tereddüt yaşamaktadır. Engelleme bireyin şahsi ihtiyaçlarını ya da hizmet verdiği bireylerin gereksinimlerini ikinci plana atma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2004, s.20)

##### **1.2.4.3. Umursamazlık Evresi (Apathy)**

Bireylerin duygusal anlamda işlerinden kopma, umutsuzluk duyguları, işe dair inançlarını yitirme, iş yaşamını rutin hale getirme durumunu ifade etmektedir. Bireylerin bu durumu, hizmet verdiği kişilere ve iş ortamındaki ilişkilerine yansımaktadır. İş ile alakalı yükümlülükler arasında bu evreye özgü olan ve en fazla karşılaşılanı



işe geç gitmedir. Birey işi ile ilgili olarak katı kurallarla çizdiği çerçevenin dışına çıkmamakta, risk almamakta ve esnek davranmamaktadır (Girgin, 1995).

### **1.2.5. Perlman ve Hartman Modeli**

Pearlman ve Hartman (1982, s.286) tarafından geliştirilen modelde tükenmişlik, kronikleşen duygusal stres karşısında gösterilen ve üç bileşenden meydana gelen bir tepki şeklinde ele alınmıştır. Bu bileşenler: Duygusal ve fiziksel tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve düşük üretimdir. Sürgevil (2006, s.32)'e göre söz konusu modelde, tükenmişliğin anlaşılabilmesi için bireyin çevresine ve sahip olduğu niteliklere önem verilmektedir. Kişinin çevresine ve kendisine karşı davranışlarındaki hoş olmayan farklılıklar tükenmişliğin ipuçlarını göstermektedir.

### **1.3. TÜKENİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Tükenmişliğin nedenleri birçok faktöre dayanmaktadır. Bu nedenle kişinin tükenmişlik yaşaması bireysel belirleyicilerin yanı sıra, yaşamının o anına dair durumsal etkenlere de dayanabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Rada vd., 2004). Tükenmişlik kaynağının belirlenmesinde; kişinin beklentileri, kurumun veya çevrenin sahip olduğu beklentileri ile söz konusu beklentilerin hangi düzeyde karşılandığı belirleyici olabilmektedir (Tüm kaya, 1996; Işıkh an, 2004). Bireyin potansiyelini aşabilen gerçek dışı beklentiler bireyi duygusal yıpranmaya, tükenmişliğe sürüklemekte ve bireyin yetersizlik hissini körüklemektedir (Sürgevil, 2006). Bireyin ilişkilerde her zaman “veren” tarafta bulunması ve söz konusu davranışına karşılık olarak yeterli düzeyde doyum alamaması, ödüllendirilmemesi veya takdir edilmemesi onu tükenmişliğe sürüklemektedir (Ciper, 2006; Maraşlı, 2005).

Tükenmişliğe neden olan faktörleri biraz daha geniş açıdan incelemek gerekir; yaş, cinsiyet, medeni hal, çocuk sayısı, bireysel beklentiler ve istekler, kişilik yapısı ve performans gibi değişkenlerin önemli rol oynadığını görmek mümkündür. Yapılan araştırmaların genel olarak sonuçları incelendiğinde genç yaş grubunda yer alan, evli olmayan ve çocuksuz kişilerde, evli, yaşlı ve çocuklu kişilere kıyasla; üniversite mezunlarında eğitim düzeyi düşük olanlara göre, iş tecrübesi birkaç senelik olanlarda bir seneden az ve beş seneden uzun zamandır çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik görülmüştür. Genel olarak cinsiyet değişkeni bakımından tükenmişlik konusundaki araştırmalarda anlamlı bir fark görülmemiştir. Kişilik ve isteklerle alakalı

etmenlerin tükenmişlikle oldukça yakından ilgili olabileceği neticelerine varılmıştır (Soysal, 2011, s.15-16).

### **1.3.1. Kişisel ve Sosyal Faktörler**

Kişisel hususlar kişilik özellikleri, bireylerin beklenti seviyeleri, dış kontrol odaklılık, bireysel yeterlilikten yoksunluk ve demografik özellikler kişisel ve sosyal faktörler içinde yer almaktadır. Bunlarla beraber kişisel ve sosyal öğeler içerisinde cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, iş yerinde çalışma süresi, sosyal destek, nevrozizm kişilik, beklentiler, sorumluluk, aile yapısı, içedönüklük, dışadönüklük, açıklık ve duygusal istikrarın da kişisel özellikler bakımından tükenmişlikle yakından ilgili olduğunu belirten araştırmacılar mevcuttur (Zorba, 2016, s.101).

#### **1.3.1.1. Eğitim**

Kişilerin aldıkları eğitim, tükenmişlik seviyesinde etkili olan bir başka faktördür. Bu hususta yapılan araştırmalar ise çelişkili neticeler ortaya çıkarmıştır. Fakat araştırmaların çoğunluğu eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte tükenmişlikle başa çıkma başarısının yükseleceği ve eğitim seviyesi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişkinin olduğu iddiasını taşımaktadır. Buna karşın, neticeler değerlendirildiğinde eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişliğin de paralel biçimde yükseldiğini göstermektedir. Bu netice eğitim seviyesi yükseldikçe stres oluşturan durum ve sorumluluklarla karşı karşıya gelme ihtimalinin de artması ile açıklanmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin geleceğe dair kariyer beklentileri de artmakta dolayısıyla bir stres kaynağı olmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s.137).

#### **1.3.1.2. Yaş**

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkili olan temel unsurlardan birisi yaş değişkenidir. Yaş ve tükenmişlik konusuyla yapılan bir araştırmaya göre mesleki kariyerin ilk başlangıcından, erken yaş döneminde ortaya çıkan tükenmişlik sendromu, uzun bir süreç içinde oluşan negatif yönlü neticeleri ortaya çıkarmaktadır. İlerleyen yaş döneminde az görülse de oluşan tükenmişliğin kısa vadede çok ciddi olumsuz tesirlerinin olabileceğine dair bulgular bulunmaktadır. Bazı araştırmaların sonuçlarına göre tükenmişlik ve yaş ters orantılıdır. Tükenmişlik sendromunun ilerleyen yaş dönemlerinde giderek azalmasının nedeni kişilerin giderek olgunlaşması ve mesleki açıdan tecrübe kazanmasından kaynaklanmaktadır (Çimen, 2000, s.11).

Yapılan araştırmalarda kullanılan tüm demografik değişkenlerin arasında yaş değişkeni, tükenmişlikle en tutarlı ilişkiyi gösteren bir faktör olmuştur. Bu bağlamda özetle, kişinin yaşı ilerledikçe tükenmişlik seviyesinin ters orantılı bir şekilde azaldığı görölmektedir (Kılıç ve Ak, 2017, s.74).

#### **1.3.1.3. Cinsiyet**

Öteki demografik değişkenlerle birlikte cinsiyet değişkeninin de tükenmişlik sendromunda bir etkisinin var olup olmadığına dair araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar kapsamında kadın çalışanlarda tükenmişliğe erkeklere kıyasla daha fazla rastlandığı görölmektedir (Camcı ve Ercan, 2017, s.404).

#### **1.3.1.4. Medeni Durum**

Çoğaltay vd. (2017, s.695-707) araştırmalarında öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen faktörleri cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda iş görenin yaptığı iş icabı hizmet ettiğı kişilere karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemesi olarak belirtilen (alay, aşağılama gibi ) duyarsızlaşmanın medeni durum değişkeninden etkilendiğı görölmüştür. Evli iş görenlerin genel olarak ailevi sorumluluklar sebebiyle maddi sorumluluklarının çok fazla olmasından ötürü bekar iş görenlerle kıyaslandığında daha çok sorumluluk taşımalarının etkili olabileceğı düşünülmüştür. Evli olmayan öğretmenlerin maddi geçim kaygılarının daha düşük olması, hizmet verdikleri kişilere karşı negatif tutum takınmalarını kolaylaştırmaktadır.

#### **1.3.1.5. Kişilik Özellikleri**

İnsanların kişilik yapılarının tükenmişlik sendromuna girme ihtimalinde önemli bir etkisi mevcuttur. Kişilik yapısı konusunda kesin bir tanımlama yapılmasa da araştırmacılar kişilik tiplerini A tipi kişilik ve B tipi kişilik olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar (Eren, 2006, s.235-236).

A tipi kişiliğe sahip insanlar; aşırı rekabetçi, işine adanmış ve zaman olgusuna hassasiyet göstermektedirler. A tipi kişilik özellikleri gösteren kişiler saldırgan, tez canlı özelliklerinin yanında işlerine de fazla önem vermektedir. Birçok güdüye sahiptirler ve olabildiğince kısa vadede işlerini bitirerek çok başarılı olmayı arzulamaktadırlar. B tipi kişilik yapısı taşıyan kişiler ise, tam aksine rekabetçi olmayan, işine karşı daha az adanmışlık besleyen ve zamana karşı daha az hassasiyet gösteren özellikleri barındırmaktadırlar. Bu tip kişiler zaman geçtikçe daha az çatışma yaşarlar. Hayata

dair daha dengeli ve konforlu bir anlayış içerisinde girmektedirler. Kararlılık barındıran bir tempoda çalışır ve güven duygusuna sahiplerdir. B tipi kişilik özellikleri taşıyan birinin A tipi kişilik özellikleri taşıyan birine göre daha fazla veya daha az başarılı sağladığına karşı bir yargı oluşturmak mümkün değildir (Durna, 2005, s.277-278). B tipi kişiler sert kurallardan arınmışlar ve esneklikten yanadırlar. Başarı hususunda aşırı bir hırs taşımamaktadırlar. Kolay kolay sinirlenmedikleri gibi huzursuzluk da yaşamazlar. Yaptıkları iş dolayısıyla zevk almaktadırlar. İşlerine karşı rahatlıkları bir suçluluk duygusuna neden olmaz. Sakince ve disiplinli çalışırlar. Etrafindan ve kendilerinden emin insanlardır (Güney, 2000, s.446).

#### **1.3.1.6. İş Tatmini**

Çalışanların birçoğu mesleklerinde tükenmişlik duygusunu tadar ve bu his artık tahammül edilemeyecek bir düzeye varmışsa, farklılık ya da yalnızca bir kaçış olarak kendi yetenekleriyle uyumlu bir başka iş alternatifi arayışına girerek rutin iş problemleri ile bitkin düşerler. Kişiler tükenmişlik hissiyle baş edemeyeceklerini anladıklarında, tükenmişlik hissi bu kişinin mevcut işini değiştirmesine ve kimi zaman mesleğini değiştirmesine neden olur. Öte yandan, işletme dahilinde bulunan çalışanların iş tatmini sağlayamaması, işletmelerde işgücü devir hızını yüksek tutacaktır. Bu durumların yaşandığı bir işletmenin devam edebilmesi ise zor olmaktadır. İş tatmini ve tükenmişlik hissi arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanların ilk olarak işlerinden memnun olma seviyesi ile iş yaşamlarının ilerleyen dönemlerindeki tatmin seviyeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu söylemek mümkündür (Yücel, 2012, s.2-3).

#### **1.3.1.7. Aile Yapısı ve Sosyal Destek**

Tükenmişlik sendromuyla mücadelede ailenin kişiyi destekler yapıda olması oldukça önemlidir. Beaver vd. (1986) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal tükenme ile aile desteğinin, kişisel başarıyla eş/partner desteğinin yakından ilişkili olduğuna dair dikkat çekici sonuçlar ortaya atılmıştır. Araştırmacılar tükenmişlikle mücadelede partner ve aile desteğinin ciddi bir önemi olduğunu vurgulamışlardır. Walters vd. (1996)'nın hemşirelerin tükenmişliklerini konu alan araştırmasında ise eş, aile ve idarecilerle olan kişilerarası ilişkinin olumsuz olmasının hemşirelerin fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını etkilediği belirtilmiştir. Demir vd. (2003)'nin çalışmasında ise ev işi yaparken iki veya daha fazla sayıda kişiden yardım alabilen hemşirelerin duyarsız-

laşma seviyeleri düşük bulunmuştur. Aynı çalışmada ev işleri yaparken güçlük yaşadığını ifade eden hemşirelerin duygusal tükenme seviyeleri yüksek bulunmuştur. Kişisel başarı seviyesi en fazla eşi veya çocuğundan yardım görenlerde yüksek bulunmuştur.

### 1.3.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Kişilerde tükenmişliğe etki eden iş ve örgütle alakalı etmenler ilk önce iş yükü, denetim, adalet, değerler, ödüller ve aidiyet şeklinde belirtilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.200).

Kısaca bu kavramlara değinmek gerekirse iş yükü; belirli bir vadede belirli bir kaliteyi barındıran iş miktarı şeklinde açıklanmaktadır. Kontrol, bireyin işi üstünde “tercih yapma, karar alma, problem çözme ve görevleri konusunda sahip olduğu olanaklardır. Ödüller, çalışanın işletmeye yaptığı katkılar çerçevesinde karşılık olarak maddi ve sosyal bakımdan övülmesidir. Aidiyet/birlik hissi işletmenin sosyal çevresini açıklamaktadır. Bu bağlamda kişiler sosyal destek, eşgüdüm gibi pozitif kazanımlar elde edebileceklerine inandıkları gruplara katılmaktadırlar. Adalet kavramı, bir işletmedeki iş görenlerin ilgili yerdeki karar veya uygulamalarının doğruluğuna dair pozitif hisleri ve örgütün herkesçe eşit ve tutarlı standartlara sahip olmasıdır. Değer kavramı, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna dair bireyin taşıdığı inançtır (Arı ve Bal, 2008, s.139-140).

Tükenmişlik genelde işin doğasıyla işi yapan bireyin doğası arasında yaşanabilecek uyumsuzluk durumlarında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yaşamda söz konusu uyumsuzluğun nedenleri; fazla iş yükü, kontrol eksikliği, işletme içinde sosyalleşmenin yetersizliği, ödüllendirilmeme, dürüstlük eksikliği ile değer çatışması şeklinde sıralanabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s.9-16).

İşletmelerde tükenmişlik konusunda önem arz eden bir başka konu da karşılıklıdır. Bu kavram, herhangi bir bireyin diğer bir bireye belli bir ilişki kapsamında yatırım yapması ve söz konusu yatırımın geri dönüşünü kapsamaktadır. Çalışanlar işletme içerisinde zaman, emek, beceri ve sadakat şeklinde sağladıkları katkıya karşılık olarak takdir, mevki, adil ücret veya daha fazlasının geri dönüşünü beklemektedir. İşletme içerisinde bu karşılıklılığın yetersiz kaldığını hisseden çalışanlarda duygusal tükenme ile duyarsızlaşma eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Benzer şekilde müşteri, yönetici, çalışma arkadaşları vb. bireylerle ilişkilerinde çalışanlar karşısındaki bireye

kendisine sağlanandan daha fazla düzeyde katkı sağladıkları takdirde, tükenmişlik riskleri de artabilmektedir (Rose vd., 2010; McCormack ve Cotter, 2013).

### **1.3.2.1. İş Yükü**

İş yükü, iş görenin belirli niteliklere haiz olması şartıyla ve belirli bir vakit içinde yapılma zorunluluğu bulunan iş miktarını açıklamaktadır. İş yükü kişisel açıdan işin icrası için geçen vakti ve enerjiyi, işletme açısından da verimliliği içermektedir. İş yükü iş gören için işletme açısından ciddi bir değişkendir. Bilhassa tükenmişlik araştırıldığında en önemli sebeplerden sayılan kişinin ağır iş yükü altında kalması konusu üzerinde fazla durulduğu görülmektedir. Bir başka anlatımla iş yükü, işe dair stres etmenleri dahilinde en fazla rastlanan ve en önemli durumlardan biridir. İş yükü, kontrol yetersizliği, ödüllerin dağıtımında adaletsizlik, aidiyet yoksunluğu ve adalet algısındaki yetersizlikler iş ortamında tükenmişliği yükselten ana faktörler şeklinde vurgulanmaktadır. Öte taraftan işle alakalı, bilhassa iş yükünün ağır, rutin çalışmanın uzun zaman aldığı, çalışma şartlarının negatif algılanması tükenmeyi de etkilemektedir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015, s.48-54).

### **1.3.2.2. Kontrol**

Üretkenlik, verimlilik, kalite, iş disiplini, şeklinde sıralanabilecek olan sebepler doğrultusunda, iş görenler üzerindeki denetim ve gözetim sistemleri endüstri devriminin ilk zamanlarından günümüze kadar süregelen bir yol izlemiştir. Bu sistemler konusunda düşüncelerini ifade eden ilk kuramcılardan birisi Marks'dır. Akabinde Taylor ile Fayol, verimlilik ve karlılık artışı açısından bilinen adıyla "bilimsel yönetim ilkeleri" prosedürlerin iş görenlerin faaliyetlerini düzenleme ve yönlendirmeye ne şekilde hizmet ettiğini belirtmiştir. Weber, konuyu daha da geniş tutmuş ve örgütler açısından ve "bürokrasi" kavramlarına göre incelemiştir. (Dolgun, 2008; s.88) Bu düşüncelerin buluştukları ortak nokta ise iş gören üstündeki denetim dairesinin giderek daralması bakımından yapılan vurgudur. İş görenin sürekli gözetlendiğini düşünmesi, belirli bir noktadan sonra kişinin ruhsal bakımdan bazı rahatsızlıklara itilmesine neden olmaktadır. Devamlı tetikte ve bu yüzden oluşmaya başlayan korkular son evrede tükenmişlik sürecinin başlangıç noktası olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da, bugün hizmet sektörü ile sosyal çalışma alanlarında başarı sağlamanın esas ön şartlarından olan özgün düşünme ve yaratıcılığın, bahsedildiği gibi gözetim ve kontroller neticesinde köreleceğidir. Çalışanın değerlendirilme endişesi,

bir taraftan olabildiğince değişik ve pek çok fikrin cesurca üretilmesinin neticesi olan yaratıcılığın ve verimliliğin sönmesine, öte taraftan da iş görenin kendini sansürlemesine ve kendine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2007, s.364).

İş kontrolü bakımından çalışanların durumu üç değişik biçimde ortaya çıkabilmektedir. Yüksek iş yükü/düşük iş kontrolü, düşük iş yükü/yüksek iş kontrolü ve iş yükü ile iş kontrolünün dengede olması bu durumda görülmektedir. Ortaya çıkan birbirinden değişik durumlara ilişkin çalışanların tükenmişlik seviyeleri de değişiklik göstermektedir.

Yüksek iş yükü, düşük iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisinde çalışanların karşılaştıkları iş yükü fazladır ve bununla başa çıkabilecek iş kontrolü seviyesi de düşüktür. Kendilerini sahip oldukları bilgi, beceri, yetki ve kaynaklar açısından yetersiz görürler. Bu durumda, iş görenler zamanla kaygı yaşamaya başlarlar, bu da iş görenleri tükenmişliğe iter. Yüksek iş kontrolüne sahip çalışanlar, düşük iş yükünün icrasında ihtiyaçları olan tüm kontrol gücüne sahiptirler. Bu bağlamda, çalışanların işleriyle alakalı ortaya çıkan stres ve kaygı seviyesi de alçak düzeyde seyretmektedir. İş yükü ve iş kontrolü dengesi; yüksek iş yükü/yüksek iş kontrolü biçimde bir denge olabileceği gibi düşük iş yükü/düşük iş kontrolü veya orta seviye iş yükü/orta düzey iş kontrolü biçiminde de ortaya çıkabilir. Bahsi geçen tüm bu hallerde bir denge söz konusudur. Çalışanların karşılaştıkları stres ve kaygı seviyeleri de düşük seyredecektir. Tam da bu noktada, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri çalışma ortamında tam anlamıyla kullanılabilir. Bunun yanı sıra çalışanlar, iş yükleri için gereken seviyede yetki ve kaynağa da sahiptirler (Bolat, 2011, s.89-91).

### **1.3.2.3. Ödüller**

İş gören, gösterdiği çaba ile karşılığında aldığı neticeyi, aynı iş yerinde öteki çalışanların çabaları ve elde ettikleri neticelerle kıyaslamaktadır. İşletme için yapılan eşit seviyede katkı karşılığında, kıyaslama temeli olarak kişilerden daha az ödül alma ya da daha fazla katkı sağlamasına rağmen aynı miktarda ödül alma hali söz konusu ise örgütün adaletsizliği konusunda bir düşünce oluşmaktadır. Örgütün adaletsizliği konusunda oluşan bu düşünce, kişinin performansını ve motivasyonunu negatif yönde etkileyerek stres ve tükenmişlik için zemin oluşturmaktadır. Çalışanın bu kıyaslama

neticesinde hissedeceği tüm eşitsiz durumlar, eşitsizliği sonlandırmaya yönelik davranış sergilenmesi ile neticelenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.330-331).

#### **1.3.2.4. Aidiyet**

Tükenmişlik konusunda etkili olan iş yaşamında yer alan bir başka faktör ise aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanın sosyal bir varlık olması sebebiyle, bir topluluğa ait olabilme ve öteki insanlarla yakın bağlar kurabilme gereksinimi bulunmaktadır. Bu tip ihtiyaçların doyurulması, bireyin sosyal yönden belirli bir tatmine ulaşmasını sağlamaktadır. Böylece bireyin çalışma güdüsünün de yükselmesi söz konusudur. İşletme dahilinde oluşan çatışma veya geçimsizlikler kişilerin, mesai arkadaşlarıyla pozitif ilişkilerin yaşandığına dair duygularının yitirilmesine neden olur. Mesai arkadaşlarına ve işe karşı kişinin zihnindeki negatif fikirler, onun işiyle arasında aidiyet duygusu bakımından ahengin bozulmasını sağlamaktadır. Çalışan ile işi arasında aidiyet duygusu bakımından ortaya çıkacak herhangi bir uyumsuzluk, duygusal olarak tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükseltecek bir etki yaratmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.21-46).

#### **1.3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet**

Çalışan ile iş arasında değerler bakımından oluşacak ahenk; çalışanın, örgüt dahilinde var olan misyon ve gayeler ile bireysel anlamda misyon ve gayelerin örtüşmesini sağlamaktadır. Örgüt misyonunun, çalışanların rutin iş yaşamı üstünde etkili olması değerler konusu içinde yer almaktadır. Çalışan ve iş arasında değerler bakımından bir uyumsuzluk olması halinde; işletmenin yapısındaki birtakım özelliklerin, çalışanın beklentileriyle uyumsuzluğu söz konusudur. Bu uyumsuzluk, işletmenin hizmetleriyle, işletmenin çevresiyle etkileşimi ve / veya iş görenlerine karşı tutumlarıyla ilişkili olabilir. Değerler konusunda, çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişlik sendromunun üç boyutuyla da yakından bağlantılı bulunmuştur. Neticede bahsi geçen bu alanlarda bir ahenk yakalanmışsa, bu ahenkten ortaya çıkacak olan sinerji ile tükenmişliğin hayat bulması güçleşecektir. Tükenmişlik konusundan aksi özellikler barındıran ve örgütsel başarıyı yükselten oldukça önemli olan işle bütünleşme (engagement) yaratılacaktır (Ardıç ve Polatçı 2009, s.21-46).

Kişiler ile yaptığı iş arasında adalet bakımından uyum; işletme dahilinde bulunan ve her ne kadar değişik düşüncelere sahip olsalar da işle alakalı önemli sayılan



kararların net, tutarlı ve eşit bir biçimde verildiğini çalışanların hissetmelerini sağlamaktadır. Böylesi bir uyumun gerçekleşmesi, işletmenin kişilere saygı duyduğunun ve iş görenlerin mevcut örgütsel adalet duygusunun bir belirtisidir. Çalışan ve işi arasında adalet bakımından uyumsuzluk ise; örgüt mensuplarının örgüt için önemli sayılan kararların, güçlü kişi ve küçük örgütsel gruplar olarak adlandırılan kliklerin menfaatleri doğrultusunda alındığına dair düşüncelerin oluşmasına neden olmaktadır. İş yükü konusundaki eşitsizlikler, ilgili tarafların menfaatleri paralelinde karar alınması, üst kademe yöneticilerinin değerlendirme ve kademe ilerlemesi konusunda doğru ve eşit uygulamalara gitmemesi, örgüt içi adaletsizlik konusunda verilebilecek örnekler içinde yer almaktadır. Öte taraftan, geçimsizlik ve çatışmalarla alakalı proseslerde ilgili tarafların eşit şekilde kendilerini savunmalarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar da adaletsizlik olgusunu körüklemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

#### **1.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ**

Tükenme durumu sinsice başlamakta, devamlı büyümeye devam etmektedir. Bu durumu yaşayan kişi; günler, aylar, belki de senelerce belirlediği ideale ulaşmak adına kendine yüklenmiştir. Fakat beklemediği bir anda hiçbir ikazda bulunmadan birden bir belirti ile tükendiğini anlayabilir. Tükenmişlik haline gelmeden önce, genel olarak bir baskı, ya da bir aile ferdinin hastalığı, ardı sıra gelen sınavlar şeklinde daha da artırılabilir bir takım çevresel şartlar yaşanmaktadır. Kimi zaman oldukça nadir olsa da bir olay vuku bulmadan, aniden de ortaya çıkabilmektedir. Tükenmiş bireyler, zayıf taraflarını iyi saklayabilen, yetenekli ve kabiliyetli kişiler olduklarından, genellikle tükenmenin ilk evrelerinde olup biteni kavrayamayabilirler (Doğuyurt, 2013, s.38).

İş hayatında olan kişilerde tükenmişlik olgusunun farklı biçimlerdeki emarelerle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bahsi geçen belirtileri şöyle ifade edilmektedir (Kaçmaz, 2005, s.30);

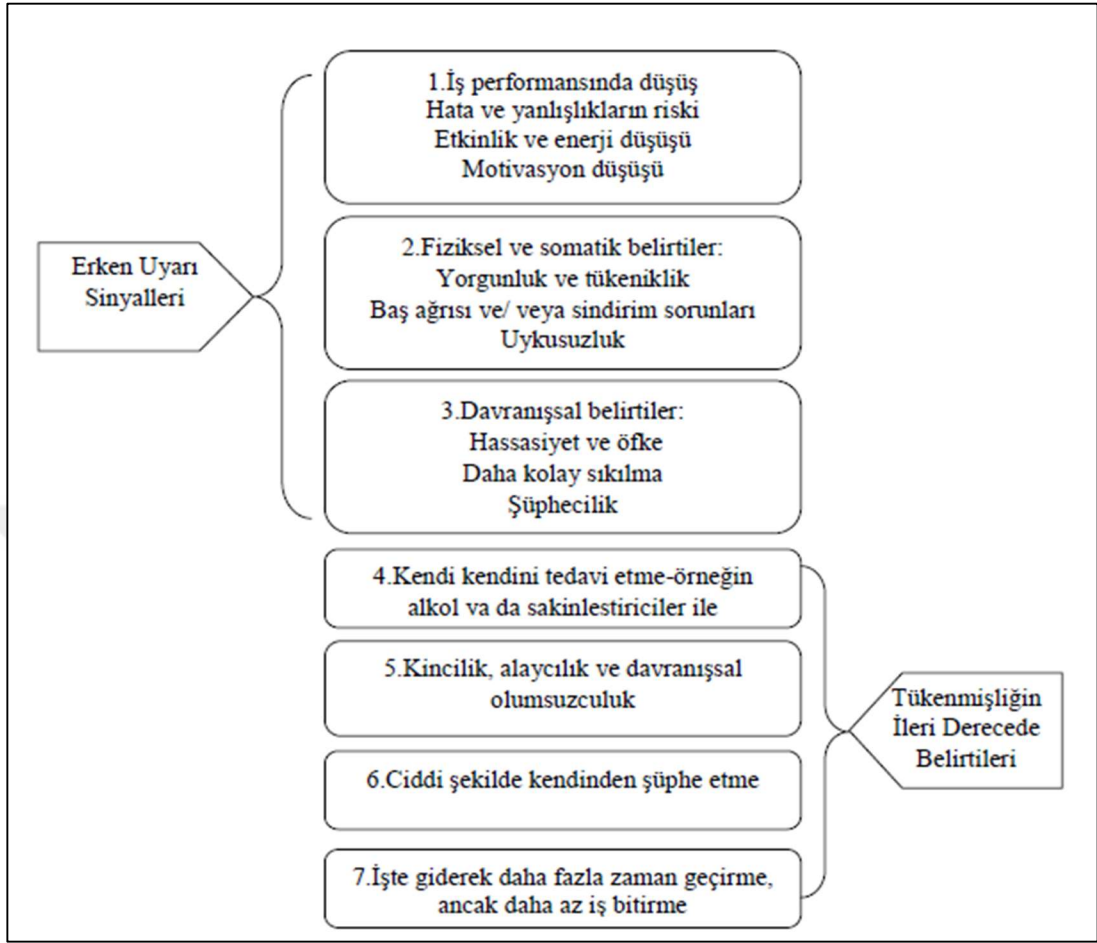
- i. İş bırakmaların yoğunlaşması
- ii. Sunulan hizmetlere karşılık alıcılardan gelen şikâyetlerin artması,
- iii. Sunulan hizmet kalitesinin düştüğünü gösteren işaretlerin artması,
- iv. İş görenin işten uzak kalma zamanında belirgin yükselişlerin ortaya çıkması,
- v. İşletme dahilinde faaliyet gösteren iş görenlerde hem fizyolojik anlamda hem de diğer insanlarla olan sorunlarında artış görülmesi,

- vi. Mesai arkadaşlarıyla kurulan iletişimde aksaklıkların görülmesi ve uyum problemlerinin ortaya çıkması,
- vii. Yapıcı, üretken ve yenilikçi özellikler taşıyan gayretlerde yetersiz davranma,
- viii. Çalışanların ödüllendirilmesine yönelik araçlarında eksiklik,
- ix. İş görenlerin, kademe ilerlemesi ve kariyere yönelik net bir geleceğinin olmaması,
- x. Demokrasiden yoksun ve katılımı içermeyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- xi. Güvensizlik yaşamak, şeklinde sıralamak mümkündür.

Tükenmişlik sendromu konusunda oluşan belirtilerin ötelenmesi sendromun giderek ilerlemesine ve bir noktadan sonra baş edilemez bir hal almasına sebep olmaktadır. Bu nedenle bu durumda gereken tedbirlerin alınması oldukça önemlidir. Tükenmişlik konusunda ortaya çıkan belirtilerin herkes için farklılık gösterdiği de bilinmektedir. Genel anlamda fiziki, ruhsal ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında analiz edilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.73).

Tükenmişlik sendromunun ilk ve son evrelerinde görülen belirtiler, dönemsel olarak tasnif edildiğinde ise aşağıdaki şema ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 1.1:** Tükenmişliğin Dönemsel Belirtileri



Kaynak: Çatak, 2013, s.47.

#### 1.4.1. Fizyolojik Belirtiler

Bütün sistemlerinin birbirleriyle ahenk içinde çalışması halinde ciddi bir enerji üretme potansiyeli taşıyan insan bedeni, bu ahengin mevcudiyeti ile büyük bir arzu ve verimlilik kaynağı olarak enerjisini hayatının tüm alanlarına aktarabilmektedir. Fakat tükenen kişinin bu doğal kuvveti düştüğü veya eksildiği için kişinin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı etkilenmekte, verimliliği de aynı şekilde tükenme eğilimi göstermektedir. Tükenme hissinin fizyolojik anlamda meydana gelen birtakım emareleri bulunmaktadır. Tükenme devamlı suretle ilerleyen bitkinlik ve yorgunluk duygusu, enerjide düşüş, kuvvetsizlik, hırpalanma, kronik bir hale gelen yorgunluk, bağışıklığın zayıflaması neticesinde kolay kolay geçirilemeyen kusma, bulantı, grip, soğuk algınlığı, baş ağrıları gibi rahatsızlıkların sıkça görülmesi şeklinde fizyolojik semptomlarla birlikte baş göstermektedir. Ayrıca vücut ağrıları, kiloda düşüş, kramplar, uyuyamama

veya fazla uyuma, solunum güçlüğü gibi belirtiler de tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında yer almaktadır (Ersoy vd., 2001, s.11).

#### **1.4.2. Duygusal Belirtiler**

Tükenmişlik duygusu kişinin kendi içinde gizleyemeyeceği kadar yoğun olduğundan etrafına da yansımaktadır. Dolayısıyla tükenmişliğin davranışsal belirtileri öteki belirtilere nazaran daha kolay anlaşılmalıdır. Tükenmişlik sendromu olumsuzluklarla alakalı olduğu gibi olumlu duyguların da yitirilmişliği ile yakından ilgili bir haldir. Başarma hissinden kaynaklanan memnuniyet ve haz ile tam aksine başarısız olmanın verdiği hayıf arasında bir denge oluşabilmektedir. Şayet olumlu hisler olumsuz hisleri dengeleyemez duruma gelirse duyarsızlaşma ortaya çıkmaktadır. Tüm görüşlerinde negatifliği algılayan, güvensiz bir yaklaşım ve düşmanca bir perspektiften her şeyi sorgulamaya başlayan kişi için bardağın bir yarısı doluyken kalanını devamlı boş gören bir anlayış oluşmaktadır (Sürgevil, 2006, s.18).

Tükenmişlik hali, ruhsal rahatsızlıklar için uygun bir ortam hazırlamakta ve/veya var olan ruhsal rahatsızlıkların kronik bir hal almasına neden olabilmektedir. Belirli bir seviyede sınırlı kaldığında kişilere/ iş görenlere hedefleri doğrultusunda dinamizm katan ve başarı için tetikleyici rol oynayan stres etkeni, bir yerden sonra kişisel enerjiyi tamamen tüketmeye başlamaktadır. Ruhsal rahatsızlıklar için de zemin haline dönüşmektedir. Tükenmişlik sendromunun fizyolojik boyutundan genel olarak kişinin yalnızca kendisi etkilenmektedir. Ancak, psikolojik boyutundan sonuç itibariyle kişiler kadar yakınında bulunanlar ve iş ortamı da etkilenmektedir. Tükenmişlik kapsamında ruhsal belirtilerden en karakteristik olanları ise şunlardır; depresyon, devamlı ya da nöbet şeklinde ortaya çıkan asabiyet ve yersiz kaygı durumu, sabit korku ve kaygı duyguları, paranoya durumu, alan engellenmişlik fikri, kuşkulu yaklaşımlar, başarısızlık hissi ve bununla ilişkili olarak ortaya çıkan suçluluk hissi, özgüven eksikliği, panik atak şeklinde görülen olumsuzluklardır (Dolgun, 2012, s.287-310).

#### **1.4.3. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişlik sendromunda görülen belirtilerin sonuncusu olan “davranışsal belirtiler” çalışma hayatında iş görenlerin kendilerini baskı altında hissetmeleri ve bu durumun yoğunlaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bilhassa hiperaktivite-yerinde

duramama, sigara bağımlılığının artışı, günlük kafein alım miktarının yükselmesi, alkol, ilaç artış alımında görülen artış gibi davranışsal belirtiler mevcuttur. Bunların yanı sıra çalışma ortamında üretimin düşüş göstermesi, işe hiç gelmeme veya işi erteleme-lerin artması, iş yerinde kendini etrafa kapama, işlerin içinde yer almama gibi belirtiler de konu içinde değerlendirilmektedir. İş görenin hayatında ortaya çıkan bu davranışsal belirtiler, giderek yükselmeye devam etmektedir. Hiperaktif davranışlar gösterme ve hiçbir şekilde rahatlayamama, yapılan işten dolayı haz almama ve devamlı biri bitmeden bir başka faaliyete girişmek ancak kısa bir süre içinde ilginin yitirilerek bıkmaması, sabırsızlık şeklinde kendini gösteren davranışlar daha da arttırılabilmektedir. Bu durumu yaşayan ve giderek kötüleşen bir kişinin doğal olarak verimi de düşmektedir (Soysal, 2011, s.21).

### **1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI**

Taycan vd. (2006, 101) 'nin yaptığı bir araştırmada, tükenmişliğin üretilen hizmetin kalitesinde ciddi boyutlara varabilen zayıflara yol açabileceği belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışmada, personelin de hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan yıprandıkları saptanmıştır. Tükenmişlik sürecinde bireyin hayat kalitesinde de bir düşüş görülmüş ve mutsuzluğa dönüşen umutsuzluk hislerinin yaşandığı, işletme açısından performans kayıpları, iş bırakmalar, işten uzaklaşmalar gibi olumsuzlukların arttığı belirtilmiştir. Örgütte düzgün bir iş ortamı oluşamamakta ve sonuç itibariyle örgüt kültürü de olumsuz etkilere maruz kalmaktadır.

Tükenmişliğin neticesinde yaşanan negatif durumlar genel olarak şöyle özetlenebilmektedir (Balcıoğlu vd., 2008, s.102-103);

- i. Çalışanın iş değiştirmesi,
- ii. Çalışanın işe karşı devamsızlık yapması,
- iii. Çalışanın gösterdiği iş performansında düşüş görülmesi,
- iv. Üst yönetim ile anlaşmazlıkların baş göstermesi,
- v. Örgütsel kurallara kayıtsızlık,
- vi. İlişkili olunan kişilerle sorunlar yaşama,
- vii. Mesai saatlerini kötü kullanma,
- viii. İşe karşı odaklanma sorunu,
- ix. Mekanik hareket etme,
- x. Negatif davranışlar sergileme,

- xi. Mali açıdan üretim ve hizmetlerde zayıflar.

### 1.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Sonuçları

Tükenmişlik kişileri birçok yönden etki altına almaktadır. Kişinin tükenmişlik yüzünden yaşadıkları, fizyolojik anlamda gücünü yitirip, yıpranmasına sebebiyet vermektedir. Fakat kişinin içinde bulunduğu yorgunluk duygusunun esas kaynağı, iş atmosferinde oluşan gerginliktir. Çalışma ortamında süregelen kesintisiz gerginlik, bireyin uykusunu kaçıran kabuslar görmesine de neden olmaktadır. Dolayısıyla, uykusuzluk sebebiyle ortaya çıkan güçsüzlük de sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır. Birey genel olarak hiçbir şeyin yolunda gitmeyeceğini düşünmektedir. Öte taraftan kronik bir hal alan yorgunluk ve gerginlik durumu; ufak tefek rahatsızlıklara karşı direnci de azaltmaktadır. Kişi sık sık ağrılar çekmekte, uzun bir süre bu ağrılardan kurtulamamaktadır. Tükenmişlik sendromunda en belirgin ve ciddi belirti ise kişinin bütün bu yaşadıkları çerçevesinde enerjisinin düşmesidir (Ardıç ve Polatçı 2009, s. 281-292).

Tükenmişlik olgusu hem kişisel hem de örgütsel manada pek çok negatif neticeyi de birlikte getirmektedir. Mesleki tükenmişliğin neticelerine dair yapılmış olan araştırmalarda aşağıda yer alan bulguların elde edildiği görülmektedir (Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013, s.213-214);

- i. Kişiler hissi anlamda eğer kendilerinin tükenmiş olduğunu düşünürlerse ilişkili olduğu insanlara verebilecekleri bir şey olmadığını hissetmektedirler.
- ii. Kişiler icra ettikleri işlerini, hatta bizzat kendilerini genellikle negatif cümlelerle tanımlamaktadırlar.
- iii. Kişilerin düşünceleri genellikle takdir edilmedikleri yönündedir ve kendilerine karşı bir beğenmezlik tutumuna sahiptirler.
- iv. Tükenmişliğin neticesinde kişiler fazla heyecanlı, rahatsız ve/veya gergin olarak nitelendirilebilecek özellikleri barındırmaktadırlar.
- v. Kişiler memnuniyetsizlik ve umutsuzluk içindedirler.
- vi. Dikkati toplamakta zorlanmalar olduğundan kişilerin düşünme konusunda seriliklerini de kaybettikleri görülmektedir.
- vii. Girişim konusunda çekimser davranmaktadırlar. Bununla birlikte karar almada güçlükler yaşarlar.
- viii. Kişiler, fiziki anlamda enerji yitimi yaşamaktadırlar.
- ix. Tükenmişlik neticesinde pek çok sağlık problemi baş göstermektedir.

- x. Fizyolojik olarak yorgun bile olsalar sağlıklı bir uyku çekemezler, geç saatlere kadar uyanık kalarak erken kalkmakta zorluk çekmektedirler.
- xi. Kişilerin kişisel hayatları ve iş yaşamının dengesini kaybettiği görülmektedir.
- xii. Kişiler tükenmişlik sendromu neticesinde çalışma yaşamında devamlı geçimsizlik içerisindedir.

Tüm bu bahsi geçen neticeleri bakımından tükenmişlik sendromunun oldukça önemli sonuçlarının olduğu görülmektedir. Bu sebeple, tüm işletmelerin tükenmişliği çağıran örgütsel etkenleri en aza indirmeye yardımcı olacak uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Belirli periyotlarda iş görenlerin tükenmişlik seviyelerinin ölçümü ve birtakım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Aksi halde işletmeler için en önemli girdi olan beşerî faktörün tükenmişliği, işletmelere ciddi boyutlara varan maliyetler doğuracaktır (Tanrıverdi ve Sarihan, 2013, s.214).

### **1.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

Tükenmişlik içinde olan kişiler, yalnızca bu durumu kendi içlerinde yaşamazlar. Tükenmişlik olgusunun örgüt atmosferindeki neticeleri performansta düşüş, iş görenin hizmet ettiği konularda alakasının yetersiz olması, hizmet sunulan müşteriyle alay etme ve suçlamayla gelişmektedir. İş gören işinde devamsızlık yaparak yakın zamanda da iş değiştirme arzusunu ortaya koymaktadır. Çalışmalar kapsamında tükenmişlik içinde bulunan kişiler, işten ayrılmayı isteyen, devamlı hastalık çeken, alkol ve ilaç kullanımında artış gösteren, ailevi çatışmalar yaşayan insanlardır. Tükenmişlik sendromu bir bakıma bulaşıcı bir hastalık şeklinde kişinin tüm çevresini sarmaktadır. Herhangi bir kuruluşta depresif insanlar olduğu vakit, öteki iş görenlerde rahatsız ve kaygılı haller görülmektedir (Toker, 2007, s.16).

Tükenmişlik sendromuna sıkça rastlanan hizmet sektöründe, başarı bakımından esas etmenlerin başında yaratıcılık ve inovasyon öğeleri gelmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişiler, yaptıkları işlerine dair bütün alakalarını kaybettikleri gibi artık yaratıcı olma sorumluluğunu da hissetmezler. Bununla birlikte yaratıcılıklarıyla beraber kendilerini düzeltme, yenileme kaygısından da uzak olduklarından bir zaman sonra statü-kocu bir yapıya geçiş yapmaktadırlar. Özetle, tükenmişlik sürecinde iş görenin kendisiyle birlikte mesleki başarısı da yavaş yavaş tükenme yoluna girmiştir. İş görenin odaklanma sorunu yaşaması, devamlı dikkat dağınıklığı sorunu oldukça önemli bir

problemdir. Bu halin, pek çok yönü bulunduğundan hem iş görene hem de işletmeye yüklü bir maliyet getirmektedir. Örgütsel anlamda, verimliliğin düşmesinin yanı sıra yapılan iş belirli bir kaliteyle de çıkmamaktadır. İş gören açısından bakıldığında ise, dikkat dağınıklığı iş kazalarına neden olmakta ya da performans düşüşü sebebiyle işini kaybetme gibi sonuçlar gündeme gelmektedir. Tüm bu düşüş eğilimi, tükenmişliğe doğru giden yolda iş göreni daha itici, rahatsız, sebatsız ve öfkeli bir kişilik yapısına götürmekte, dibe çekmektedir (Dolgun, 2012, s.287-310).

İşi olması gerekenden daha önce bir zamanda bırakma, geç gelme en fazla rastlanan durumdur. Bu bağlamda tükenmişlik içinde bulunan çalışan yüzünden örgütte bulunan diğer çalışanlar daha yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Hatta tükenmiş çalışanın motivasyonun düşüklüğü, yine birlikte çalıştığı diğer kişileri de demoralize etmektedir (Göktepe, 2016, s.36). Weisberg'in 1994 yılında yaptığı bir araştırmada bireylerde baş gösteren tükenmişlik sendromunun verimlilik ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaptığı bulguları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte aynı araştırmada işten ayrılma konusunda bir eğilimin de ortaya çıktığı görülmüştür. Tükenmişliğin yaşandığı bir işletmede en ciddi ve zararlı sonuçların performans kalitesi ve miktarında azalış, devamsızlık, işten ayrılma şeklinde görüldüğü belirtilmektedir. (Dinibütün, 2013, s.35).

Algül (2014)'e göre tükenmişlik sendromunun örgütlere yansıyan olumsuzlukları ve iş yaşamındaki bedelleri şöyle sıralanmaktadır;

- i. Raporlar ve izin almada yükseliş,
- ii. Hata paylarının artması,
- iii. İyi iş görenin yitirilmesi veya vasıflı personel kaybı,
- iv. Çalışma ortamında çatışmaların yükselmesi,
- v. Yapılan işlerde yavaşlama ve baştan savmalara sıkça rastlanması,
- vi. Hizmet verilen alıcılara karşı itina göstermeme,
- vii. Hizmet sunulan insanlardan gelen memnuniyetsizliklerin artması,
- viii. Verimlilikte belirgin şekilde görülen düşüş,
- ix. Disiplininin bozulması,
- x. İş yerinde oluşan aksaklıklardan kaynaklanan negatif neticeler.



Tükenmişlik kısılacında bulunan kişiler işlerini kötü yapmaya başlamışlardır. Motivasyonlarında düşme görülmektedir. Tüm bunlar kişide kendinin engellendiği duygusunun ortaya çıkmasını sağlar. Dolayısıyla yaptığı işe karşı bir kayıtsızlık geliştirmektedir. Gayret sarf etmezler. Yenilik adına hiçbir uğraşta bulunmazlar ve işin sonuçlarına karşı duyarsız davranırlar. Nitekim kişinin mesleki başarısında büyük bir azalma ortaya çıkmıştır. Tükenmiş kişiler örgüt dahilinde her çeşit duruma karşı ilgisiz davranırlar. Odaklanamama sorunu da tükenmiş kişilerde rastlanan negatif sonuçlar arasında yer almaktadır. Tükenmişlikle gelen önemli neticelerden birisi de hizmet verilen kişilere veya alıcılara karşı yeterince alakalı davranılmamasıdır. Tükenmiş çalışanlar genel olarak diğer kişilerle daha az etkileşim içinde olmayı seçmektedirler. Bu kişiler, muhatap olduğu kişileri yok sayma davranışı göstermektedirler. Soru sorulması tükenmiş çalışanı oldukça huzursuz etmektedir. Ruhsal anlamda işten uzaklaşma sürecine girdiklerinden bir zaman sonra da fiziksel olarak uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Fiziksel uzaklaşmalar, öğlen aralarının uzatılması ya da çay-kahve molalarının uzatılması şeklinde görülmektedir (Sürgevil, 2006, s.91-92).

### **1.5.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları**

Tükenmişliğin etkileri sadece bireyin iş hayatında görülmemekte, kişisel olarak onun yıpranmasına da sebep olmakta ve özel yaşamında sıkıntılar doğurmaktadır. En önemlisi kişinin yaşadığı sorunlardan ailesinin doğrudan etkilenmesidir. Kişilere karşı duyarsızlaşma ve duygusal tükenme işten kaynaklanabilmekte ancak etkileri tükenmişlik içinde olan kişinin arkadaşları ve ailesi tarafından da etkili bir biçimde hissedilmektedir. Sonuç olarak aile bireyleri kendilerini değersiz ve yalnız hissetmekte, diğer kişilere gösterilen ilgi ve alakayı kıskanmakta, söz konusu bireyi suçlamaktadır. Bu tarz durumlar aile içinde çatışmalara ve aile üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Özkan, 2012).

## **1.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

Tükenmişlik konusunda mücadelede etmek, örgütsel seviyede de önem verilmesi gereken birtakım hususlar ve problemlerin üstesinden gelmek için örgütlere bir takım çözüm yolları sunulmaktadır. Bu doğrultuda örgütte; uzun çalışma sürelerinin azaltılması, sosyal faaliyetlerin artırılması, düşük ücret sıkıntısının giderilmesi, personel eksikliğinin giderilmesi, düzenli şekilde ekip içi toplantıları yapılması, görev tanımlarının net olması, eğitim fırsatlarının devamlı surette sağlanması, zor olan işlerin

dönüşümlü yapılması, nöbetlerin düzenli oluşturulması, danışmanlık hizmetinin verilmesi, toplam kalite çalışması ile motivasyonun devamlı yapılması, tatil haklarına saygı duyulması, iş ve tükenmişlik konuları hakkında açık ve net tartışmaların yapılması gerekmektedir (Işıkhan, 2016).

Tükenmişlik olgusuyla baş edebilmek için ilk olarak sorunun mevcudiyetini ve önemini inkâr etmemek, sorunu ötelememek gerekmektedir. Bu nokta aşıldıktan sonra, tükenmişlikle baş edebilmek amacıyla kişisel ve örgütsel seviyede birtakım tekniklerden faydalanılabilir. Tükenmişlik sendromu sinsice sürse de mücadelenin de imkânsız olduğu bir olgu olmamaktadır. Tükenmişlikle mücadele amacıyla belirlenen yöntemlerin geneli stresle mücadele konusundan gelmektedir. Tükenmişlikle ilgili olarak örgüt dahilinde alınacak yöntemleri savunanlar, stres faktörlerinin bireysel denetim sisteminden daha öte öğeleri kapsadığını ve sadece kişisel denetim metotlarıyla problemin bertaraf edilebileceği iddiasını taşımaktadırlar (Konakay, 2010, s.115).

Çalışanların iş yerlerinde zorunluluk olmadığı müddetçe dokuz saatin üstünde çalıştırılmaması ve çalışmak istedikleri durumda da sebebinin kesinlikle öğrenilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Çalışanlara yönelik bireysel motivasyonu destekleyecek kaynakların neler olduğu tespit edilmelidir. Aynı iş çalışan tarafından tekrar tekrar yapılmamalıdır. Takım çalışması yapılması, üyelerin birbiri ile etkileşim içinde olmaları bakımından çok önemlidir. Çalışanlara iş arkadaşlarıncaya verilen sosyal destek onların mutlu olmalarını sağlamaktadır (Freudenberger, 1974, s.162).

Tükenmişlik sendromu; iş görenler, örgüt çevresi, hane halkı ve toplum üzerindeki tesirleri bakımından, oldukça geniş bir alana yayılan bir sorun olduğu için negatif neticelerinin de mutlak bir çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda son zamanlarda teori ve pratik esasına dayanan ve çözüm için pek çok araştırmada merkez alınmaya başlanmıştır. Tükenmişlik konusunda mücadele noktasında başlangıç olarak kişinin gereksinimlerinin, taleplerinin kavranmasından ve örgütlerin yöntem ve ekonomik mecburiyetleriyle birlikte tanınmasından hareketle, probleme insancıl ve etkin çözümler getirebilmek, realist bir anlayışla sorunu ortaya koyabilmek gerekmektedir. Tükenmişlikle mücadele hem iş görenlerin hem de örgütün ortaklaşa hareketini gerektirdiği için bu uygulama ve metotları iki başlık altında incelemekte yarar bulunmaktadır (Dolgun, 2012, s.287-310).

### 1.6.1. Bireysel Yöntemler

Bireylerin tükenmişlik sendromu ile başa çıkabilmelerinde kişisel ve zihinsel becerilerinin gelişimi önemli katkılar sağlamaktadır. Bireylere verilecek stres ile baş etme, zaman yönetimi becerisi, dinlenme, kişiler arası ilişkilerde sosyal beceri eğitimi, takım kurma, psikolojik danışma, terapi ve meditasyon gibi eğitimler tükenmişliğin engellenmesinde faydalı etkenlerden bazılarıdır (Pines ve Aronson, 1988; Maslach, vd., 2001; De Jesus ve Conbow, 2001; Garland, 2002;).

Tükenmişlik sendromuyla baş etmede bireylere verilecek eğitimler haricinde bireylerin bazı özellikleri de önemli birer etkidir. Söz konusu özelliklerden bireyin dışa dönük olması ve sahip olunan uyum becerileri ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde bireylerdeki duygusal kontrol becerisi, deneyimlere açıklık ve tecrübe sahibi olma özellikleri ile tükenmişlik arasında negatif ilişki mevcuttur (Wiseman ve Egozi, 2006).

Çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapılması gerekenler de Kaçmaz (2005, s.32) tarafından şöyle belirtilmektedir: Aynı ortamda çalışan insanların kimi zaman iş haricindeki konularda diyalog kurmaları ve beraber güzel zaman geçirmeleri, ilişkilerinde daha yakın ve sıcak bir bağ kurulmasını sağlamakla birlikte birbirlerine desteklerini de arttırmaktadır. Beraber çalışanların birbirleriyle uyum sağladıkları bir takım çalışması içinde olmaları, adaletli bir görev dağılımının olması gibi etkenler hem verilen hizmetin kalitesini yükseltir hem de ilişki problemlerini engeller. Beraber çalışmaktan ötürü ortaya çıkan problemlerin vaktinde çözülmesi, problemin kronik bir hal almasını engellemektedir. Karşı karşıya kalınan problemlerin ve duygusal anlamda yaşanan güçlüklerin paylaşılabileceği destekleyici grupların varlığı son derece gereklidir. Çalışma ortamında destekleyici bir atmosfer oluşması kritik bir önem taşımaktadır.

### 1.6.2. Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlik sendromunda mücadelenin diğer ayağı olan örgütsel yöntemler ise çalışan seçimi, modifikasyon, örgüt ve yönetim geliştirme, sosyal destek, yetki devri ve çevresel koşulların yapılandırılması şeklinde sıralanmaktadır. İşe alma süreci bu noktada kritik önem taşımaktadır. Bunun nedeni olası tükenmişlik problemlerinin engellenebilmesidir. Çalışanın beklentileri ile gerçekte elde edecekleri arasındaki fark tükenmişlik konusunda tetikleyici bir etken olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işveren ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin işe alınma süreci içinde anlaşılır ve net

bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Örgüt geliştirmenin hedefi bütün olarak örgütsel performansın yükseltilmesidir. İşin modifikasyonunun yapılması bir başka anlamıyla iş ve iş gören arasındaki ahengin sağlanması, iş bölümleriyle alakalı kişilere tercih hakkı verilmesi, tükenmişliği düşüren başka bir örgütsel mücadele metodudur. Örgütler iş görenlerle toplantılar yaparak kimlik belirsizliği ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların önüne geçebilir. Bu noktada personele sosyal destek sağlayabilir. Yetki devri, alt kademede yer alan iş görenlerin güç ve özerklik gereksinimlerini yanıtlayan üst kademede bulunan yöneticilerin iş yükünü hafifleten bir uygulama olmakla birlikte tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir. İş görenlerin çalıştıkları yerde ısı, ışık, ses seviyesi ve renklerin insan sağlığını etkilediği de bilinmektedir. Dolayısıyla ergonomik bir iş ortamının örgüt tarafından temini gerekmektedir (Işıl, 2007, s.139).

**Tablo 1.1:** Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,</li> <li>* Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,</li> <li>* İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,</li> <li>* Adil bir ödül sistemi geliştirmek,</li> <li>* İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,</li> <li>* Örgütsel değişimi sağlamak,</li> <li>* Takım çalışmalarını desteklemek,</li> <li>* Örgütsel bağlılığı sağlamak,</li> <li>* Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,</li> <li>* Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,</li> <li>* Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,</li> <li>* Kişileri yeni görevlere atamak,</li> <li>* Üst yönetimin desteğini sağlamak,</li> <li>* Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,</li> <li>* Sık sık pozitif geri bildirim vermek,</li> <li>* Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,</li> <li>* Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,</li> <li>* Yerinde bir terfi politikası izlemek</li> <li>* Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,</li> <li>* Hizmet içi eğitimler planlamak,</li> <li>* İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,</li> <li>* Kariyer için fırsat tanımak.</li> </ul>
--	---

**Kaynak:** Ardıç ve Polatçı, 2008, s.76.

Üst kademe yöneticileri, iş görenlerin tükenmişliğini genellikle göz ardı ederek yok sayma eğilimindedir. Probleme örgütsel bir anlayış dahilinde çözüm arayışına girmeyi tercih etmemektedirler. Bu sorunun iş gören tarafından çözülmesi gerektiğini

düşünürler. Aksi halde, iş yükünü düşürme arzusu nedeniyle iş hayatını daha kaliteli bir seviyeye ulaştırma isteklerine kadar pek çok beklentiyi yanıtlamak durumunda kalabilecekleri korkusunu hissederler. Fakat iş görenler, bizzat davranışlarını değiştirebilirlerse de sosyal çevre konusunda yapabilecekleri bir şey bulunmamaktadır. Bu yüzden iş ortamındaki değişim, kişisel bir anlayışla değil örgütsel bir bakış açısını gerektirmektedir. Üstelik örgütler, konuyla ilgili iş görenin sahip olduğu kaynak ve gücünden daha fazlasına sahiptir. Dolayısıyla tükenmişlikle mücadele kapsamında örgütsel metotlar, kişisel metotlara göre daha karmaşık olsa bile aynı oranda da çözüm odaklıdır. Bahsi geçen mücadele yöntemleri haricinde, iş görenler kuvvetli ve kırılğan oldukları taraflarını bilerek daha sağlam bir hale gelebilirler. Personeli güçlendirme politikaları şeklinde uygulanan bu yöntem; bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, ortak hedeflere yönelme, iş atmosferinde esneklik, performansla alakalı geri bildirimde bulunma, açık iletişim kanalları ve ekip çalışmalarını destekleme olarak sıralanan pek çok teknikten meydana gelmektedir (Sürgevil, 2006).

Etkin bir fonksiyonellik taşıyan insan kaynakları biriminin varlığı ise, mücadelede ayrı bir önem taşımaktadır. Bilhassa hizmet sektöründe beşerî kaynağın öneminin kavranmasıyla birlikte, iş gören-işletme amaçlarının bütünleştirilmesi bugünün esas konularından birisi haline gelmiştir. Artık iş göreni, sistemin bir dişlisi ve/veya ücret ile zahmetsizce doyum sağlayacak basit bir varlık şeklinde algılayan düşünce yapısına sahip zihinler giderek geçerliliğini kaybetmektedir. Bu noktada insan kaynaklarının, ana misyonlarından birisi iş görenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi ve yabancılaşmayı bertaraf etmektir. Örgüt dahilinde idari / kanuni ve psiko-sosyal problemler üzerinde profesyonelleşmiş ve idareye danışmanlık yapan bir birimdir (Sabuncuoğlu, 2000, s.14). Bir taraftan örgütte insani ve sosyal problemlerin en sağlıklı biçimde çözüm getirecek yolları aranırken, diğer taraftan da sosyal danışman, psikoteknisyen ve stres danışmanı gibi yardımcı organlar aracılığıyla iş görenlerin tükenmişlik problemlerinin bitirilmesine destek verilmektedir.

## **1.7. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Tükenmişlik konusundaki araştırmalar bir bütün olarak analiz edildiğinde, bilhassa Türkiye’de belirli meslek alanlarında tükenmişliği belirlemeye dair tanımlayıcı araştırmaların daha fazla olduğu gözlenmektedir. Fakat bundan sonraki evrede

“neden” sorusunun sorularak meslek gruplarına dair daha köklü araştırmaların yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda tükenmişlik kavramının örgütsel davranış bakımından öteki bazı olgularla da ilişkileri belirlenmelidir. Mevcut çalışmalarla bir meta-analiz çalışmasının yapılması, tükenmişlik kavramıyla öteki bazı kavramlar arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılması, netleşmesine destek sağlayacak ve konuya bir bütün olarak yaklaşılması da yardımcı olacaktır. İstatistiki metot ve araçlar bakımından yapısal modellerin daha yaygın kullanılması, tükenmişlik kavramının üç boyutuyla netice ve etkileri arasındaki bağlantıların ortaya konulmasında destek sağlayacaktır (Arı ve Bal, 2008, s.144).

Budak ve Sürgevil, (2005) akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi konusunda yaptıkları araştırmada “tükenmiş” veya “tükenmemiş” kişilerden ziyade; düşük, orta ve yüksek tükenmişlik seviyeleri olan kişilerden bahsetmek gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada akademik personelin tükenmişlik seviyelerini değerlendirdiklerinde; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinin düşük, kişisel başarı seviyelerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bir başka anlatımla akademisyenler, düşük bir tükenmişlik seviyesi taşımaktadırlar. Bulgular, cinsiyet değişkeninin tükenmişlikle alakalı olarak önemli olduğunu göstermiştir. Buna göre kadın akademisyenlerin duygusal tükenme seviyesi erkek akademisyenlere nazaran daha yüksek çıkmıştır. Akademisyenlerin duygusal tükenme seviyesini öngören değişkenler; değer, iş yükü, kontrol ve cinsiyet şeklinde tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dahilinde kişiler; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında herhangi bir uyumsuzlukla karşılaştıklarında, duygusal tükenme seviyeleri de yükselmektedir.

Helvacı ve Turhan (2013) Silifke’de görev yapan sağlık çalışanları üzerinde bir araştırmada Maslach tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın neticelerine bakıldığında, demografik değişkenler içinde, tükenmişliğin alt-boyutları bakımından yapılan kıyaslamada, farklılıkların kaynağı kabul edilen değişkenlerin, cinsiyet, yaş, eğitim, meslek ve gelir durumu gibi demografik değişkenlerle birlikte, iş yükü, hizmet senesi gibi mesleğe dair değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişlik sendromuyla birlikte gelen olumsuz sonuçların engellenmesi amacıyla kişinin yaşamının anlamlı olduğuna, icra ettiği işin faydalı ve önemli olduğuna inanç getirmesi gerekmektedir. Çalışma hayatında; kötü idare, zaman baskısı, çalışma ortamı

koşullarının olumsuzluğu, uyumsuzluk, ekonomik sorunlar, bireysel problemler, menfaat çatışmaları, yapı ve sistem kaynaklı bozukluklar gibi daha da arttırılabilecek olan faktörler iş görenlerde fizyolojik ve duygusal tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Üngören vd. (2010)'nin otel çalışanlarında tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmada; çalışanların tükenmişlik yaşamadıkları, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinin düşük, kişisel başarı seviyelerinin yüksek olduğu, iş tatmini düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş tatmini ile tükenmişlik arasında kuvvetli ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Altay ve Akgül (2010) çalışmasında Hatay ilinde Türkiye Seyahat Acenteleri Birliğine (TÜRSAB) bağlı seyahat işletmesi çalışanlarında tükenmişliği incelemiştir. Çalışma sonucunda; duygusal tükenme boyutunda cinsiyet, yaş ve aylık gelir; duyarsızlaşma boyutunda cinsiyet ve kişisel başarısızlık boyutunda ise yaş değişkenlerine göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi, medeni hal, faaliyet gösterilen pozisyon, çalışma yılı ve çalışma şekli değişkenlerine göre ise çalışanların tükenmişlik düzeyinde farklılık saptanmamıştır.

Literatürde en fazla karşılaşılan tükenmişlik konusunun araştırıldığı sağlık sektöründeki çalışmalardan birisi Cerit vd. (2016) tarafından yapılmış, bir hastanede çalışan yoğun bakım hemşirelerinin tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında evli olmayan, aylık gelir düzeyi bakımından yeterli gelire sahip olan, cerrahi yoğun bakım ünitesinde görev yapan hemşirelerin duyarsızlaşma puanları; çalıştıkları seneleri fazla olan hemşirelerin kişisel başarı duygusunda azalma puanları; vardiyalı sistemde görev yapan ve yaptığı işe imkân bulursa değiştirmeyi düşünen hemşirelerin ise duygusal tükenme puanları oldukça yüksek bulunmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar kapsamında mesleklerinde ilk yıllarını yaşayan, evli olmayan hemşirelerin yoğun bakım birimleri gibi güç çalışma koşulları olan ve pratik bilgiyi zorunlu kılan birimlerden ziyade tecrübe ve soğukkanlılık kazanabilecekleri öteki birimlere yönlendirilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

Kartepe (2011) tarafından yapılan bir çalışmada duygusal uyumsuzluğun tükenmişlik sendromuna etkilerine bakılmış ve iş kaynaklarının azaltıcı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada örgütsel desteğin varlığının tükenmişlik üzerinde

azaltıcı bir unsur olduğu görülmüştür. Araştırma otellerde müşterilerle yüz yüze etkileşim kurması gereken iş görenlere karşı yapılmıştır. Müşteriler nedeniyle ortaya çıkan tükenmişliği düşürmek amacıyla işletmede üst yönetimin, kendilerinden kaynaklanmayan tükenmişlik etkilerini düşürmek amacıyla iş görenleriyle alakadar olmaları gerektiğini vurgulanmıştır. Bununla birlikte araştırmada iş görenlere bağımsızlık verilmesinin tükenmişlik için azaltıcı bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın en önemli sonuçlarından bazıları ise eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin tükenmişliği daha az yaşadıkları, kadın iş görenlerin daha az tükenmişlikle karşılaştıkları, daha çok çalışan personelin de daha az tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmiştir.

Yürür ve Sarıkaya (2011) tarafından sosyologların, yöneticileri ve mesai arkadaşlarından algıladıkları sosyal desteğin, tükenmişlik seviyeleri üzerindeki etkisinin saptanması için yapılan bir araştırmada; yöneticiden gelen desteğin, sosyologların tükenmişlikleri bakımından ciddi bir 'kaynak' sayılabileceği bulgusuna rastlanmaktadır. Bunun nedeni ise yönetici desteğinin sosyologların duygusal tükenmeleri ve kişisel başarıları üstünde direkt etkili olmasıdır. Sosyal desteğin, işe dair beklentilerle baş etmeyi kolaylaştırdığı ve kişiyi koruyabileceği bazı kuramlarda belirtilmektedir. İlgili araştırmadan elde edilen netice, yöneticilerin verdiği sosyal desteğin tükenmişliği direkt etkileyerek düşürebileceğidir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İşe devam konusu yönetim alanında yapılan çalışmaların temel konularından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların 1500 kadar olduğu belirtilmiştir. İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin çalışma şartlarından yana doyumсуuzluk yaşamaları neticesinde sergiledikleri olumsuz bir davranıştır. İş görenlerin işten ayrılmalarının bir problem olarak iş gören davranışları ve bu davranışlarla ilgili olduğu etkenler günümüzde de inceleniyor olmasına karşılık hala örgütler için oldukça ciddi bir sorun şeklinde süregelmektedir. Yüksek performans sergileyen iş görenlerin işten ayrılmaları bir organizasyon için arzu edilmeyen bir durumdur. Düşük performans sergileyen iş görenlerin işten ayrılması bir organizasyon için işlevsel ve olumlu bir durumdur. Çalışmalar işten ayrılma niyetinin özellikle hizmet sektöründe pozitif ve negatif yönlü etkilerinin olduğunu göstermiştir (Turunç ve Çelik, 2010, s.215).

Bugün örgütler yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda hedeflerine ulaşabilmek adına, iş görenlerini sağlıklı, memnun ve başarılı olacak şekilde uzun vadede örgütte tutmayı başarmalıdır. Böyle bir tablo çizemeyen örgütler iş görenlerin işten ayrılmalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşten ayrılma niyeti, iş görenin hali hazırda devam ettiği işyerinden ve işyerinden belli bir süre sonra ayrılmasına değin geçen vadede ayrılma plan ve fikrine sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu plan ve fikri taşıyan iş görenler var olan durumdaki şartları değerlendirerek beklentilerini meydana getirecek ve bu beklentilerin yanıtlanma seviyesi düşük ise düşüncelerini fiilen gerçekleştirerek işlerinden ayrılmayı seçeceklerdir (Yenihan vd., 2014, s.40).

İşten ayrılma niyeti, iş görenin, iş atmosferindeki şartlarla alakalı olan doyumсуuzluğundan ötürü oluşan bir hali tanımlamaktadır. İş görenin, iş doyumу yüksek ise işten ayrılma niyeti de düşük seyretmektedir. İşten ayrılma niyeti iş görenin mensup olduğu örgütten ayrılmayı planlamasıdır. Burada planlama eylemi işletmeyi fiilen terk etme fikrinden önce gelmekte ve istekli olarak ayrılma kararının bir bakıma ön habercisi sayılmaktadır (Seyrek ve İnal, 2017, s.64).

İşten ayrılma niyeti ile asıl işten ayrılma eylemi arasında fark bulunmaktadır. Şöyle ki işten ayrılma niyeti çalışanların işinde devamı veya istifası için kendilerini

değerlendirdikleri bir süreçtir. İşten ayrılma niyetinin, sadece niyette kalmadığı ve gerçekten işten ayrılmaya doğru gittiği belirtilmiştir. İşten ayrılma bir organizasyonda giderlerle neticelenebilir. Bu giderlerden kasıt ise yeni iş görenlerin istihdamı ve eğitimi şeklinde özetlenebilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s.339).

İşten ayrılma niyeti yukarıda da bahsedildiği üzere iş tatminiyle oldukça yakından ilgili bir kavramdır. Bu noktada kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumuna veya doyumsuzluğuna paralel olarak ortaya çıkan ayrılma niyetinde iş gören ilk başta işini değerlendirmekte ve iş doyumunu sorgulamaktadır. Şayet kendisinin yaptığı bu değerlendirme neticesinde olumsuz bir sonuç ortaya çıkmış ise hem işine hem de işyerine dair bir isteksizlik duyacaktır. Bunun yanı sıra hoş olmayan iş davranışları sergileyecektir. Akabinde bir sonraki aşamaya geçerek niyeti doğrultusunda işten ayrılmayı düşünecektir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149).

İşten ayrılma niyeti, “işten veya organizasyondan ayrılma hususundaki bile-rek verilen ve temkinli bir kararı ya da niyeti” belirtmektedir. İşten ayrılma niyeti aslında işten ayrılma davranışının bir öncüsüdür. Bu noktada örgütsel davranış alanında literatürde kendine geniş yer edinmiştir. Bazı araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı üstündeki en önemli ve etkili faktör olduğu belirtilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s.152-153).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın içinde bulunduğu örgütü terk ederek bir başka örgüt dâhilinde çalışma konusunda devam etme isteği/eğilimi olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, memnuniyetsiz çalışanların işin birtakım kısımlarını ön planda tutarak, işten ve görevden uzaklaşma veya ayrılma arzusu olarak belirtilmektedir. Bazı yazarlar ise işten ayrılma niyetini işten ayrılmanın yaraları hakkında düşünme, farklı iş arama ya da yeni iş arama düşüncesi” olarak tanımlamaktadır (Polat ve Uğurlu, 2009, s.1152).

Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülen varsayıma göre işten ayrılma niyeti, ayrılma konusunda verilen karara iki şekilde etki etmektedir. Bu açıdan işten ayrılma niyeti kimi zaman alternatif iş imkânları olmamasına karşın işi bırakmaya direkt sebep olmakta veya çalışanın farklı iş alternatiflerini araştırmasına neden olarak işini bırakmasını dolaylı yoldan etkilemektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.194).

## 2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılmanın direkt belirtisi şeklinde değerlendirilen işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında birtakım etkenlerin katkısı olduğu kabul edilmektedir. İş görenlerin işten ayrılma niyetlerini ortaya çıkaran bu etkenlerin tespiti ile işten ayrılma niyetine mâni olmak, örgütsel açıdan önemli olduğu gibi iş görenin bazı yatırımlarını uzun bir zaman diliminde kazanca dönüştürmesinde de yardımcı olmaktadır (Yücel ve Demirel, 2013, s.164).

İşten ayrılma sebepleri, kişisel ve örgütsel sebepler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Buna göre bireysel nedenler; hastalık, emeklilik, ölüm, askerlik görevi, eğitim, evlilik, gebelik ve adres değişikliği olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel nedenler; ücret, kariyer, yükselme imkânları, teşvik ve ödüllendirme, iş doyumunu, stres, mobbing, iş ortamının fiziki açıdan kötü şartlar içermesi, iş garantisi ve sosyal güvenlik, idare anlayışı, örgüt dahilinde geçerli etik anlayış, öteki çalışanların işten ayrılması gibi daha pek çok neden sıralamak mümkündür. İşten ayrılma niyeti konusunda ilgili çalışmalarda iş stresi, tükenmişlik örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans, iş güvenliği, iş motivasyonu, etik, liderlik vb. kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir (Zincirkıran vd., 2015, s.61). Çalışmada işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında çevresel faktörlere de değinilmiştir.

Bir iş görenin işten ayrılma niyetinin bir noktadan sonra işten ayrılma hareketine dönüşmesi için belirli bir süreç gerekmektedir. Bu süreç ise birçok husustan etkilenmektedir. Genel anlamda bakılacak olursa, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan öğeler üç grupta toplanabilmektedir. Bunları dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş imkânları gibi), örgütsel unsurlar (idare anlayışı, ücret, ödüllendirme sistemi gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) şeklinde sınıflara ayırmak mümkündür. İş gören, sayılan unsurlar çerçevesinde yaptığı işi değerlendirmeye alır ve işinden mutluluk duyup duymadığına karar verir. Şayet bir mutsuzluk yaşadığını düşünüyor ise işten ayrılıp ayrılamayacağını ve alternatif bir iş arayışına girmenin kendisi için kazançlı olup olmadığını araştırır. Nitekim iş gören mevcut iş imkânları ve halihazırda çalışmakta olduğu işi arasında yaptığı değerlendirme neticesinde kararını vermektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s.339).

Çalışanların işten ayrılmasına neden olan etkenlerden işle alakalı olanlar, araştırmacıların en fazla dikkat ettikleri konulardan birisidir. İşle ilgili faktörler genel

anlamda ekonomik nedenler, bağımsızlık, işte monotonluk, adalet, tükenme, öteki iş görenlerin ve yöneticilerin desteği ile işin barındırdığı risklerdir. Tüm bunların yanında kişilerden beklenen davranışlar ile sergilenen davranışlar arasındaki farklar nedeniyle ortaya çıkan rol çatışması, işin yürütülmesi kapsamında net ve açık bilginin verilmemesi, idarecilerin ve diğer çalışanların beklentileriyle ilgili anlaşmazlıkların yaşanması çalışma ortamında aşırı baskı şeklinde sıralanabilecek olan nedenler de işle alakalı etkenler arasında yer almaktadır. Kişisel faktörler; bireyin bizzat kendisiyle alakalı olan yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Alternatif iş imkânları çevresel bir etken olarak en fazla dikkat edilen değişkendir. Piyasada arz ve talebin devamlılık göstermesi, iş görenlerin hem sektörler hem de işletmeler bazında yer değiştirmelerine bir bakıma geçiş yapmalarına olanak sunmaktadır. İş görenlerin daha sağlıklı ve istedikleri yönde imkânları olan diğer işletmeleri bulmaları ya da işletmelerin daha iyi çalışanları keşfetmesi ile iş görenlerin isteyerek ya da mecburen işten çıkma olasılığı artmaktadır (Kula vd., 2015, s.133).

İşten ayrılma niyeti, işletmeden ayrılma ya da düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici ilişkiyi kurma ile neticelenebilecek bir karar verme sürecini içermektedir. Bireyin gelecek vadedeki herhangi bir dilimde örgütten ayrılma ihtimali bulunmaktadır. Bu ihtimal çalışanın sergilediği davranışa (örgütten ayrılma), davranışın yönlendirildiği hedefe (örgüt) ve davranışın ne vakit gerçekleşeceğine bağlıdır. İşten ayrılma niyeti pek çok etkenden kaynaklanabilir. Bu etkenlerin; yaş, cinsiyet, görev süresi, tazminat, deneyim, eğitim ve iş piyasası yapısı olduğu belirtilmektedir. Öte taraftan örgütte hâkim olan idare anlayışından yana memnuniyet duyma, ücret düzeyi, örgütsel bağlılık ve prosedürler çerçevesinde adalet faktörleri de işten ayrılma niyetini ciddi anlamda etkiler. İşten ayrılma niyeti ile bağdaştırılan konuların birisi de iş doyumudur (Sökmen ve Aydın, 2016, s.255).

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Demografik unsurlar içinde yer alan kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, medeni hal ve gelir gibi değişkenleri kapsamaktadır. Örneğin çalışanın, genç yaşlarda verdiği kararlar ile olgunluk yaşlarında verdiği kararlar arasında büyük bir fark mevcuttur. Kişinin aile yapısı da işten ayrılma niyetinde önemli bir yere sahiptir (Demir ve Tütüncü, 2010, s.64-67).

İşten ayrılma niyetinin meydana gelmesinde çalışanın işten ayrılması üzerinde etkin bir diğer faktör çalışanın beklentilerinin yanıtlanamamasıdır. Yapılan bir araştırmada çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde büyük etkisi olan faktör de mesleki beklentilerini karşılayamamalarıdır (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Weisberg ve Kirschenbaum (1991)'un yaptıkları araştırmalar kapsamında insanların yaşlarının ilerlemesiyle ve tecrübe sürelerinin artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin de düştüğü görülmüştür. Eğitim seviyesi ve mesleki seviye arttıkça işten ayrılma niyetinin paralel olarak yükseldiği neticesine ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra bekar çalışanların, evli çalışanlara kıyasla işten ayrılmaya daha çok eğilimli oldukları belirtilmiştir. Yine aynı şekilde yüksek eğitim düzeyine sahip genç iş görenlerin daha çok iş olanaklarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Nitekim bu sebeple iş yerinde kalma niyetlerinin düşük olduğu vurgulanmıştır (Weisberg ve Kirschenbaum, s.359-375).

Örgüt ve örgüt haricindeki çevresel faktörlerle birlikte bireysel faktörler de işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Bu faktörler ise aşağıdaki gibi gösterilebilir (Eren, 2001, s.267- 269):

- i. Yaş: Yapılan çalışmalara göre orta yaş grubu içinde yer alan 25-45 yaş arası çalışanlarda devamsızlık nedeniyle işten ayrılma niyetinin genç ve yaşlı grupta yer alan kişilere nazaran daha düşük olduğu bulgularına rastlanmıştır. Bu yaş grubunda bulunan çalışanlar mesleki tercihlerini ve yönelimlerini bitirmiş olup sık sık meslek değiştirme ve iş değişimi gibi konulardan uzak durmaktadırlar.
- ii. Cinsiyet: Bazı çalışmalarda kadın iş görenlerin erkek iş görenlere kıyasla işlerine daha düşük bir bağlılık gösterdikleri belirtilmiştir. Bu nedenle kadın iş görenlerin işten ayrılma eğilimleri de erkek iş görenlere göre daha yüksektir.
- iii. Aile Durumu: İşten ayrılma niyeti konusunda ailenin genişliği ve yapısı da oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Çekirdek tipi aile yapısı olan çalışanların büyük aile yapısına sahip çalışanlara nazaran daha az işten ayrılma eğilimi taşıdıkları belirtilmektedir. Ailedeki çocuk sayısının az olması da bir etken olup işten ayrılma niyeti çocuk sayısının fazla olduğu ailelere nazaran çocuk sayının az olduğu ailelerde daha az görülmektedir. Ayrıca evli olmayan kadın iş görenler ve ailesinin ekonomik sorumluluğunu almış kadınlarda iş devamsızlık oranı, evli ve bilhassa çocuklu kadınlara oranla daha azdır.

- iv. Kıdem: Çalışma ortamında uzun süredir çalışmışlığı bulunan bir başka anlamıyla kıdemli iş görenler, uzun zamandır çalıştıkları için mesleki sorunlar, yılgınlık ve yıpranmalar doğrultusunda kıdemsiz iş görenlere nazaran daha çok ayrılma ve devamsızlık gösterme eğilimi taşımaktadırlar.

### 2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt dahilinde ortaya çıkan sebepler daha ziyade çalışanın gönüllü olarak işten ayrılmasına neden olur. Bu tip sebepler engel olunabilir nedenler olarak değerlendirilmektedir. Bunların bir bölümü örgütsel, bir bölümü ise iş-örgüt-çalışan üçgenindeki etkileşime dayanmaktadır. Bahsi geçen nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2008, s.400-401) :

- i. İşyerinin merkezde ya da merkez dışında kurulmuş olması (örgütün konumu),
- ii. Çalışanın işyeri servisinden ya da kamu araçlarından faydalanabilmesi, şahsi otomobilini park edebilme olanağı (ulaşım),
- iii. Yapılan işin çeşidi, zorluğu, sağlıksız olup olmaması (iş koşulları),
- iv. İşte sürekli yer değişimi yapılması, iş şartlarının baskı unsuru içermesi (örgütsel şartların olumsuzluğu),
- v. Adaletli bir ücretlendirme sisteminin olmayışı, performans değerlendirmede adaletsizlik vb. (örgüt içi sistemlerden kaynaklanan sorunlar),
- vi. Kaza ihtimallerinin yüksek olması, çalışma zamanlarının kötü programlanması (olumsuz çalışma şartları),
- vii. Gözetimde yersizliklerin görülmesi,
- viii. Enformasyon ve iletişimdeki aksaklıklar,
- ix. Yapılan işten mutlu olamama,
- x. Çalışanların ruhsal, fiziki ve mesleki deneyim ve bilgileri bakımından fazla zorlanmaları,
- xi. Çalışanlara ağır ve adaletsiz davranışlar sergilenmesi, çalışanların gelişim ve ilerleme imkânlarının olmadığını düşünmeleri (personel yönetiminde yanlış uygulamalar,
- xii. Çalışma ortamında sosyal hizmetlerin yokluğu ya da yetersiz oluşu,

- xiii. Yeterli seviyede olmayan ve beceriksiz personelin istihdam edilmesi, fazla iş yükü verilmesi, teçhizatın yeterli olmaması (üretim sürecinin işlerliğinden kaynaklanan yetersizlikler) şeklinde sıralanmaktadır.

Tüm bu sebeplerle birlikte; moral, diğer çalışanlar, işletmenin genişliği, performans seviyesi ve pek çok sebebi, işten ayrılma nedeni olarak incelemek mümkündür. Bunlar çalışana, iş türüne, işletmeye, kullanılan teknolojiye göre farklı etkilerde bulunmaktadır. Bir işletmede ya da belirli bir meslekte yapılan analiz o gruba ya da işletmeye mahsus gerçekleri göstermektedir (Şimşek vd., 2008, s.4).

### 2.2.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma kararında etkili olan çevresel faktörlerden birisi de yaşanan ülkenin iktisadi durumudur. Ekonomik büyüme işte mutsuz olmanın işten ayrılma ile neticelenmesine neden olurken, ekonomideki durgunluk ise kişinin hali hazırda var olan işinden yana tatmin olma duygusunu kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte ülkenin nüfus bakımından özellikleri ve vasıflı personel bulmadaki zorluklar veya kolaylıklar da işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013, s.165).

Çevresel faktörler içinde bulunan makro-ekonomik ve toplumsal sebepler iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinde büyük etki göstermektedir. Ülkede seyreden genel iktisadi durum ve işgücü piyasasındaki etkiler, refah seviyesindeki yükselme, otomasyon sebebi ile kolaylıkla yeni işlere uyum sağlayabilme ve geçiş olanaklarının yükselmesi, bilhassa tarımda sezonluk istihdam alanlarının etkisi şeklinde sıralanabilecek sebeplerden ötürü işgücü çıkışlarına mani olma kimi zaman örgütler için olanaksız hale gelmektedir. Bunun nedeni bahsi geçen problemlerin boyutlarının işletmelerin sınırlarını aşmasıdır (Aslan ve Etyemez, 2015).

Varol (2010, s.59-60) işten ayrılma niyetine etki eden çevresel etkenleri aşağıdaki şekilde nitelendirmiştir:

- i. Diğer iş sahalarının daha düzgün ve cazip imkânlar oluşturması,
- ii. Bilhassa vergi yasalarından kaynaklanan, gelire göre artış gösteren vergi yükünü içermesi,
- iii. Gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde işçi kesiminin oturmuş bir yapı göstermemesi sebebiyle tarım ile endüstri arasındaki gidiş gelişler,

- iv. Piyasada yaşanan değişimler (malzeme yokluğu, sipariş azlığı vb.),
- v. Kıdem tazminatındaki yüksek maliyet,
- vi. Değişik meslek gruplarının toplum içinde daha cazip görülmesi ve istikbal vadetmesi şeklinde sıralanabilir.

### 2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Öğretmenlerin iş tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için yapılan araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucu bulunmaktadır. Araştırmaya iştirak eden öğretmenlerin iş tatmini seviyelerinin cinsiyetlere göre değiştigi anlaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin iş tatmini kadın öğretmenlere göre yüksek görülmüştür. Öğretmenlerinin iş tatmin seviyeleri yaş değişkeni çerçevesinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bunun tam aksine araştırmada destek sağlayan öğretmenlerin işten ayrılma seviyeleri yaşa göre istatistiksel veriler bakımından anlamlı farklılıklar göstermiştir. Yaşa göre genç öğretmenlerin işten ayrılma seviyeleri orta yaş grubunda yer alan öğretmenlerin işten ayrılma seviyelerinden fazladır (Yüksel ve Yüksel, 2014, s.569-570)

Bayarçelik ve Fındıklı tarafından bankacılık alanında görev yapan iş görenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumlarını hangi seviyede etkilediği ve bu etki neticesinde işten ayrılma niyetleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 371 kişi katılım göstermiştir. Katılımcılar İstanbul'da bulunan özel ve kamu bankalarında çalışan bankacılarıdır. Çalışmada Minnesota Memnuniyet Anketinde bulunan ölçeklerden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, personelin hem dağıtımsal hem de etkileşimsel adalet değerlemelerinin yükselmesinin işten ayrılma niyetlerini düşürmekte olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, iş doyumunun hem dağıtımsal hem de etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetinde kısmi aracılık etkisi yaptığı görülmüştür (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017).

Tokat, Ordu, Giresun il merkezleri ve ilçelerinde bulunan Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfında (SYDV) yapılan araştırmada 136 vakıf çalışanı üzerinde örgütsel bağlılığın alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çeşitli analizler sonucunda çalışanların duygusal ve normatif bağlılığının ortalama olarak belirlenen değerin altında olduğu görülmüştür. İşten ayrılma ve devam bağlılık seviyelerinin kısmi olarak ortalama değerin üzerinde bulunduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmada devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin



varlığına rastlanamamıştır. İşten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık, normatif bağlılık arasında olumsuz yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Çalışanların mecburi olarak işe devamlarının sağlanmasına rağmen, ilgili durumun işten ayrılma niyetini açıklayamadığı sonucuna ulaşılmıştır (Mumcu ve Alici, 2016).

Sarıdede ve Doyuran'ın 2004 yılında yaptıkları çalışmada eğitim işletmelerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Veriler ve sonuçlar değerlendirildiğinde demografik faktörler içinde bulunan yalnızca yaş değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir değişken olduğu görülmektedir. Kalan öteki demografik faktörlerin işten ayrılmaya olan etkisi ise anlamlı bulunmamıştır. Öğretmen olarak görev yapan personelin sınıf kararlarına katılma seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ise olumsuz yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Öte taraftan okul kararlarına iştirak, işten ayrılma niyetini dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Öğretmenlerin okul kararlarına katılım göstermeleri, okula karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Duygusal bağlılıklarının yüksek olması ise işten ayrılma niyetlerinin düşmesini sağlamıştır. Nitekim araştırmada öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılığı taşımalarının işten ayrılma niyetlerini de düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin normatif bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı olmasa da olumsuz yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır (Sarıdere ve Doyuran, 2004).

İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisinin akademisyenler üzerinde araştırıldığı bir çalışmada akademisyenlerin çalışma ortamında yalnızlık seviyelerinin işten ayrılma niyetine olan etkisi analiz edilmiştir. Toplanan veri analizleri neticesinde akademisyenlerin iş yerinde yalnızlık seviyelerinin düşük olduğu bulgusuna rastlanmıştır. İş ortamında yalnızlık seviyesinin yaş, çalışma alanı, unvan, idarecilik görevi ve ders yüküne göre farklılık göstermediği görülmüştür. Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni hal ve ücretten yana memnuniyetine göre ise anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada akademisyenlerin iş yerinde yalnızlık seviyeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı, olumlu ve orta seviyede bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir. Duygusal yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu ve orta seviyede bir ilişki tespit edilirken, sosyal arkadaşlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti ve duygusal yoksunluğun sosyal arkadaşlığa nazaran daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Çalışma ortamında yalnızlığın işten ayrılma

niyetini pozitif yönlü etkilediği neticesi de çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Örücü ve Özafşarlıoğlu'nun tekstil çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu gaye doğrultusunda Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bulunan bir tekstil işletmesi seçilmiştir. Örgütsel adaleti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespitinde, çalışanların işten ayrılma niyetinin ve örgütsel adalet algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, uyruk, aylık gelir ve eğitim değişkenleri bakımında farklılık arz edip etmediğine dair incelemeler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyeti bakımından evli olup olmamaları ve yaş faktörüne göre herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat cinsiyet değişkeni bakımından erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Ortaya çıkan bu durumun Güney Afrika'daki kişilerin özel yaşam algılayışının çalışma hayatına yansımaları şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir. İlköğretim, lise terk ve lise düzeyinde eğitim alan çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük olmasına düşük eğitim seviyesine sahip oldukları için nitelikli işlerden çok "ne iş olsa yaparım" şeklinde bir anlayışla hareket etmeleriyle ilişkilendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu çalışanların daha yüksek işten ayrılma niyeti taşıdıklarını söylemek mümkündür (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Sabuncuoğlu tarafından yapılan araştırma Türkiye'deki 500 büyük işletme-deki iş görenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada eğitim değişkenleri içinde bulunan öğrenme motivasyonu, üst desteği, diğer çalışanların desteği, eğitim imkânları, kişisel kazançlar, kariyer ve iş ile alakalı kazançlar örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyeti kapsamında incelemiştir. Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde elde edilen veriler iş görenlerin amir desteği, iş görenlere sunulan eğitim imkânları, eğitimden beklenen kişisel kazanç algıları ve kariyer ve işle alakalı kazanç algılarının işten ayrılma niyeti ile direkt, normatif etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ile dolaylı etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öğrenme motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında ise doğrudan ve negatif bir etki bulunurken duygusal bağlılığın dolaylı etkisi olduğu belirtilmiştir. Bunlarla birlikte mesai arkadaşlarının desteği ile işten ayrılma niyeti arasında direkt ve negatif bir etkiye rastlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007).

## 2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Arı vd., (2010) tarafından yapılan, yatırım uzmanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe bağlılığın aracılık etkisi belirlenmek istenmiştir. Araştırmada elde edilen bilgiler Ankara'daki aracı kurum ve kamu bankalarında görev alan 80 yatırım uzmanından elde edilmiştir. Araştırmanın sonunda elde edilen verilere göre tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi ve işten ayrılma niyeti arasında işe bağlılığın tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde incelendiği araştırmanın amacı, iş stresi, tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmektir. Araştırma İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde işe dair stres kaynaklarından en fazla kişisel stres kaynakları ve örgütten kaynaklanan stres kaynaklarının işten ayrılma niyetine etki ettiği görülmektedir. Bir başka önemli sonuç ise duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemesidir. Duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye de rastlanamamıştır (Onay ve Kılıcı, 2011).

Tükenmişlik olgusu işten ayrılma niyetiyle yakından ilgili bir etken olarak görülmektedir. Tükenmişlik durumu bilişsel ve duygusal stres modelidir. Bu bağlamda iş görenlerin zihinsel anlamda işlerinden uzaklaşmalarına, işten ayrılma niyeti içinde olmalarına ve sonunda da işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Yapılan bir çalışmada sosyal yardım bürosu personelinin örgütsel bağlılığının tükenmişlik (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Fakat duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu gözlenmiştir (Yıldız vd., 2013, s.168).

Literatür incelendiğinde genel olarak tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler bakımından tükenmişlik yükseldikçe işten ayrılma niyetinin de paralel bir şekilde yükseldiği görülmektedir. Bir başka anlatımla tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin örgüt bağlılığı algıları ile mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma

niyeti algısı arasında “orta” seviyede anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu görülmüştür. Mesleki tükenmişlik algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasında “orta” düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın artırılması ile mesleki tükenmişliğin düşürülebileceği, işten ayrılma niyetinin de azaltılabileceği önerisinde bulunmuşlardır (Yıldırım vd., 2014, s.38).

Banka çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırmada işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerin ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, Muğla ve ilçelerinde bulunan kamu ve özel sektöre ait banka şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Banka çalışanları araştırmaya katılmıştır. Çalışmada anket ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bankacılık alanında faaliyet gösteren çalışanların işten ayrılma niyeti, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Alın yazında işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen bireysel özellikler, örgüt bağlılığı, tükenmişlik, iş doyumu, kişi örgüt uyumu ve iş-aile çatışmaları da bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür (Taslak, 2015).

Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin iş görenlerin işten ayrılma niyetine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde örgütsel iletişimin dikey iletişim boyutunun işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği buna göre, örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu bulgularına rastlanmıştır (Akyüz ve Yılmaz, 2015).

İstanbul’da bulunan A grubu seyahat acentelerinde istihdam edilmiş çalışanların tükenmişlik seviyelerinin tespiti ve tükenmişlik seviyelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışma 2014 yılında gerçekleştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Envanteri, İşten Ayrılma Niyeti Envanteri ve demografik değişkenlerden meydana gelen anket formu iş görenlere uygulanmıştır. Çalışmaya 151 personel dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında tanımlayıcı istatistikler ile regresyon, korelasyon ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilen anketlerden elde edilen bilgiler neticesinde,

sektörde faaliyet gösteren iş görenlerin tükenmişlik seviyelerinin ve işten ayrılma niyetlerinin bir hayli düşük olduğu görülmüştür. Boyutlar bakımından değerlendirildiğinde tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarında seviyelerin düşük olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi bakımından bir değerlendirme yapıldığında ise, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu işten ayrılma niyetiyle yüksek, duyarsızlaşma boyutu ile orta seviyede ilişkili bulunmuştur. İşten ayrılma niyetine etki eden tek boyutun ise duygusal tükenmişlik olduğu sonucu dikkat çekici olmaktadır (Aslan, 2014).

2017 yılında yapılan çalışmada Antalya, Muğla ve İstanbul şehirlerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 536 kişiyle çalışanlarının duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ilgili işletmelere doğrudan ulaşılmıştır. Elde edilen bilgilere göre duygusal emek ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlere göre tükenmişlik boyutlarının ortalamalarının bazılarında farklılaşmalar tespit edilmiştir. Çalışmada uygulanan incelemeler neticesinde; duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür (Karakaş, 2017).

Tükenmişlik sendromunun örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelendiği bir araştırmada hizmet sektörü olan ve birebir ilişkilerin fazla olduğu bankacılık sektöründe çalışanların üzerinde yapılmıştır. Bankacılık sektöründe hizmet veren iş görenlerin yüksek stres altında ilerleyen süreçte bedensel ve zihinsel olarak tükenmişlik yaşamalarının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Ortaya çıkan bu tükenmişlik duygusu ile bankacılık sektöründe bulunan personelin örgüt bağlılıklarının düşeceği ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin ise artacağı varsayımından hareketle bir temel oluşturulmuştur. Bu düşünce paralelinde çalışmada tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması alt boyutları ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ve olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Banka personelinin tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından aldıkları puanların artmasıyla aynı şekilde işten ayrılma niyetlerinin de arttığı görülmüştür. Bununla birlikte, tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin,

işten ayrılma niyeti üzerindeki tesirinin kişisel başarı(sızlık) alt boyutuna nazaran daha fazla olduğu sonucuna rastlanmıştır (Üstün ve Doğan, 2014).



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, turizm sektöründeki işleyişi kolaylaştırırken, küreselleşme ve beraberinde getirdikleri tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de rekabet boyutunu oldukça zorlaştırmıştır. Turizm sektöründe benzer ürünleri veya hizmetleri sunan birçok işletmenin bulunduğundan dolayı rekabet oldukça yüksek düzeydedir. Yoğun rekabetin yaşandığı bu işletmelerden birisi de seyahat acenteleridir. Seyahat acenteleri, insanın insana hizmet ettiği, öznesini insanın oluşturduğu ve sağlanan hizmetlerin doğrudan insanla ilişkili olduğu işletmelerdir. Bu doğrultuda, çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin seyahat acenteleri için önemli faktörler olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, seyahat acente çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ne düzeyde etkisi olduğunu saptamaktır. Çalışmada insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı turizm sektöründe çalışanların yoğun stres altında zamanla fiziksel ve zihinsel olarak tükenme yaşamalarının, işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılacaktır. Bu düşünce doğrultusunda tükenmişlik kavramının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının; işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesinin, seyahat acentelerinin konuyla ilgili önlemler almasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Acentelerin personel devir hızını düşürmesine paralel olarak verimliliğin ve rekabet gücünün artacağı söylenebilir (Kılıç, 2016). Ayrıca elde edilen sonuçlara göre bölgesel acente yönetimlerine çeşitli öneriler sunulması sektöre katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışmanın özgün değere sahip olması literatüre katkı sağlayacaktır.

#### **3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın modeli ve hipotezlerinin oluşturulması aşamasında aşağıda yer alan çalışmalar incelenmiştir.

**Tablo 3.1:** Model ve hipotez oluşturma aşamasında incelenen çalışmalar

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Konu</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Kervancı (2013)	Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.	Kırşehir il merkezinde faaliyet gösteren 2 adet kamu ve 10 adet özel banka alışanları	Tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Aslan ve Etyemez (2015)	Hatay'daki otel işletmelerindeki iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.	Hatay'daki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerin (16 adet) tüm alışanları	Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistik olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin de arttığı; kişisel başarı artarken işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmada, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konmuştur.



**Tablo 3.1 (Devam):** Model ve hipotez oluşturma aşamasında incelenen çalışmalar

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Konu</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Polat (2009)	İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki.	Türkiye’deki ilköğretim müfettişlerinden beş farklı görev alanından rasgele seçilen illerdeki müfettişler	Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve mesleki tükenmişlik arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken; mesleki tükenmişlikle işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Onay ve Kılıc (2011)	Garsonlar ve aşçıbaşların, iş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri .	İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan garsonlar ve aşçıbaşlar	Duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
Yıldırım vd. (2014)	Banka alışanlarının, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.	Gaziantep’te faaliyet gösteren bankaların çalışanları	çalışanların tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.1 (Devam):** Model ve hipotez oluşturma aşamasında incelenen alışmalar

Araştırmacılar	Konu	Örneklem	Bulgular
Tanrıverdi vd. (2018)	Banka alışanlarının psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.	Türkiye'deki banka çalışanları	çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri ve genel psikolojik şiddet algıları işten ayrılma niyetlerini, genel psikolojik şiddet algısı da genel tükenmişlik düzeyini etkilediği sonucu bulunmuştur.

Literatür (Polat, 2009; Onay ve Kılıcı, 2011; Kervancı, 2013; Yıldırım vd., 2014; Aslan ve Etyemez, 2015; Tanrıverdi vd., 2018) incelendiğinde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Söz konusu çalışmaların analiz alanlarına bakıldığında hem turizm sektörü hem de diğer hizmet sektörlerinde tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu kapsamda çalışmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Tüm bu çalışmalar dikkate alınarak araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**H1:** alışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H1a:** alışanların algılamış oldukları duygusal tükenme ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b:** alışanların algılamış oldukları duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H1c:** alışanların algılamış oldukları kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

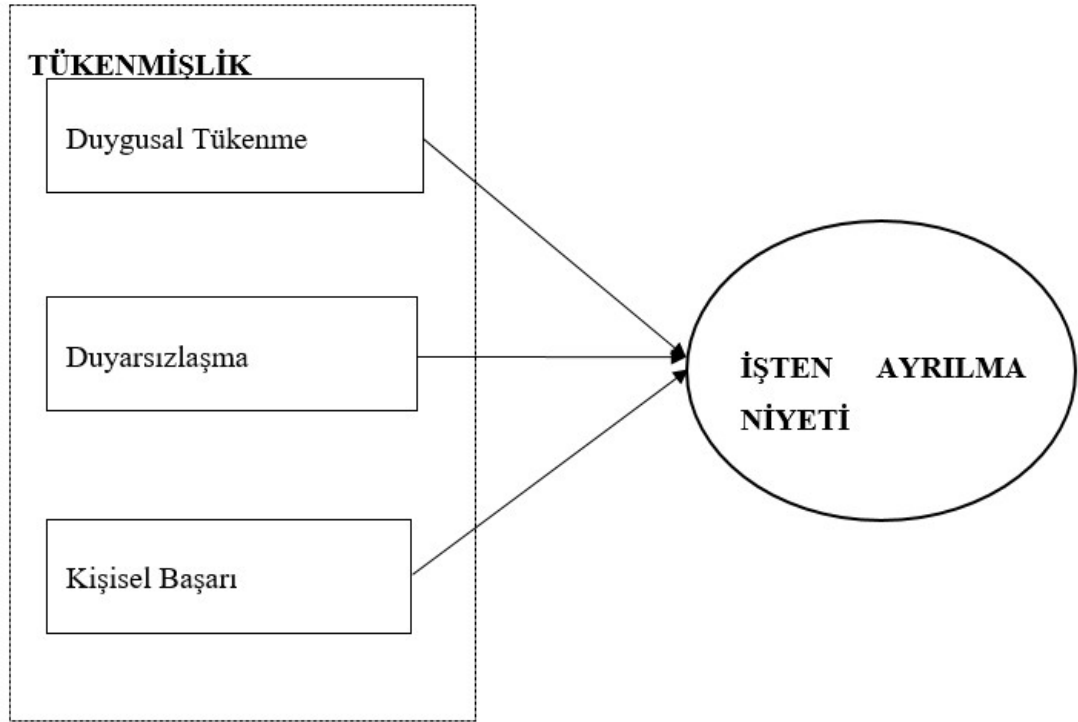
**H2:** alışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

**H2a:** Çalışanların algılamış oldukları duygusal tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

**H2b:** Çalışanların algılamış oldukları duyarsızlaşma düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

**H2c:** Çalışanların algılamış oldukları kişisel başarı düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

**Şekil 3.1:** Araştırma Modeli



### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örnekleme, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama yöntemi ve aracı, veri analiz teknikleri, güvenilirlik analizi ve sonuçları ile faktör analizi ve sonuçları açıklanacaktır.

#### 3.4.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesini Kayseri’de faaliyet gösteren seyahat acenteleri çalışanlarının tümü oluşturmaktadır. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) resmi internet sitesinden edinilen bilgilere göre Kayseri’de faaliyet gösteren toplam 87 seyahat acentesi bulunmaktadır. Bahse konu 87 seyahat acentesine ait iletişim bilgileri

yine TÜRSAB resmi internet sitesinden elde edilmiş, bu acentelerden 57 adedine ulaşılabilmektedir. <https://www.tursab.org.tr/uye-acentalar> [07.02.2018]. Ulaşılamayan 30 adet acentenin aktif olarak faaliyet göstermediği tespit edilmiştir.

Neticede 57 adet seyahat acentesi aktif olarak faaliyet göstermektedir. Çalışmanın evreninin belirlenmesi adına acentelerin tamamı tek tek aranarak toplamda 157 çalışanın olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Tüm bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın evreninin 157 kişiden oluştuğu tespit edilmiştir. Evrenin tamamına ulaşımın zaman ve maliyet açısından uygun olmasından dolayı tam sayım yapılmıştır. *“Bütün evrenin araştırmaya dâhil edilmesine, yani gruptaki herkes hakkında bilgi toplamaya tam sayım denir”* (De Vaus, 2013, s. 60) Anılan 157 çalışan ile iletişime geçilmeye çalışılmış, 44 adet çalışanın iş nedeniyle şehir dışında olmaları ve yoğunluklarından ankete katılmamaları sonucu 113 çalışandan anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir.

Bu kapsamda örneklem olarak ulaşılan 113 çalışan seçilmiştir. Anket dağıtılan 113 çalışanın tamamından bilgiler eksiksiz bir şekilde temin edilmiş, uygulanan anketin geri dönüş oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

#### **3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırma kapsamında veriler yüz yüze anket uygulaması ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anket formunun hangi sorular ve ifadelerden oluşacağı belirlenmesi amacıyla öncelikle literatürde daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın amacına en uygun olduğu düşünülen ölçeklerin belirlenmesinden sonra anket formu oluşturulmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma kapsamında belirlenen çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine yönelik ölçek ifadeleri yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. Demografik özelliklere yönelik sorular araştırmacı tarafından araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilmesinin gerekli olduğuna karar verilen demografik özellikler olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, daha önce turizme yönelik bir eğitim alınıp/alınmadığı, sektörde çalışılan süre, mevcut iş yerinde çalışılan

süre, maaş, çalışılan acentedeki görev ve çalışılan acentenin yasal sınıfı olarak belirlenmiştir.

Çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Çapri (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçek toplamda 22 ifade ve üç alt boyuttan (Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin ölçülmesinde “1, Kesinlikle katılmıyorum”, “2, Katılmıyorum”, “3, Ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “4, Katılıyorum” ve “5, Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri düzeylerinin ölçülmesi amacıyla ise Tate vd., (1997) tarafından geliştirilen ve Firth vd., (2004) tarafından yapılmış olan çalışmada kullanılmış olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Bahse konu ölçek 2 ifadeden oluşmaktadır ve herhangi bir alt boyutu yoktur. Ölçekteki ifadelerin ölçülmesinde “1, Kesinlikle katılmıyorum”, “2, Katılmıyorum”, “3, Ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “4, Katılıyorum” ve “5, Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Tate vd., (1997) tarafından yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm faktörlerin Cronbach Alfa değerleri 0,61 ve 0,91 arasında değişmektedir (Tate vd., 1997, Aktaran: Firth vd., 2004).

### **3.4.3. Veri Analiz Teknikleri**

Anketler yoluyla elde edilen veriler “SPSS” istatistik paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında anket uygulamasına iştirak eden katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi ile analiz edilerek sunulmuştur.

Müteakiben araştırma sonuçlarının geçerliliği açıklayıcı faktör analizi; güvenilirliği ise Cronbach Alpha tekniği kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi ile test edilmiştir.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör yapılarını bulmaya yönelik bir işlem olup bir veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini incelemede sıklıkla kullanılan bir analizdir. Faktör analizinin amacı aralarında düşük ilişkiye sahip çok sayıdaki değişkenin uygun sayıya düşürülmesi, yapı geçerliliğinin test edilmesi, gruplandırılması ve ana faktörlere dönüştürülmesidir (Sipahi vd., 2010).

Ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değerlerine bakılır. İlgili ölçeğin maddelerinin birbirleriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ve söz konusu kavramı ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verir. Bir güvenilirlik indeksi olan Cronbach Alpha içsel tutarlık hesaplanmasında kullanılan yaygın ve güçlü bir yöntemdir. (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.157)

Güvenilirlik analizinde Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirlikleri;

- i. 0,00-0,40 arasında olduğunda güvenilir değil;
- ii. 0,40-0,60 arası düşük derecede güvenilir;
- iii. 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir;
- iv. 0,80-1,00 arası yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010).

Çalışanların algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için ise fark testleri yapılmıştır. Parametrik mi yoksa parametrik olmayan fark testlerinin uygulanacağına karar verilmesi için öncelikle bağımlı değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir.

Çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında, basıklık değerlerinin de -1,96 ile +1,96 arasında olduğu görülerek parametrik testlerin kullanımına karar verilmiştir (Kalaycı, 2010).

Bu kapsamda iki değişkenli testler için bağımsız gruplar t-testi, ikiden fazla değişkenli testler için tek yönlü ANOVA testi kullanılmasına karar verilmiştir.

Sonrasında çalışanların işten ayrılma niyetlerine yönelik tutum ve algılamış oldukları tükenmişlik alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi kapsamında aralarındaki ilişkilerin inceleneceği değişkenler normal dağılım gösteriyorsa parametrik olan Pearson korelasyon analizi, normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan test biçimi olarak adlandırılan Spearman korelasyon analizi kullanılır

(Kalaycı, 2010). Yukarıda da belirtildiği üzere değişkenlerin tümü normal dağılım gösterdiğinden Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyetlerini hangi değişkenin ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Regresyon analizinde; değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise, doğrusal regresyon analizi, değil ise doğrusal-olmayan (eğrisel) regresyon analizi olarak isimlendirilir (Büyüköztürk, 2018).

- i. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise, yönteme basit regresyon analizi,
- ii. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi,
- iii. Bağımlı değişken iki ya da daha fazla ise çok değişkenli regresyon analizi denir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki varsayımların yerine getirildiği kontrol edilmelidir. Eğer bu varsayımlarla ilgili bir problem mevcut ise değişkenler tekrar kontrol edilerek varsayımlar tekrar sınanmalıdır. Çoklu doğrusal regresyon analizi varsayımları (Kalaycı, 2010):

- i. Eşvaryanslılık (Homoscedasticity): Her bir bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansı sabit olmalıdır.
- ii. Çoklu Bağlantı Sorunu (Multicollinearity): İki veya daha fazla bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki bulunmamalıdır.
- iii. Bağımsız Hatalar (Independent errors): Herhangi iki veri noktası için artık değerlerin bağımlı/ilişkili (korelasyonlu) olmaması gerekir.

#### **3.4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Araştırma Bulguları**

Araştırmaya katılan seyahat acenteleri çalışanlarına ait demografik bilgiler Tablo 3.2’de olduğu gibidir.

**Tablo 3.2:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	<b>Değişken</b>	<b>Sayı(n)</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erkek	67	59,3
	Kadın	46	40,7
Medeni Durum	Evli	61	54,0
	Bekar	52	46,0
Yaş	<25	23	20,4
	25-34	46	40,7
	35-44	35	31,0
	45-54	8	7,1
	55-64	1	0,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	1,8
	Lise	37	32,7
	Ön Lisans	37	32,7
	Lisans	35	31,0
	Lisansüstü	2	1,8
Daha Önce Turizm Eğitimi Alıp/Almama Durumu	Evet	39	34,5
	Hayır	74	65,5
Sektörde Çalışılan Süre	< 2 yıl	16	14,2
	2-4 yıl	27	23,9
	5-6 yıl	19	16,8
	7-8 yıl	28	24,8
	>8 yıl	23	20,4
Mevcut İş Yerinde Çalışılan Süre	< 1 yıl	16	14,2
	1-4 yıl	50	44,2
	5-8 yıl	32	28,3
	9-12 yıl	8	7,1
	> 13 yıl	7	6,2
Aylık Gelir	< 2000 TL	39	34,5
	2001-3000 TL	57	50,4
	3001-4000 TL	15	13,3
	4001-5000 TL	1	0,9
	> 5000 TL	1	0,9
Çalışılan Acentedeki Görev	Acente Müdürü	13	11,5
	Rezervasyon Memuru	29	25,7
	Enformasyon Memuru	14	12,4
	Operasyon Görevlisi	26	23,0
	Muhasebe Memuru	17	15,0
Diğer	14	12,4	
Çalışılan Acentenin Yasal Sınıfı	A Grubu	110	97,3
	B Grubu	3	2,7
Toplam		113	100



Katılımcı çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde; %59,3'ünün erkek, %40,7'sinin kadın olduğu görülmektedir. Erkek çalışanların kadınlardan daha fazla olmakla beraber bu farkın çok olmadığı görülmektedir.

Medeni duruma göre incelendiğinde ise %54'ünün evli, %46'sının ise bekar olduğu görülmektedir.

Yaş dağılımına göre bakıldığında ise %20,4'ünün 25 yaş altı, %40,7'sinin 25-34 yaş aralığında, %31'inin 35-44 yaş aralığında, %7,1'inin 45-54 yaş aralığında ve %0,9'unun ise 55-64 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Rakamlara bakıldığında Türkiye'deki birçok sektörde olduğu gibi genç çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre incelendiğinde ise %1,8'inin ilköğretim, %32,7'sinin lise, %32,7'sinin ön lisans, %31'inin lisans ve %1,8'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Daha önce herhangi bir turizm eğitim alıp/almama durumlarına göre bakıldığında ise %34,5'inin eğitim aldığı, %65,5'inin ise almadığı görülmektedir.

Sektörde çalışılan süreye göre incelendiğinde ise 2 yıldan daha az süredir çalışanların oranının %14,2, 2-4 yıl arası çalışanların %23,9, 5-6 yıl arası çalışanların %16,8, 7-8 yıl arası çalışanların %24,8 ve 8 yıldan fazla süredir çalışanların oranının ise %20,4 olduğu görülmektedir. Çalışanların sektördeki tecrübelerine göre dağılımının homojen olduğu söylenebilir.

Mevcut iş yerinde çalışılan süreye göre bakıldığında %14,2'sinin 1 yıldan az, %44,2'sinin 1-4 yıl arası, %28,3'ünün 5-8 yıl arası, %7,1'inin 9-12 yıl arası, %6,2'sinin ise 13 yıldan fazla süredir mevcut iş yerinde çalıştığı görülmektedir.

Aylık gelire göre incelendiğinde ise %34,5'inin 2000 TL altı, %50,4'ünün 2001-3000 TL arası, %13,3'ünün 3001-4000 TL arası, %0,9'unun 4001-5000 TL arası ve %0,9'unun 5000 TL'den fazla gelirinin olduğu görülmektedir. %85 gibi büyük bir orandaki çalışanın maaşının 3000 TL'nin altında olması sektördeki maaşların oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

Çalışılan acentedeki göreve göre bakıldığında ise %11,5'inin acente müdürü, %25,7'sinin rezervasyon memuru, %12,4'ünün enformasyon memuru, %23'ünün ope-

rasyon görevlisi, % 15'inin muhasebe memuru ve %12,4'ünün diğer çalışanlar kategorisinde olduğu görülmektedir. Normalde seyahat acentelerinde oranı fazla olan şoförlerin araştırmadaki katılım oranının düşük olması, şoför çalışanların seyahat halinde ve şehir dışında bulunmalarından dolayı ulaşılabılır olmamasından kaynaklanmıştır.

Çalışılan acentenin yasal sınıfına göre incelendiğinde ise %97,3'ünün A grubu ve %2,7'sinin B Grubu olduğu görülmektedir. Neredeyse tüm acentelerin A Grubu olduğu görülmektedir.

#### 3.4.5. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Maslach tükenmişlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait güvenilirlik değerleri Tablo 3.3'te olduğu gibidir.

**Tablo 3.3:** Maslach tükenmişlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait güvenilirlik değerleri

	Cronbach Alpha	Soru Sayısı(n)
<b>1. Tükenmişlik</b>	,840	15
Duygusal Tükenme	,907	7
Duyarsızlaşma	,620	3
Kişisel Başarı	,733	5
<b>2. İşten Ayrılma Niyeti</b>	,870	2

NOT: Duygusal tükenme boyutuna ait 2 ifade (Anket formunda 18 ve 22 numaralı sorular), kişisel başarı boyutuna ait 3 ifade (Anket formunda 14, 20 ve 23 numaralı sorular) ve duyarsızlaşma boyutuna ait 2 ifade (Anket formunda 12 ve 13 numaralı sorular) kendilerinin ait olmadığı başka boyutlar altında toplanması ve faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirlikleri; 0,00-0,40 arasında olduğunda güvenilir değil; 0,40-0,60 arası düşük derecede güvenilir; 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir; 0,80-1,00 arası yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010). Tablo 3.3'e göre işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ile tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunun yüksek derecede güvenilir; tükenmişliğin duyarsızlaşma ile kişisel başarı alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.4.6. Faktör Analizi ve Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Maslach tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Maslach tükenmişlik ölçeğinin faktör analizi sonuçlarını elde edebilmek amaçlı temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi bulgularına göre Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin yeterli olduğu ( $KMO > 0.5$ ) ve Bartlett testi sonucunun ölçeğin diğer analizlerde kullanımı için yeterli olduğu belirlenmiştir ( $KMO$  değeri: 0,872; Bartlett testi sonucu:  $p < 0,05$ ) (Sipahi, 2010).

Elde edilen sonuçlara göre duygusal tükenme boyutunun 8. ifadesi olan “Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor” ile 9. ifadesi olan “Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum” ifadesinin; kişisel başarı boyutunun 4. ifadesi olan “Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum”, 6. ifadesi olan “İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim” ile 8. ifadesi olan “İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım” ifadesinin; duyarsızlaşma boyutunun 2. ifadesi olan “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” ile 3. ifadesi olan “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum” ifadesinin kendilerinin ait olmadığı başka boyutlar altında toplanmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Bu duruma benzer şekilde Aslan ve Özata (2008) çalışmalarında kullandıkları tükenmişlik ölçeğinin 4, 16, 19, 20, 21. ifadelerini ve Chan (2006)’in de çalışmasında kullandığı tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı boyutunun 6. ifadesi olan “İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim” ifadesini faktör analizi sonucu sildikleri görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Maslach tükenmişlik ölçeğinin 15 madde ve 3 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Sonuçlar, Tablo 3.4’te olduğu gibidir.

**Tablo 3.4:** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları

<b>TÜKENMİŞLİK</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	
1. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	,774

**Tablo 3.4 (Devam):** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları

<b>TÜKENMİŞLİK</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
2. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,796
3. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,823
4. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,804
5. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,839
6. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,784
7. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	,672
	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>Kişisel Başarı</b>	
(T)1. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	,513
(T)2. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	,681
(T)3. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	,781
(T)4. İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	,737
(T)5. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	,732
	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	
1. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	,786

**Tablo 3.4 (Devam):** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri		
2. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.			,628
3. İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.			,602
Faktör Öz Değerleri (Eigenvalue)	5,26	2,58	1,06
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	35,1	17,2	7,1
Açıklanan toplam varyans değeri (%)	59,4		
KMO değeri	,872		
Barlett Küresellik Testi Değeri	712,420		

(T) Bu sorular ters kodlanmıştır.

Faktör analizi sonrası ortaya çıkan 3 boyut toplam varyansın %59,4'ünü açıklamaktadır. Toplam varyansın %35,1'i birinci boyut olan "Duyusal Tükenme" ile %17,2'si ikinci boyut olan "Kişisel Başarı" ve %7,1'i üçüncü boyut olan "Duyarsızlaşma" ile açıklanmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların analizlerinde toplam varyans değerinin %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmiştir (Tavşancıl, 2006). Bu kapsamda açıklanan toplam varyansın %59,4 olması yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi sonuçlarını elde edebilmek amaçlı temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi bulgularına göre KMO örneklem değerinin ( $KMO > 0.5$ ) ve Bartlett testi sonucunun ölçeğin diğer analizlerde kullanımı için yeterli olduğu belirlenmiştir (KMO değeri:0,500; Bartlett testi sonucu: $p < 0,05$ ) (Sipahi, 2010).

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin 2 madde ve tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Sonuçlar, Tablo 3.5'te olduğu gibidir.

**Tablo 3.5:** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	
1. Genellikle işten ayrılmayı düşünüyorum.	,885
2. Önümüzdeki 1 yıl içerisinde yeni bir iş arayabilirim.	,885
Faktör Öz Değerleri (Eigenvalue)	1,77
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	88,5
Açıklanan toplam varyans değeri (%)	88,5
KMO değeri	,500
Barlett Küresellik Testi Değeri	99,629

İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçek toplam varyansın %88,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuç ölçeğin yeterli düzeyde geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.5. BULGULAR VE YORUM

#### 3.5.1. Normallik Dağılım Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin basıklık, çarpıklık ve standart hata değerleri Tablo 3.6’te sunulmuştur.

**Tablo 3.6:** Araştırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler (Normal Dağılım)

		<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Tükenmişlik Puanları</b>	Çarpıklık Katsayısı	-,202	,227
	Basıklık Katsayısı	-,337	,451
<b>Duygusal Tükenmişlik Puanları</b>	Çarpıklık Katsayısı	-,253	,227
	Basıklık Katsayısı	-,694	,451
<b>Kişisel Başarı Puanları</b>	Çarpıklık Katsayısı	,117	,227

**Tablo 3.6 (Devam):** Araştırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler (Normal Dağılım)

		<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
	Basıklık Katsayısı	,247	,451
<b>Duyarsızlaşma Puanları</b>	Çarpıklık Katsayısı	,024	,227
	Basıklık Katsayısı	-,437	,451
<b>İşten Ayrılma Niyeti Puanları</b>	Çarpıklık Katsayısı	-,401	,227
	Basıklık Katsayısı	-,877	,451

Tablo 3.6’da görüldüğü şekilde tüm değişkenlerin çarpıklık katsayıları -1 ile +1 arasında değişmektedir. Basıklık değerlerinin de -1,96 ile +1,96 arasında değer aldığı görülmektedir. Buradan hareketle araştırmadaki kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kalaycı, 2010).

### **3.5.2. Tükenmişlik, Tükenmişliğin Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu**

Araştırma kapsamında seyahat acentesi çalışanlarının tükenmişlik ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.7:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Yapılan T testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
Genel Tükenmişlik	Erkek	67	2,56	0,57	0,369
	Kadın	46	2,66	0,58	
Duyusal Tükenmişlik	Erkek	67	2,96	0,96	0,281
	Kadın	46	3,16	0,87	
Duyarsızlaşma	Erkek	67	2,51	0,78	0,627
	Kadın	46	2,58	0,76	
Kişisel Başarı	Erkek	67	2,02	0,62	0,916
	Kadın	46	2,01	0,59	

**Tablo 3.7 (Devam):** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Yapılan T testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	67	2,88	1,24	0,543
	Kadın	46	3,02	1,16	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo 3.8:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre T testi Sonuçları

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
Genel Tükenmişlik	Evli	61	2,61	0,60	0,827
	Bekar	52	2,59	0,56	
Duygusal Tükenmişlik	Evli	61	3,07	0,99	0,724
	Bekar	52	3,01	0,84	
Duyarsızlaşma	Evli	61	2,48	0,81	0,361
	Bekar	52	2,61	0,72	
Kişisel Başarı	Evli	61	2,05	0,65	0,569
	Bekar	52	1,98	0,54	
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	61	3,02	1,27	0,457
	Bekar	52	2,85	1,13	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının medeni durumlarına göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.



**Tablo 3.9:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	p değeri
Genel Tükenmişlik	< 25	23	2,49	0,54	0,643
	25-34	46	2,67	0,61	
	35-44	35	2,57	0,55	
	> 45	9	2,67	0,64	
Duygusal Tükenmişlik	< 25	23	2,82	0,72	0,649
	25-34	46	3,10	0,98	
	35-44	35	3,10	0,95	
	> 45	9	3,08	1,07	
Duyarsızlaşma	< 25	23	2,54	0,84	0,542
	25-34	46	2,65	0,74	
	35-44	35	2,40	0,72	
	> 45	9	2,48	0,97	
Kişisel Başarı	< 25	23	1,99	0,65	0,564
	25-34	46	2,07	0,63	
	35-44	35	1,92	0,57	
	> 45	9	2,20	0,48	
İşten Ayrılma Niyeti	< 25	23	2,59	1,04	0,336
	25-34	46	3,05	1,25	
	35-44	35	3,10	1,09	
	> 45	9	3,17	1,25	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının yaşlarına göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo 3.10:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
Genel Tükenmişlik	Lise ve Öncesi	39	2,62	0,53	0,832
	Önlisans	37	2,62	0,58	
	Lisans ve üzeri	37	2,55	0,63	
Duygusal Tükenmişlik	Lise ve Öncesi	39	3,03	0,88	0,848
	Önlisans	37	3,11	0,88	
	Lisans ve üzeri	37	2,98	1,03	
Duyarsızlaşma	Lise ve Öncesi	39	2,61	0,77	0,636
	Önlisans	37	2,56	0,81	
	Lisans ve üzeri	37	2,44	0,75	
Kişisel Başarı	Lise ve Öncesi	39	2,05	0,61	0,888
	Önlisans	37	1,98	0,54	
	Lisans ve üzeri	37	2,01	0,66	
İşten Ayrılma Niyeti	Lise ve Öncesi	39	2,91	1,07	0,413
	Önlisans	37	3,19	1,05	
	Lisans ve üzeri	37	2,85	1,36	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo 3.11:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Daha Önce Turizme Yönelik Bir Eğitim Alıp/Almama Durumuna Göre Yapılan T testi Sonuçları

	<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
Genel Tükenmişlik	Evet	39	2,58	0,59	0,833
	Hayır	74	2,61	0,57	
Duygusal Tükenmişlik	Evet	39	2,98	0,93	0,718
	Hayır	74	3,08	0,92	
Duyarsızlaşma	Evet	39	2,50	0,85	0,682
	Hayır	74	2,56	0,73	
Kişisel Başarı	Evet	39	2,08	0,62	0,417
	Hayır	74	1,98	0,60	
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	39	2,87	1,26	0,635
	Hayır	74	2,97	1,82	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının daha önce turizme yönelik bir eğitim alıp/almama durumuna göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo 3.12:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	<b>Sektörde Çalışılan Süre</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>p değeri</b>
Genel Tükenmişlik	< 2	16	2,47	0,65	0,300
	2-4	27	2,47	0,55	
	5-6	19	2,80	0,55	
	7-8	28	2,66	0,60	

**Tablo 3.12 (Devam):** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sektörde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Sektörde		N	Ortalama	Std. Sapma	p değeri
Çalışılan Süre	Çalışılan Süre				
Duygusal Tükenmişlik	> 8	23	2,60	0,54	0,113
	< 2	16	2,71	0,90	
	2-4	27	2,77	0,83	
	5-6	19	3,16	0,83	
	7-8	28	3,27	0,99	
	> 8	23	3,22	0,97	
Duyarsızlaşma	< 2	16	2,67	0,88	0,330
	2-4	27	2,37	0,69	
	5-6	19	2,77	0,79	
	7-8	28	2,60	0,80	
	> 8	23	2,38	0,71	
	Kişisel Başarı	< 2	16	2,01	
2-4		27	2,10	0,74	
5-6		19	2,32	0,52	
7-8		28	1,85	0,52	
> 8		23	1,87	0,56	
İşten Ayrılma Niyeti		< 2	16	2,94	1,31
	2-4	27	2,59	1,02	
	5-6	19	3,16	1,17	
	7-8	28	3,13	1,20	
	> 8	23	2,98	1,16	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyetleri algılarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı alt boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. LSD post hoc testi sonucu farkın sektörde 7-8 yıldır çalışanlar ile 8 yıl üzeri süredir çalışanların 5-6 yıldır çalışanlardan kişisel başarı algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. (Kişisel başarı boyutuna ait sorular ters kodlandığından düşük skor daha yüksek başarı algısını göstermektedir)

**Tablo 3.13:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Mevcut İşyerinde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	İşyerinde		Ortalama	Std. Sapma	p değeri
	Çalışılan Süre	N			
Genel Tükenmişlik	< 1	16	2,37	0,61	0,172
	1-4	50	2,68	0,57	
	5-8	32	2,67	0,55	
	9-12	8	2,54	0,65	
	> 13	7	2,28	0,50	
Duygusal Tükenmişlik	< 1	16	2,60	0,84	0,146
	1-4	50	3,17	0,91	
	5-8	32	3,18	0,96	
	9-12	8	2,95	0,81	
	> 13	7	2,61	0,95	
Duyarsızlaşma	< 1	16	2,44	0,88	0,082
	1-4	50	2,62	0,69	
	5-8	32	2,66	0,79	
	9-12	8	2,38	0,81	
	> 13	7	1,81	0,66	
Kişisel Başarı	< 1	16	1,99	0,59	0,917
	1-4	50	2,04	0,64	
	5-8	32	1,96	0,60	
	9-12	8	2,08	0,65	
	> 13	7	2,09	0,41	

**Tablo 3.13 (Devam):** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Mevcut İşyerinde Çalıştıkları Süreye Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	İşyerinde		Ortalama	Std. Sapma	p değeri
	Çalışılan Süre	N			
İşten Ayrılma Niyeti	< 1	16	2,47	1,27	0,214
	1-4	50	3,11	1,11	
	5-8	32	3,19	1,16	
	9-12	8	2,69	1,07	
	> 13	7	2,64	1,31	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo 3.14:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Aylık Ücretlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	Aylık Ücret		Ortalama	Std. Sapma	p değeri
	Ücret	N			
Genel Tükenmişlik	< 2000	39	2,44	0,57	0,111
	2000-3000	57	2,69	0,58	
	3000-4000	17	2,66	0,52	
Duygusal Tükenmişlik	< 2000	39	2,70	0,80	0,014
	2000-3000	57	3,21	0,90	
	3000-4000	17	3,26	1,08	
Duyarsızlaşma	< 2000	39	2,48	0,77	0,307
	2000-3000	57	2,64	0,79	
	3000-4000	17	2,33	0,70	
Kişisel Başarı	< 2000	39	2,07	0,59	0,742
	2000-3000	57	1,98	0,58	
	3000-4000	17	2,01	0,71	

**Tablo 3.14 (Devam):** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Aylık Ücretlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	Aylık Ücret	N	Ortalama	Std. Sapma	p değeri
İşten Ayrılma Niyeti	< 2000	39	2,60	1,00	0,041
	2000-3000	57	3,18	1,17	
	3000-4000	17	3,18	1,33	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının aylık ücretlerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşma ve kişisel başarı algılarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. LSD post hoc testi sonucu 2000 TL’den fazla aylık geliri olan çalışanların hem duygusal tükenmişlik hem de işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, 2000 TL’den fazla aylık ücreti olan çalışanlar daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır ve işten ayrılma niyetleri diğerlerine nazaran daha yüksek seviyededir.

**Tablo 3.15:** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Acentedeki Görevlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	Acentedeki Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	p değeri
Genel Tükenmişlik	Acente Müdürü	13	2,43	0,59	0,353
	Rezervasyon Memuru	29	2,62	0,56	
	Enformasyon Memuru	14	2,63	0,59	
	Operasyon Görevlisi	26	2,63	0,58	
	Muhasebe Memuru	17	2,80	0,50	
	Diğer	14	2,37	0,65	
Duygusal Tükenmişlik	Acente Müdürü	13	2,88	1,08	0,273
	Rezervasyon Memuru	29	3,22	0,91	
	Enformasyon Memuru	14	3,09	0,92	
	Operasyon Görevlisi	26	2,99	0,73	

**Tablo 3.15 (Devam):** Seyahat Acentesi Çalışanlarının Acentedeki Görevlerine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

	Acentedeki Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	p de-ğeri
Duyarsızlaşma	Muhasebe Memuru	17	3,29	0,91	0,746
	Diğer	14	2,57	1,09	
	Acente Müdürü	13	2,41	0,77	
	Rezervasyon Memuru	29	2,51	0,69	
	Enformasyon Memuru	14	2,57	0,90	
	Operasyon Görevlisi	26	2,54	0,72	
	Muhasebe Memuru	17	2,78	0,66	
Kişisel Başarı	Diğer	14	2,38	1,04	
	Acente Müdürü	13	1,82	0,57	
	Rezervasyon Memuru	29	1,86	0,36	
	Enformasyon Memuru	14	2,01	0,40	
	Operasyon Görevlisi	26	2,17	0,73	
	Muhasebe Memuru	17	2,14	0,70	
	Diğer	14	2,09	0,77	
İşten Ayrılma Niyeti	Acente Müdürü	13	2,85	1,33	
	Rezervasyon Memuru	29	3,09	0,96	
	Enformasyon Memuru	14	3,18	1,07	
	Operasyon Görevlisi	26	2,79	1,18	
	Muhasebe Memuru	17	3,59	1,00	
	Diğer	14	2,32	1,38	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının acentedeki görevlerine göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyetleri algılarının hiçbirinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.



**Tablo 3.16:** Çalışılan Acentenin Yasal Sınıfına Göre Yapılan T testi Sonuçları

	Acente Sınıfı	N	Ortalama	Std. Sapma	p değeri
Genel Tükenmişlik	A Sınıfı	110	2,58	0,58	0,067
	B Sınıfı	3	3,20	0,12	
Duygusal Tükenmişlik	A Sınıfı	110	3,02	0,93	0,007
	B Sınıfı	3	3,76	0,22	
Duyarsızlaşma	A Sınıfı	110	2,52	0,77	0,000
	B Sınıfı	3	3,33	0,00	
Kişisel Başarı	A Sınıfı	110	2,01	0,60	0,334
	B Sınıfı	3	2,33	0,64	
İşten Ayrılma Niyeti	A Sınıfı	110	2,91	1,21	0,000
	B Sınıfı	3	4,00	0,00	

\*p<0,05; \*\* p<0,01

Seyahat acentesi çalışanlarının çalıştıkları acentenin yasal sınıfına göre yapılan fark testleri sonucu genel tükenmişlik ile tükenmişliğin alt boyutlarından kişisel başarı algılarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Fark tespit edilen her üç boyut için A sınıfı acente çalışanları algılarının B sınıfı acente çalışanlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, A sınıfı acente çalışanları daha az duygusal tükenmişlik hissetmekte, diğerlerine karşı daha duyarlı davranmakta ve işten ayrılma niyeti daha düşük seviyededir.

### 3.5.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında tükenmişlik ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3.17’de sunulmuştur.

**Tablo 3.17:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.(x)	S.s	1	2	3	4	5
1. Tükenmişlik	2,598	,57	1				

**Tablo 3.17 (Devam): Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Ort.(x)	S.s	1	2	3	4	5
2. Duygusal Tükenme	3,041	,92	,896**	1			
3. Kişisel Başarı	2,015	,60	,391**	,007	1		
4. Duyarsızlaşma	2,536	,77	,727**	,550**	,142	1	
5. İşten Ayrılma Niyeti	2,982	1,16	,711**	,706**	,042	,631**	1

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

Tablo 3.17'de görüldüğü üzere seyahat acentesi çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ( $r= 0,711$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu bilgi ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç seyahat acentesi çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin arttığında işten ayrılma niyetlerinin de arttığını göstermektedir.

Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ( $r= 0,706$ ,  $p<0,01$ ), duyarsızlaşma alt boyutu ile de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ( $r= 0,631$ ,  $p<0,01$ ) ilişkiler saptanmıştır. Bu bilgiler ışığında  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $r= 0,042$ ,  $p>0,05$ ). Bu bilgi ışığında  $H_{1c}$  hipotezi ise reddedilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, acente çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamaları durumunda işten ayrılmayı düşündüğünü, kişisel başarılarının ise işten ayrılma niyetiyle bir ilgisi olmadığını göstermektedir.

### 3.5.4. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Seyahat acenteleri çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analizler önce genel tükenmişlik düzeylerinin, sonrasında ise tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri olacak şekilde ayrı ayrı yapılmıştır.

Genel tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.18’de olduğu gibidir.

**Tablo 3.18:** Genel Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Basit Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Kare	Ayar. R Kare	Std. Hata	Durbin-Watson	F	p
1	,711 <sup>a</sup>	,505	,500	,82326	1,648	113,218	0,000

a. Bağımsız Değişken: Genel Tükenmişlik

b. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

(F=113.281, p<0.05) genel model istatistiksel olarak anlamlıdır. İşten ayrılma niyeti ile genel tükenmişlik düzeyi arasında korelasyon katsayısı 0,711 bulunmuştu burada da R değerimiz aynı değer olan 0,711 olarak hesaplanmıştır. Aralarında güçlü ve aynı yönlü bir ilişki vardır. Modelin belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> değeri 0,505 bulunmuştur. Genel tükenmişlik düzeyi, işten ayrılma niyeti üzerinde %50,5 oranında belirleyici bir etkiye sahiptir sonucuna ulaşabiliriz.

Basit doğrusal Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde;

- Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması (DW=1,648) otokorelasyon olmadığını; (Bknz Tablo 3.19)
- Artıkların hesaplanan ortalamasının 0,000 olarak bulunması hata terimi ortalamasının 0,000 olması varsayımını karşıladığını göstermektedir.
- Varyans homojenliği sağlanmıştır (Kalaycı, 2010).

**Tablo. 3.19:** Katsayılar

Model		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-,745	,359		-2,077	,040
	Ort. Tükenmişlik	1,434	,135	,711	10,640	,000

Basit doğrusal regresyon denklemi  $Y = \beta_0 + \beta_1.X + \varepsilon$  biçiminde ifade edilir. Tablo 3.19'a göre aşağıdaki sonucu elde ederiz.

$$\text{İşten ayrılma niyeti (Y)} = -0,745 + 1,434.\text{Tükenmişlik (X)} + 0,823$$

Genel tükenmişlik düzeyindeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti üzerinde yaklaşık 1,5 artış yaratmaktadır. Regresyon denklemi katsayılarının anlamlılık testlerine baktığımızda, p değerleri iki katsayı için de 0,05'ten küçük çıkmıştır. %95 güven düzeyinde regresyon denkleminin katsayıları ( $\beta_0$  ve  $\beta_1$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen regresyon analizi bulgularına göre; seyahat acentesi çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu bilgi ışığında  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum acente çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeylerinin artması durumunda işten ayrılma niyetlerinin de artacağını, tükenmişlik düzeylerinin azalması durumunda da işten ayrılma niyetlerinin de azalacağını göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin %50,5'inin bağımsız değişken olan genel tükenmişlik ile açıklanabileceği tespit edilmiştir. Kalan %49,5'lük yüzdenin ise çalışmaya dâhil edilmiş olan başka değişkenlerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Genel tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesinden sonra tükenmişlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.20'de olduğu gibidir.

**Tablo 3.20:** Tükenmişlik Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Kare	Ayar. R Kare	Std. Hata	Durbin-Watson	F	p
1	,763 <sup>a</sup>	,583	,571	,76269	1,609	50,748	0,000

a. Bağımsız Değişkenler:

**Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Duygusal Tükenme**

b. Bağımlı Değişken: **İşten Ayrılma Niyeti**

$p < 0,01$  olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. İşten ayrılma niyeti üzerinde bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin belirleyici bir etkisi vardır. Belirlilik katsayısı  $R^2$  değeri 0,583 ile işten ayrılma niyetinin %58,3'ünün bağımsız değişkenler olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile açıklanabileceği tespit edilmiştir. -

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde;

- VIF değerlerinin 1'e yakın olması ( $VIF=1,438$ ; 1,467 ve 1,025) çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) olmadığını; (Bknz Tablo 3.22)
- Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması ( $DW=1,609$ ) otokorelasyon olmadığını;
- Artıkların hesaplanan ortalamasının 0,000 olarak bulunması hata terimi ortalamasının sıfır olması varsayımını karşıladığını göstermektedir. (Kalaycı, 2010).
- Varyans homojenliğini sınamak için standart hatalar ile bağımsız değişkenler arasındaki sıra korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 3.21'e göre; korelasyon katsayısı (r) değerlerinin hepsi 0,50'den düşük çıkmıştır ve p değerlerinin hepsi 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerle hatalar arasında ilişki yoktur sonucuna ulaşabiliriz. Dolayısıyla değişen varyanslılık sorunu yoktur.

**Tablo 3.21:** Değişen Varyans Sonuçları

	Standart Atıklar	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Duygusal Tükenme	
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	-0,033	-0,042	0,033
	Anlamlılık (2 taraflı)		0,730	0,656	0,726

**Tablo 3.22:** Çoklu Regresyon Katsayıları

Model	Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayı			Çoklu Bağntı İstatistikleri	
	B	ror	Beta	t	P	Tolerans	VIF
(Sabit)	-,311	,312		-,996	,321		
Duygusal Tük.	,649	,094	,515	6,939	,000	,696	1,438
Kişisel Başarı	-,062	,586	-,007	-,105	,917	,976	1,025
Duyarsızlaşma	,527	,113	,348	4,649	,000	,681	1,467

Analizde, kişisel başarı değişkeninin normal dağılım göstermemesi sebebiyle verilerin logaritmik dönüşümü alınarak normal dağılım göstermesi sağlanmıştır. Bu sebeple beta katsayılarının yorumlamasını yaparken standart katsayılar dikkate alınmıştır. Çoklu regresyon denkleminin sabit katsayısının anlamlılık değeri 0,321 ile 0,05'ten büyük çıkmıştır. Sabit katsayı istatistiksel olarak güven düzeyi sınırlarında değildir. Bu sebeple çoklu regresyon denklemine alınmayacaktır.

Bağımsız değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri sonuçlarına göre; seyahat acentesi çalışanlarının duygusal tükenme ( $t=6,939$ ,  $p=0,00^{**}<0,05$ ) ve duyarsızlaşma düzeylerinin ( $t=4,649$ ,  $p=0,00^{**}<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, kişisel başarı düzeylerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ( $t=-0,105$ ,  $p=0,917>0,05$ ) belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti üzerinde en büyük etki 0,515 regresyon katsayısı ile duygusal tükenme değişkeni, daha sonra 0,348 değeri ile Duyarsızlaşma değişkeni olmaktadır. Duygusal tükenme düzeyinde bir birimlik artış olursa, işten ayrılma niyetinde 0,515 lik bir artış yaratacaktır. Kişisel başarı ise anlamlı bir etki yaratmayacaktır. Bu bilgiler ışığında  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_{2c}$  hipotezi ise reddedilmiştir.

Model sonuçları genel anlamda, acente çalışanlarının algılamış oldukları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin artması durumunda işten ayrılma niyetlerinin de artacağını, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azalması durumunda da işten ayrılma niyetlerinin de azalacağını göstermektedir.



## SONUÇ

Tükenmişlik emek yoğun sektörlerde çalışanlar açısından önemli bir inceleme alanıdır. Özellikle turizm sektörü yoğun çalışma temposu, karmaşık yapısı ve hizmetlerin sunulmasının her aşamasında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Seyahat acentesi çalışanları başarılı sonuçlar elde etmeye çalışırken uzun ve yorucu mesai saatleri, ağır iş yükü ve mesleki sorumluluklar ile de baş etmeye çalışmaktadır. Seyahat acentesi çalışanları turizm hizmetlerini yerine getirirken aksamlar olamaması için daha fazla özveri ve katılım gerçekleştirmeye çalışırken diğer taraftan sürekli stres altında çalışmak zamanla kendilerini tükenmiş hissetmelerine sebep olmaktadır.

Temel amacı seyahat acentesi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkilerini belirlemek olan bu çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri ele alınmıştır.

Turizm işletmelerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağı ile doğru orantılıdır. Turizm sektörü içinde yer alan seyahat acentelerinin insan kaynağını cezbetmeleri, çalışanların işlerinde doyum sağlamaları, tükenmişlik düzeylerinin düşük tutulması ve örgütte kalmalarını sağlamak örgütsel başarının ön şartıdır. İnsan kaynağının kaybı işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmekte ve yoğun rekabet ortamında işletmeyi güçsüz düşürebilmektedir.

Çalışanların işten ayrılmasına ilişkin niyet ve davranışlar önemli bir inceleme alanı olarak ilgi çekmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti kavramının tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Kayseri’de faaliyet gösteren seyahat acenteleri çalışanlarının algılamış oldukları tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular müteakip paragraflarda belirtilmiştir.



Yapılan korelasyon analizleri sonucu;

- i. Algılanan tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ( $r= 0,711$ ) olduğu görülmektedir.
- ii. Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir ( $r= 0,706$  ve  $r=0,631$ ). Tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $r=0,042$ ). Elde edilen bulgular neticesinde seyahat acentesi çalışanlarını algılamış oldukları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artacaktır.
- iii. Bu sonuçlar çalışanların işten ayrılmalarının genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilişkili olduğunu, kişisel başarı ile de herhangi bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir.

Bu bulgular literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırıldığında;

- i. Onay ve Kılıcı (2011)'nin çalışması ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Onay ve Kılıcı çalışmalarında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bakımından iki çalışma paralellik göstermektedir.
- ii. Aslan ve Etyemez (2015)'in çalışması ile ise paralellik ve farklılık gösteren yanları mevcuttur. Aslan ve Etyemez çalışmalarında duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişkiye rastlanmıştır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bakımından iki çalışma paralellik göstermekte, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bakımından ise farklılık göstermektedir.
- iii. Yıldırım vd. (2014)'nin çalışması ile de paralellik ve farklılık gösteren yanları mevcuttur. Yıldırım vd. çalışmasında genel tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile

işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Genel tükenmişliğin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bakımından iki çalışma paralellik göstermekte, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bakımından ise farklılık göstermektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonucu;

- i. Çalışanların algılamış oldukları genel tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve yüksek düzeyde etkisi ( $R^2=50,5$ ,  $F=113.218$ ,  $t=10.640$ ,  $p<0.05$ ) olduğu saptanmıştır.
- ii. Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ( $t=6,939$ ,  $p=0,00^{**}<0.05$ ) ve duyarsızlaşmanın da işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin ( $t=4,649$ ,  $p=0,00^{**}<0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde ise anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır ( $t=-0,105$ ,  $p=0,917>0.05$ ). Model genel olarak anlamlıdır ( $R^2 : 0,58$ ,  $F=50.748$ ,  $p<0.05$ ).
- iii. Bu sonuçlar çalışanların işten ayrılmalarının en önemli nedenlerinin genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algıları olduğunu göstermektedir. Kişisel başarı algılarının ise çalışanların işten ayrılmaları üzerinde bir etkisi yoktur.

Bu bulgular literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırıldığında;

- i. Aslan ve Etyemez (2015)'in çalışması ile paralellik ve farklılık gösteren yanları mevcuttur. Aslan ve Etyemez tükenmişliğin her üç alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bakımından iki çalışma paralellik göstermekte, kişisel başarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bakımından ise farklılık göstermektedir.
- ii. Onay ve Kılıcı (2011)'nin çalışması ile paralellik göstermektedir. Onay ve Kılıcı da çalışmalarında duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

- iii. Yıldırım vd. (2014) de çalışmasında genel tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bakımdan bu iki çalışma sonuçları paralellik göstermektedir.

Yapılan fark analizleri sonucu;

- i. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- ii. Medeni durum değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- iii. Yaş değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- iv. Eğitim durumu değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- v. Çalışanların daha önce turizme yönelik bir eğitim alıp/almama durumu değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- vi. Sektörde çalışılan süre değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, kişisel başarı algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın 5-6 yıl süredir çalışanların kendilerinin daha başarısız, 7 yıl ve üzeri çalışanların ise kendilerini daha başarılı görmelerinden kaynaklandığı,
- vii. Mevcut işyerinde çalışma süresi değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- viii. Çalışanların aldıkları aylık ücretlere göre genel tükenmişlik, duyarsızlaşma ile kişisel başarı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu

ve bu farkın 2000 TL'den daha fazla aylık ücret alanların duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı,

- ix. Çalışanların acentedeki görevleri değişkenine göre genel tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- x. Acentenin yasal sınıfı değişkenine göre genel tükenmişlik ile kişisel başarı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti algıları arasında ise anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın A grubu acente çalışanlarının algılarının B grubu acente çalışanlarınıninkine nazaran daha düşük olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırıldığında;

Helvacı ve Turhan (2013)'in çalışması ile paralellik ve farklılık gösteren yanları mevcuttur. Helvacı ve Turhan tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada ise tükenmişliğin bu alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Öte yandan Helvacı ve Turhan da bu çalışmada olduğu gibi tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulamamışlardır. Altay ve Akgül (2010) ise çalışmasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu bulgusu elde ederken, kişisel başarı alt boyutunda ise anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde etmişlerdir. Şenay (2015)'in çalışmasında bu çalışmadaki gibi cinsiyet değişkenine göre çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuştur.

Medeni durum değişkenine göre bakıldığında ise bu çalışmadaki bulgular ile hem Helvacı ve Turhan (2013)'in hem de Altay ve Akgül (2010)'ün çalışmasındaki bulgular tamamen örtüşmektedir. Her üç çalışmada da tükenmişliğin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ayrıca Şenay (2015)'in çalışmasında bu çalışmada olduğu gibi medeni durum değişkenine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Yaş değişkenine göre karşılaştırma yapıldığında; Helvacı ve Turhan (2013) ile Altay ve Akgül (2010) tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunda yaş grupları

arasında anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşırken bu çalışmada anlamlı bir fark görülmemiştir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında ise her iki çalışmada da anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Şenay (2015) da bu çalışmadakine benzer şekilde yaş değişkenine göre çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

Eğitim durumuna göre kıyaslama yapıldığında Helvacı ve Turhan (2013) tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşırken bu çalışma ile Altay ve Akgül (2010)'ün çalışmasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında ise her üç çalışmada da anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Şenay (2015) bu çalışmadaki gibi eğitim durumuna göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Acentedeki görev değişkenine göre bu çalışmada tükenmişliğin her üç alt boyutunda da anlamlı bir farka rastlanmazken benzer şekilde Altay ve Akgül (2010) de çalışmalarında çalışılan pozisyon değişkeninde tükenmişliğin her üç alt boyutunda anlamlı bir fark bulamamışlardır.

Sektörde çalışılan süre değişkenine göre Altay ve Akgül (2010) çalışmalarında tükenmişliğin her üç alt boyutunda da anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşırken bu çalışmada kişisel başarı alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Şenay (2015) ise çalışmasında bu çalışmadaki gibi sektörde çalışılan süre değişkenine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde etmiştir.

Aylık gelir durumuna göre Altay ve Akgül (2010) tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir farka rastlarken bu çalışmada da anlamlı farka rastlanmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutunda her iki çalışmada da anlamlı bir fark olmadığı bulgusu yer alırken, kişisel başarı alt boyutunda Altay ve Akgül (2010) anlamlı bir farka rastlamış, bu çalışmada ise rastlanmamıştır.

## ÖNERİLER

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda Kayseri’de faaliyet gösteren seyahat acentelerinin işverenleri özellikle nitelikli çalışanlarını kaybetmemek için çalışanlarının tükenmişlik, bezginlik, diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranış belirtilerini iyi sezmeli ve onları motive etmeleri gerekmektedir.

Özellikle işinde çok yıprandığını belirten, işine karşı soğukluk duymaya başlayan, yılgınlık gösteren çalışanlar ile işletmedeki diğer çalışanlara karşı sert davranan, onları önemsemeyen duyarsızlaşmaya başlamış çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu bilmeli mümkünse bu davranışları gösteren çalışanları uyararak, onları motive ederek bu düşüncelerinin artmasını engellemeli ve bu olumsuz düşüncelerin diğer çalışanlara sirayet etmesine engel olmalıdırlar.

Bu tarz davranışlarda bulunan çalışanların motive edilmesi;

- i. Çalışanların iş yüklerinin azaltılması,
- ii. Çalışanları denetlerken onları bezdirecek seviyede bir kontrolden kaçınılması,
- iii. İyi davranış ve performanslarının ödüllendirilmesi,
- iv. Onlara işletmenin önemli bir parçası oldukları hissettirilerek işletmeye olan aidiyetlerinin artırılması,
- v. Çalışanların hedefleri ile iş yerinin hedeflerinin örgütsel değerler kapsamında birbiriyle uyumlu hale getirilmesi,
- vi. Ve adil bir yönetim tarzı benimsenmesiyle sağlanabilir.

Ayrıca;

5-6 yıl süredir çalışanların kendilerinin daha başarısız, 7 yıl ve üzeri çalışanların ise kendilerini daha başarılı görmeleri bulgusundan seyahat acentesi çalışanları için 5 yıllık tecrübenin kritik bir eşik seviyesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde 5 yıldan az çalışanların daha tecrübesiz ve sorumluluklarının daha az olmasından dolayı kendilerini başarılı görme durumu normal iken 5’inci yıldan itibaren kendilerine yüklenen ilave sorumluluklar ve iş yükü nedeniyle bir bocalama dönemi yaşadıkları, 7’inci yıldan itibaren ise kendilerine verilen tüm sorumluluk ve görevleri yerine getirebileceklerini hissederek kendilerine olan güvenin tam olduğu düşünülmektedir. Bu

nedenle acente işverenlerinin tecrübesi 5-7 yıl arası olan çalışanlara sorumluluk yüklerken daha dikkatli davranmaları, bu çalışanların iş yükünün aşırı olmamasına dikkat etmeleri, oluşacak ilave iş yükünü 7 yıl ve üzeri süredir sektörde tecrübeye sahip çalışanlar ile çözmeleri önerilmektedir.

2000 TL'den fazla aylık geliri olan çalışanların hem duygusal tükenmişlik hem de işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek olması bulgusundan, 2000 TL ve daha az ücret alanların çok uzmanlık gerektirmeyen daha basit işlerde çalışmasından dolayı aldıkları ücretten memnun olmaları; 2000 TL'den fazla aylık ücret alan çalışanların işletmede kendilerini daha kritik bir pozisyonda görüp daha fazla ücreti hak ettikleri düşüncesi taşıdığı düşünülmektedir. Buradan hareketle acente işverenlerinin 2000 TL'den fazla ücret alan çalışanlarının performanslarına göre aylık ücretlerinde iyileştirme yapmaları ve onların işletmeye olan aidiyetlerini artırıcı yönde hareket etmeleri önerilmektedir.

B sınıfı acente çalışanlarının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek çıkması bulgusundan B sınıfı acentelerin seyahatleri planlayan, organize eden bu nedenle küçük bir hatanın bile tolere edilemeyeceği bir acente tipi olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle B sınıfı acente işverenlerinin çalışanlarına karşı daha dikkatli davranmaları, yaptıkları hataları mümkün olduğunca hoş görmeleri önerilmektedir.

İzleyen dönemlerde yapılacak çalışmalarda;

Çalışma sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin %50,5 gibi büyük bir oranda açıkladığı görülmüştür. İşten ayrılma niyetinin açıklayıcılığının daha da artırılması amacıyla tükenmişliğe ilave olarak yeni değişkenlerin çalışmaya eklenmesinin; seyahat acenteleri çalışanları üzerinde yapılacak bir çalışmada tüm Türkiye'den acente çalışanlarının katılımıyla daha büyük bir ana kütle ile araştırmanın yapılmasının; ülkemizin farklı bölgelerindeki durumu da yansıtması bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İşdo-yumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akten S. (2007). *Rehber Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelen-mesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilim-ler Enstitüsü, Edirne.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Kasta-monu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/2, (s.138-143).
- Algül, R. (2014). *Bugün İşe Gitmesem: İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu*.(1. Baskı). İstanbul: Mitra Yayınları.
- Altay, B., Gönener, D. ve Demirkıran, C. (2010). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi”, *Fırat Tıp Dergisi*, 15/1, (s.10-16).
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). “Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7/14, (s. 87 – 112).
- Ardıç K, ve Polatçı S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32/1, (s.21-46).
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, (s.1-28).
- Arı S. G., Bal, Ç.,E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi* 15/1, (s.131-148).



- Arı, S., G., Bal, H. ve Bal, Ç. E. (2010). “İşe bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi, Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15/3, (s.143-166).
- Aslan, Ş., Özata, M. (2008), “Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, (s.77-97).
- Aslan, Z. (2014). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul’daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3, (s.19-40).
- Aslan, Z. Etyemez, S. (2015). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7/3, (s.482-507).
- Aydın, L. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). “Tükenmişlik Sendromu (Der.)”. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83 (s.99-104).
- Bayarcelik, E. B., ve Fındıklı, M. (2017). “İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”. *BUJSS* 10/1, (s.16-31).
- Beaver C. B., Sharp, E. S., Cotsonis, G.A. (1986). “Burnout Experienced By Nurse-Midwives”. *Journal of Nurse-Midwifery* 31/1, (s.3-15).
- Bolat, O. İ. (2011). “İş Yüğü, İş kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/2, (s.87-101).
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü. İİ.B.F. Dergisi* 20/2, (s:95-108).

- Camcı, Y. ve Ercan, L. (2017). “Psikolojik Danışmanların Kişilik Özellikleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5/9, (s.403-429).
- Cerit, G., N., Aykal, G. Güzel, A. ve Kara, İ. (2017). “Bir Hastanede Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinde Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi”, *Anadolu Kliniği*, 21/2, (s.109-118).
- Ceyhan, A.A. ve Siliği, A. (2005). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Bilimler Dergisi* 2, (s.43-56).
- Chan, D. W. (2006), “Emotional intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong”, *Teaching and Teacher Education*, 22, (s. 1042–1054).
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger Press
- Cherniss, C. (1992). “Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 13, (s.1-11).
- Ciper, A. (2006). *Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezlerinde Uygulaması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çapri, B. (2006), “Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/1, (s.62-779).
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik İş Doyumu Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış doktora tezi Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,
- Çoğaltay, N., Anar, S., ve Karadağ, E. (2017). “The Factors Affecting Teachers’ Burnout: A Meta-Analytical Study On The Effect Of Gender And Marital Status”. *Hacettepe University Journal of Education*, 32/3, (s.695-707).

- De Jesus, S. N. ve Conbow, J. (2001). "Stress Management Course to Prevent Teacher Stress". *The International Journal of Educational Management*, 15, (s.131-137).
- De Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.
- Demir A., Ulusoy M. ve Ulusoy MF (2003). Investigation of factors Influencing Burnout Levels in The Professional and Private Lives of Nurses, *Internatioanal Journal of Nursing Studies* 40/8, (s.807-827).
- Demir, A. (2004). "Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış", *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7/1, (s.71-79).
- Demir, M. ve Tütüncü, O. (2010). "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İl İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21/1, (s.64-67).
- Demirbaş, B., ve Haşit, G. (2016). "İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", 16/1, (s.137-158).
- Dinibütün, S. R. (2013). *Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğuyurt, M., F. (2013). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Çeşitli Değişkenlere Göre incelenmesi: Bir Meta Analiz Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Dolgun, U. (2008). *Şeffaf Hapishane yahut Gözetim Toplumu: Küreselleşen Dünyada Gözetim, Toplumsal Denetim ve İktidar İlişkileri*, İstanbul: Ötüken Yayınlar
- Dolgun, U. (2012). Tükenmişlik Sendromu , D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (287-310), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

- Durna, U. (2005). "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19/1, (s.275-290):
- Dursun, S. (2000). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Sciences Press
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi
- Eren, V. ve Durna U. (2006). "Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F Dergisi*, 10, (s.40- 51).
- Eriş, H., Havlioğlu, S., Küçüközkan, Y., ve Özmen, S. (2017). "Suriyeli Mülteci Kamplarının Bulunduğu İlçelerde Çalışan Hemşire Ve Ebelerin Tükenmişlik Seviyesi: Şanlıurfa Örneği", *Usaysad Dergisi*, 3/3, (s.326- 339).
- Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. (2001). "Tükenmişlik (staff burnout) sendromu". *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10/2, (s.46-47).
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. ve Loquet, C. (2004). "How Can Managers Reduce Employee Intention To Quit?", *Journal Of Managerial Psychology*, 19/2, (s.170-187).
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-Out". *Journal of Social Issues*, 30/1, (s.159-165).
- Garland, B. (2002). Prison Treatment Staff Burnout: Consequences, Causes and Prevention. *Corrections Today*, 64, (s.116-122).

- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. (1.Baskı). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Güdük, M., Erol Ş., Yağcıbulut Ö., Uğur Z., Özvarış Ş.B., Aslan D.(2005). “Ankara’da Bir Tıp Fakültesinde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerde Tükenmişlik Sendromu”, *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 14/8, (s.169-173).
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar Ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, Ö. Z. ve Sezici, E. (2016). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14/2, (s.111-132).
- Hacıoğlu, N. (2000). *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*. (5. Baskı). Bursa: Vipaş A.Ş
- Helvacı, İ. ve Turhan, M. (2013). “Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1/4, (s.58-68).
- Hock, R. R. (1988). “Professional Burnout Among Public Schools Teachers”. *Public Personel Management*, 17/2, (s.167-189).
- Hogg, Michael A. ve Vaughan, Graham M. (2007). *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Ütopya Yayınevi.

- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Işıkhan, V. (2016). *Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Sandal Yayınları.
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi. Dergisi* 68, (s.29-32).
- Kalaycı, Şeref, (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayınları.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). “İş Yükü Ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 5, (s.46-69).
- Karakaş, A. (2017). “Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/1, (s.80-112).
- 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*, 23/1, (s.44-65).
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kılıç, İ. (2016). *Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıç, T. ve Ak, H. (2017). “Kamu ve Özel Hastanede Çalışan Personellerin Tükenmişlik Seviyelerinin Karşılaştırılması”, *GÜSBD*; 6/1, (s.72-79).
- Kula, S., Taşdöven, H. ve Dönmez, M. (2015). “Eğitimin, Mesleki Tecrübenin ve Terfi İmkanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine

- Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi”. *International Journal of Human Sciences*, 12/1, (s.129-149).
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988). “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”. *Journal of Organizational Behavior*, 9, (s.297-308).
- Maraşlı, M. (2005). “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23/3, (s.27-33).
- Maslach, C. (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”. *Current Directions in Psychological Science*, 12/5, (s.189-192).
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”. *Journal of Occupational Behavior*, 2/1, (s.99-113).
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). “Job Burnout”. *Annual Reviews of Psychology*, 52, (s.397-422).
- McCormack, N., ve Cotter, C. (2013). *Managing Burnout In The Workplace: A Guide For Information Professionals*. Oxford: Chandos Publishing.
- Mumcu, A. ve Alıcı, İ. (2016). “Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Personeli Üzerine Bir Araştırma”, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1/1, (s.35-52).
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3/2, (s.363-372).

- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011), “İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/2, (s.363-372).
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/23, (s.335-358).
- Özgen, I. (2007), “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4-5 Mayıs 2007, Antalya, (s. 116-124).
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı
- Özkan, C. (2012). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), Mersin Ünivesritesi Tıp Fakültesi, Mersin.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). “Burnout: Summary and Future Research”. *Human Relations*, 35/4, (s.283-305).
- Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Polat, S. (2009), “İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki”, *Education Sciences*, 4/3, (s.1150-1159).
- Polikandrioti, M. (2009). “Burnout Syndrome”, *Health Science Journal*, 3/4, (s.195-196).
- Rada R. E. ve Johnson-Leong C. (2004). “Stress, Burnout, Anxiety and Depression among Dentists”. *Journal American Dentists Association*, 135, (s.788-794).



- Rose, J., Madurai, T., Thomas, K., Duffy, B. ve Oyeboode, J. (2010). "Reciprocity And Burnout İn Direct Care Staff". *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 17/6, (s.455- 462).
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Ara-sındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış*, 7/2, (s.613-628).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Tem-muz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Schaufeli, W. B. ve Janczur, B. (1994). "Burnout among Nurses: A Polish-Dutch Com-parison". *Journal of Cross Cultural Psychology*, 25, (s.95-113).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, 3, (s.71-92).
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üni-versitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Soysal, A. (2011). "İş yaşamında tükenmişlik". *Çimento Endüstrisi İşverenler Sendi-kası Dergisi*, Kasım, (s.14-26).
- Sökmen, A. ve Aydınatan, B. (2016). "Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *İşletme Araştır-maları Dergisi*, 8/3, (s.251-263).
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Müca-dele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Şanlı Ç, H. (2013) *Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenay, T. (2015). *The Relationship Between Work Values, Job Satisfaction And Intention To Leave*, (Unpublished MBA Dissertation), Yeditepe University, Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, H. ve Sarıhan, M. (2013). “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve Depresyon Düzeyleri Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi* 1/2, (s.206-228).
- Taslak, S. (2015). “Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7/12, (s.145-160).
- Tate, U., Whatley, A., Clugston, M. (1997), “Sources And Outcomes Of Job Tension: A Three-Nation Study”, *International Journal of Management*, 3 (s.350-358).
- Tavşancıl, E. (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., ve Aydın, N. (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7, (s.100-108).
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8/1, (s.92-107).
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği, (Çevrimiçi), <https://www.tursab.org.tr/uye-acentalar> (22 Mart 2019).
- Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M., ve Tekin, Ö. A. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University* 17/5, (s.2922-2937).
- Üstün, F. K., ve Doğan, S. (2014). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Journal Of International Social Research*, 7/29, (s.573-587).
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Walters, V., Lenton, R., French, S., Eyles, J., Mayr, J. ve Newbold, B. (1996). “Paid Work, Unpaid Work And Social Support: A Study Of The Health Of Male And Female Nurses”. *Social Science And Medicine*, 43/11, (s.1627-1636).
- Weisberg, Jacob ve Alen Kirschenbaum (1991), “Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2/3, (s.359-375).
- Wiseman, H. ve Egozi, S. (2006). “Personal Therapy for Israeli School Counselors”. *Psychotherapy Research*, 16/3, (s.332-347).
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., ve Kelebek, P. (2014). “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6/1, (s.34-44).
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.,H., (2013). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 26, (s.164-189).

- Yücel, İ. (2012). “İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Dergisi* 33, (s.1-20).
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!””, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2/27, (s.159-177).
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). “İş Doyumu İle İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”. *Journal of International Social Research*, 7/32, (s.559-572).
- Yürür, S. ve Sarıkaya, M. (2011). “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11/4, (s.537-552).
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M. Ceylan, A. K. ve Emhan, A. (2015). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52/600, (s.59-71).
- Zorba, Y. (2016). “Tükenmişlik Sendromu: Gemi Kaptanları ve Güverte Zabitleri Üzerine Tanımlayıcı Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8/1, (s.97-127).

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

### I. BÖLÜM

Aşağıdaki her ifade için katılım derecenizi belirtiniz.(1 en düşük, 5 en yüksek)					
	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
2. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
3. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
4. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
5. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldırmayacağımı hissediyorum.					
6. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
7. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
8. Genellikle işten ayrılmayı düşünüyorum.					
9. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
10. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
11. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
12. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					

13. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
14. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.					
15. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
16. Önümüzdeki 1 yıl içerisinde yeni bir iş arayabilirim.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.					
18. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.					
19. İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
20. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
21. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
22. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
23. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
24. İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.					

## II. BÖLÜM

**Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.**

1) **Cinsiyetiniz:**      Kadın      Erkek

2) **Medeni Durum:**    Evli      Bekâr

3) **Yaşınız :**

25'den küçük    25-34    35-44    45-54    55-64    65 ve üzeri

4) **Son Mezun Olduğunuz Okul**

İlköğretim      Lise      Ön Lisans    Lisans    Lisansüstü

5) **Turizm Eğitimi Aldınız mı? :**    Evet      Hayır

6) **Kaç Senedir Bu Sektörde Çalışmaktasınız?**

2'den az    2-4 yıl    5-6 yıl    7-8 yıl   8'den fazla \_\_\_\_ (Lütfen belirtiniz)

**7) Kaç yıldır Şuan Çalıştığınız İş Yerinde Görev Yapmaktasınız?**

1 yıldan az       1 – 4       5 – 8       9 – 12       13 ve üzeri

**8) Aylık Ücretiniz Aşağıdaki Aralıklardan Hangisine Girmektedir?**

2000 tl'den az       2000-3000 tl       3000-4000 tl       4000-5000 tl

5000 tl'den fazla

**9) Acentedeki Göreviniz Nedir?**

Acente müdürü       Rezervasyon Memuru       Enformasyon Memuru  
 Operasyon görevlisi       Muhasebe memuru  
 Diğer \_\_\_\_\_ (Lütfen belirtiniz)

**10) Çalıştığınız Acentenin Yasal Sınıfı Nedir?**

A grubu       B grubu       C grubu

*Katılımınız için teşekkürler.*

## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılı Çorum doğumlu olan Erdoğan ALKAN, ilk ve orta öğrenimini Çorum'da tamamladı. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik bölümünden 2000 yılında mezun oldu. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. İş hayatına İzmir Princess Otel'de başlayan Erdoğan ALKAN, 2001 yılında Cumhuriyet Üniversitesine öğretim görevlisi olarak atandı. Bozok Üniversitesi Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu'nda Turizm ve Seyahat Hizmetleri programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.

