

T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI

**ISPARTA İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ  
DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLE ETKİLEYEN  
ETMENLER**

**Abide DİNLER  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Yonca SÖNMEZ**

**Tez. No: 59**

**ISPARTA-2010**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürlüğüne;

Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı** çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 11 / 06 / 2010

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Yonca SÖNMEZ  
Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı AD Öğretim Üyesi

Üye : Doç. Dr. Mustafa ÖZTÖRK  
Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı AD Başkanı

Üye : Doç. Dr. Didem EVCİ  
Adnan Menderes Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı AD Öğretim Üyesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yonca SÖNMEZ  
Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı AD Öğretim Üyesi

ONAY : Bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulu'nca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Serpil DEMİRCİ  
Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÖR

Halk Sağlığı Y¼ksek Lisans eğitimimde b¼y¼k emeği olan ve her zaman minnet borçlu olduğum hocalarımdan; tezimi hazırlamamda yardımlarını esirgemeyen tez danışmanı hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Yonca SÖNMEZ'e, eğitimim boyunca emek veren öğretim üyesi hocalarım Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e, Sayın Doç. Dr. Ahmet Nesimi KİŐİÖęLU'na, Sayın Doç. Dr. Ersin USKUN'a, bana çok yardımcı olan S.D.Ü. Halk Sağlığı Y¼ksek Lisans öğrencileri Sibel AKCAN ve Ayőe ÇELİK' e teşekkürü borç bilirim.

Tez süresince destek ve yardımlarını esirgemeyen Burdur 112 Komuta Merkezinde görevli tüm çalışma arkadaşlarıma, 112 Őube Müdürü Dr. Alper TEKER, Baőhekimi Dr. Iőıl DEMİR' e, aileme,

Sahada anket uygulama çalıőmalarım sırasında katılımları ile destek veren Isparta ili merkez ve ilçelerinde bulunan otel işletmeleri çalışanlarına,

Hep yanımda olan güzel insanlara sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay.....	i
Teşekkür.....	ii
İçindekiler.....	iii
Kısaltmalar Dizini.....	vii
Tablolar Dizini.....	viii
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2.GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>2</b>
2.1. Turizm.....	2
2.1.1. Turizm Tanımı ve Sınıflandırılması.....	2
2.1.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Sınıflandırılması.....	2
2.1.3. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	3
2.1.4. Otel işletmelerinin Bölümleri.....	4
2.1.4.1. Faaliyet Bölümleri.....	4
2.1.4.2. Hizmet Bölümleri.....	5
2.1.5. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları.....	6
2.1.6. Turizm Sağlığı.....	8
2.2. İş Doyumu.....	11
2.2.1. İş Doyumu Tanımı.....	11
2.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	13
2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	14
2.2.3.1. Bireysel Faktörler.....	15
2.2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler.....	18
2.2.4. İş Doyumu Kuramları.....	23
2.2.4.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.....	23
2.2.4.2. Çift Etmen Kuramı.....	25
2.2.5. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	27
2.2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları.....	27
2.2.5.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	28

2.2.6. Otel İşletmelerinde İş Doyumu.....	33
2.3. Tükenmişlik.....	36
2.3.1. Tükenmişlik Tanımı.....	36
2.3.2. Tükenmişlik Hakkında Temel Kavramlar.....	38
2.3.2.1. Duygusal Tükenme.....	38
2.3.2.2. Duyarsızlaşma.....	39
2.3.2.3. Kişisel Başarı.....	40
2.3.3. Tükenmişlik Belirtileri.....	41
2.3.3.1. Fiziksel Belirtiler.....	41
2.3.3.2. Davranışsal Belirtiler.....	41
2.3.3.3. Psikolojik Belirtileri.....	42
2.3.4. Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	42
2.3.4.1. Demografik Faktörler.....	43
2.3.4.2. Kişisel Risk Faktörleri.....	44
2.3.4.3. İş İle İlgili Faktörler.....	44
2.3.5. Tükenmişliğin Aşamaları.....	45
2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları.....	47
2.3.6.1. Stres Belirtileri.....	47
2.3.6.2. İş Hayatına Etkileri.....	48
2.3.6.3. Kararsızlık.....	49
2.3.6.4. Yorgunluk Belirtileri.....	49
2.3.6.5. Davranış Bozuklukları.....	50
2.3.7. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Yöntemler.....	50
2.3.7.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler.....	51
2.3.7.1.1. Hizmetiçi Eğitim.....	52
2.3.7.1.2. Yükselme.....	52
2.3.7.1.3. Değişme.....	53
2.3.7.1.4. Örgüt Geliştirme.....	53
2.3.7.1.5. Yetki Devri.....	54
2.3.7.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Yöntemler.....	54
2.3.7.2.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme.....	55
2.3.7.2.2. İş Değiştirme.....	55

2.3.7.2.3. İşe Ara Verme.....	56
2.3.7.2.4. Kendini Tanıma.....	56
2.3.7.2.5. Kendini Gerçekleştirme.....	57
2.3.8. Tükenmişlik Ölçekleri.....	57
2.3.8.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği.....	57
2.3.8.2. Pines Tükenmişlik Ölçeği.....	58
2.3.8.3. Edewich ve Brodsky Tükenmişlik Ölçeği.....	59
2.3.8.4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	61
2.3.8.4.1. Duygusal Tükenme.....	61
2.3.8.4.2. Duyarsızlaşma.....	62
2.3.8.4.3. Kişisel Başarı.....	62
<b>3.GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>64</b>
3.1. Araştırmanın Tipi ve Amacı.....	64
3.2. Araştırmanın Evren Büyüklüğü.....	64
3.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	66
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Bağımlı Değişkenler.....	66
3.3.1.1. İş Doyumu.....	66
3.3.1.2. Tükenmişlik.....	67
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Bağımsız Değişkenler.....	69
3.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Bağımsız Değişkenlerle İlgili Tanımlamalar.....	69
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	72
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi.....	72
3.6. Araştırmanın Güçlü ve Kısıtlı Yanları.....	72
<b>4.BULGULAR.....</b>	<b>74</b>
4.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri.....	74
4.2. Araştırma Grubunun İş Doyum Durumu ve İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi.....	83
4.3. Araştırma Grubunun Tükenmişlik Durumları ve Tükenmişliğin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi.....	95
4.4. İş Doyum ile Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Birbirleriyle ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	105
<b>5.TARTIŞMA.....</b>	<b>112</b>

5.1. İş Doyumu.....	112
5.2. Tükenmişlik.....	116
5.3. Tükenmişlik ile İş Doyumunun Birbiriyle Olan İlişkileri.....	120
<b>6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>124</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1.Anketler	
EK 2.Etik Kurul Onay Formu	
EK 3.İzin Belgesi	

## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DY	: Duyarsızlaşma
DT	: Duygusal Tükenme
İDÖ	: İş Doyum Ölçeği
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
KB	: Kişisel Başarı
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
TUREM	: Turizm Eğitim Merkezi



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Araştırma grubundaki Isparta ilinde bulunan otel işletmelerin ve çalışan sayıları.....	64
Tablo 2. Araştırma grubunun bazı demografik özelliklere göre dağılımı .....	74
Tablo 3. Araştırma grubunun sosyal güvence durumuna göre dağılımı.....	75
Tablo 4. Araştırma grubunun çalıştıkları alana göre dağılımı.....	76
Tablo 5. Araştırma grubunun görevlerine göre dağılımı.....	76
Tablo 6. Araştırma grubunun kaldıkları yere göre dağılımı.....	77
Tablo 7. Araştırma grubunun Isparta’da yaşama süresine göre dağılımı .....	77
Tablo 8. Araştırma grubunun sigara ve alkol kullanma durumlarına göre dağılımı...78	
Tablo 9. Otel çalışanlarının kronik hastalık varlığı ve sağlık algısına göre dağılımı..78	
Tablo 10. Araştırma grubunun sağlık kurumuna başvurabilme durumu ve başvuru sağlık kurumlarına göre dağılımı.....	79
Tablo 11. Araştırma grubunun çalışmaya başlama yaşına göre dağılımı.....	79
Tablo 12. Otel çalışanlarının çalışma oldukları işyerinde çalışma süresine ve çalışma şekline göre dağılımı.....	80
Tablo 13. Çalışanların günde çalışılan saat ve haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı.....	80
Tablo 14. Çalışanların aylık kazanç durumuna göre dağılımı.....	81
Tablo 15. Otel çalışanlarının ek bir iş ve ek gelire sahip olma durumlarına göre dağılımı.....	81
Tablo 16. Çalışanların iş değiştirmeyi isteyip istememeleri durumuna göre dağılımı.82	
Tablo 17. Araştırma grubunun iş doyumunu alt ölçeklerine ve iş doyum toplam puanına göre en düşük ve en yüksek puanlar ile ortalama ve standart sapma değerleri.....	83
Tablo 18. İş doyum ölçeği alt başlıklarından alınan puanların frekansı, ortalama ve standart sapma değerleri.....	84
Tablo 19. Bazı sosyo-demografik değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.....	86

Tablo 20. Çalıştığı işyeri ile ilişkili değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.....	88
Tablo 21. Diğer değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.....	92
Tablo 22. Araştırma grubunun Maslach tükenmişlik ölçeği alt ölçeklerine göre en düşük ve en yüksek puanları, ortalama ve standart sapma değerleri.....	95
Tablo 23. Çalışanlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları.....	96
Tablo24. Bazı sosyo-demografik değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması.....	98
Tablo 25. Çalıştığı işyeri ile ilişkili değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması.....	100
Tablo 26. Diğer değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması...	102
Tablo 27. Tükenmişlik alt ölçeklerinin birbirleriyle olan ilişkilerine ait korelasyon sonuçları.....	105
Tablo 28. Bazı değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçekleri ile ilişkilerinin değerlendirilmesi.....	106
Tablo 29. İş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanı ile tükenmişlik alt ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi.....	107
Tablo 30. Bazı değişkenlerin iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyumunu toplam puanları ile ilişkilerinin değerlendirilmesi.....	109
Tablo 31. İş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının birbirleri ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesi.....	110

## 1.GİRİŞ

Turizm endüstrisinin vazgeçilmez unsuru otel işletmelerinde tüm teknolojik gelişmelere rağmen insan emeğine her zaman ihtiyaç olacaktır. Otel işletmelerinde üretimin müşteriyle aynı anda gerçekleşmesi, çalışma saatlerinin düzensiz olması, çalışanların işlerini her daim güler yüzle yapma zorunluluğu, yüz yüze ilişkilerin yoğun olması çalışanlarda fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açmaktadır. İş doyumsuzluğu ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

Bireylerin işlerine gösterdikleri, iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu tutum iş doyumudur (Erdoğan 1996). Tükenmişlik, özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin gerekliliğinden dolayı karşılaşılan stresle başa çıkamama sonucunda ortaya çıkan fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen, tükenme hissiyle ortaya çıkan bir durumdur (Antoniou 2000). İş doyumunun düşük olması, tükenmişliğin etkilerinin artmasına sebep olur. Ayrıca çalışanların verimliliği düşer, işten soğuma, devamsızlık, işgücü devir hızı artar. Bu durum hem işyerine hem de çalışana zarar vereceği için önemlidir.

Literatüre bakıldığında iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili araştırmaların sağlık ve eğitim sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm sektöründe iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili yapılmış çalışma sayısının oldukça az olduğu Isparta ilinde ise daha önce hiç araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu noktadan yola çıkarak bu araştırmada Isparta ili otel işletmelerinde çalışanlarında iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ile etkileyen etmenlerin belirlenmesi, belirlenen etmenlere yönelik gereken tedbirlerin alınması, sorunların çözülmesi için kaynak oluşturulması amaçlanmıştır.

## 2.GENEL BİLGİ

### 2.1. TURİZM

#### 2.1.1. Turizm Tanımı ve Sınıflandırılması

İnsanların kendi yaşadıkları yerler dışında; sürekli yerleşmemek koşuluyla; iş, din, sağlık, spor, dinlenme, kültürel faaliyet ve merak gibi amaçlarla veya kongre ve seminerlere katılmak ya da aile ziyareti gibi nedenlerle gittikleri yerde 24 saati aşan konaklamalardan ortaya çıkan ilişkileri kapsayan sosyal bir olaydır (Güler ve Akın 2006).

Turizmin çok farklı sınıflandırmaları vardır. Turizm katılım amaçlarına göre sınıflandırıldığında; deniz turizmi, dağ turizmi, kış turizmi, inanç turizmi, mağara turizmi, termal turizm, kongre turizmi, yat turizmi, av turizmi, golf turizmi, yayla turizmi, akarsu turizmi ve sağlık turizmi olduğu görülmektedir.

#### 2.1.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Sınıflandırılması

Turizm sektöründe çalışanlar;

- Konaklama sektöründe çalışanlar
- Ulaşım sektöründe çalışanlar
- Seyahat acentalarında çalışanlar
- Eğlence merkezlerinde çalışanlar
- Rehberler
- Yiyecek-içecek tesislerinde çalışanlardır (Bucak 2007).

Otel işletmeciliği, konaklama endüstrisinin bir dalıdır. Konaklama endüstrisi, bir ücret karşılığı yeme, içme, yatma, eğlenme, sportif faaliyetler ve tedavi

hizmetlerinin bu konuda isteklilere sunulması faaliyetlerini içine almaktadır (Çetiner 1995).

### 2.1.3. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Otel işletmeciliği, konaklama endüstrisinin bir dalıdır. ABD’de de “Hospitality Service Industry” olarak adlandırılan konaklama endüstrisi, bir ücret karşılığı yeme, içme, yatma, eğlenme, sportif faaliyetler ve tedavi hizmetlerinin bu konuda isteklilere sunulması faaliyetlerini içine almaktadır. Konaklama işletmeleri, başka yerde ikamet eden kişilerin, ilk planda konaklamalarına, ikinci planda ise, yeme, içme, ihtiyaçlarına yanıt verirler (Çetiner 1995)

Konaklama deyimi sadece otellere has olmayıp; motel, pansiyon, kaplıca, ılıca, içme, kür, hava değiştirme-dinlenme yerleri, lokanta, gazino ve diğer kurumları da içine alır (Medlik 1972).

Bir otel, misafirlerine banket rezervasyonları, suitler, akşam yemeği, ziyafet etkinlikleri, lobi ve eğlence yerleri, oda servisi, kablolu televizyon, kişisel bilgisayarlar, toplantı salonları, özel alışveriş yerleri, kat hizmetleri, çamaşır servisi, saç bakımı, yüzme havuzu ve diğer boş zaman aktiviteleri, oyun/kasino, havaalanına ve havaalanından ulaşım ve danışma servisini de kapsayan tam kapasiteli konaklama ve servis sunar (James 1996).

Otel işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak kendine has niteliklere sahip işletmelerdir (Dereli 1989):

-Otel işletmeleri, insan gücüne dayanır.

-Sektörde üretilen hizmet ve mamuller üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetin stok yapılması veya taşınması mümkün değildir.

-Oteller, yalnızca konaklama hizmetini değil, yeme-içme, eğlence gibi bir takım gereksinimleri de karşılarlar.

-Otel işletmeciliği, bazı zamanlarda durgunluğa ve sarsıntılara uğrama tehlikesi ile karşı karşıya bulunan, büyük bir sermaye yatırımı ve işletme sermayesi isteyen, bir endüstri alanıdır. Devletler arası ilişkilerden kolayca etkilenen bir yatırım alanıdır. Birçok ülke, turizmin gelişmesi için çeşitli yardım

ve koruma yolları ile turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmeciliğinde yapılan yatırımları, teşvik etmektedir.

-Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın 7 günü, faaliyet gösteren bir iş sahası olup, oteldeki konuklar tatillerini geçirirken, otel çalışanları hizmet vermektedir.

-Otel işletmeleri, teknolojilerin ilerlemesi ile sürekli değişikliğe uğrayan bir endüstridir. Herhangi bir otel işletmesinin, ilerleyen teknolojiyi takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi ve o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir.

#### **2.1.4. Otel işletmelerinin Bölümleri**

Otel işletmelerinde bulunan bölümler iki gruba ayrılır; birinci kısımdaki bölümler faaliyet bölümleri, ikinci bölümdekiler ise hizmet bölümleridir. Faaliyet bölümleri, gelir getiren bölümler olup bunlar; odalar bölümü (ön büro-kat hizmetleri), yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı bölümler olarak ayrılırlar. Hizmet bölümleri ise işletmenin işlevlerini yerine getirmesi için gerekli olan fakat kar getirmeyen bölümlerdir. Bunlar; insan kaynakları/personel bölümü, teknik işler bölümü, muhasebe bölümü, satış ve pazarlama bölümü ve güvenlik bölümüdür (Kappa 1990).

##### **2.1.4.1. Faaliyet Bölümleri**

Faaliyet bölümleri, otel işletmelerinde gelir getiren bölümlerdir. Bu bölümler genellikle müşteriyle direk temasta bulunan bölümlerdir. Otel işletmelerinde en fazla gelir getiren bölümler; odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı bölümlerdir.

Odalar bölümü, ön büro ve kat hizmetleri departmanını içine alır. Bazı otel işletmelerinde üniformalı hizmetler diye nitelendirilen danışma bölümü de odalar bölümü içerisinde yer alır. Müşterinin otele girişinden çıkışına kadar tüm ihtiyaçlarıyla ilgilenilir. Ön büro bölümünde; ön büro müdürü, resepsiyon şefi, resepsiyon memurları, ön kasa memurları, bellboy, gece müdürü, santral şefi, santral memurları, rezervasyon memurları yer almaktadır (Batman 2001). Kat hizmetleri

bölümünde; kat hizmetleri müdürü, sekreter, çamaşırhane kuru temizleme şefi, terzi, çamaşırhane görevlileri, genel alan şefleri, genel alan temizlik görevlileri, oda temizlik görevlileri, kat temizlik görevlileri bulunmaktadır. Üniformalı bölümde; danışma şefi, danışma memurları, bagaj şefi, kapıcı, asansörcü, haberci, şoförler, şef bellboy, bellboylar yer almaktadır (Kutkan 1994).

Yiyecek-içecek bölümünde; yiyecek-içecek müdürü, yiyecek-içecek müdür yardımcısı, baş şef, barlar oda servis müdürü, yiyecek servis müdürü, kasiyer, satın alma, bulaşıkçılar, restoran personel şefi, komiler, garsonlar, aşçılar, aşçıbaşı, barmenler yer alır (Davis et al. 1999).

Yardımcı bölümler ise sigara-gazete satış yerleri, berber-kuaför, çiçekçi, oto-kiralama gibi bölümlerdir (Aktaş 1995).

#### **2.1.4.2. Hizmet Bölümleri**

Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; personel bölümü, muhasebe bölümü, satış bölümü, teknik bölüm, güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır. Hizmet bölümleri konuk ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir. İnsan kaynakları bölümü; işe alma, ücretlendirme, eğitim, sağlık işleri, planlama şefliklerinden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu 1997). Muhasebe bölümünde; muhasebe müdürü, bordro memuru, muhasebe müdür yardımcısı, kredi yöneticisi, yiyecek-içecek kontrolörü, yiyecek-içecek kontrolör şefi, genel kasiyer, kasiyer şefi, gece denetçileri, gece denetçileri şefi, borç hesapları memuru, hasılat kontrolörü bulunmaktadır (Şener 1997). Satış ve pazarlama bölümünde; satış ve pazarlama müdürü, kongre koordinatörü, satış yöneticisi, satış temsilcisi, satış elemanları, halkla ilişkiler elemanı, reklam yöneticisi, reklam elemanları, kongre hizmet yöneticisi, kongre satış elemanları yer almaktadır (Batman 2001).

Teknik işler bölümü; marangozlar, bahçıvanlar, su tesisatçısı, elektrikçiler, boyacılar, soğutucular, merkezi klima, asansör, bilgisayar sistemleri, yiyecek koruma ekipmanları ve pompalama tesisatı teknisyenlerinden oluşmaktadır. Güvenlik bölümünü, güvenlik müdürü, güvenlik müdür yardımcısı, koruma görevlileri, gece bekçileri, mesai kontrol bekçileri, ekstra güvenlik görevlileri oluşturmaktadır (Batman 2001).

### 2.1.5. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları

Otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapılmasının zorunluluğu, otel çalışanlarının hemen hemen her gün yaşamak zorunda oldukları temponun bir parçasıdır (Birdir ve Tepeci 2003).

Otel işletmelerindeki çalışma koşullarını daha iyi anlayabilmek için, otel işletmelerinin özellikleri olan; emek yoğun üretim, faaliyetlerinin sürekliliği, iş görenlerin niteliği, konuk-iş gören iletişimi ve mevsimsellik kavramlarıyla açıklanmaktadır.

-Emek Yoğun Üretim Özelliği: Otel işletmelerinde, gerek hizmet sunmada gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerinin psikolojik tatmininin sağlanmasında, insanın rolü ve önemi büyüktür (Batman 1999). Son yıllarda, teknoloji ürünleri otellerde kullanılmış olmaya başlanmış olsa bile; üretilen mal ve hizmetin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir (Kozak ve ark. 1998). Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Otelcilik, bu nedenle emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman 1999).

-Faaliyetlerinin Sürekliliği: Otelde konaklayan konukların, değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenler ile otelde konaklarken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır (Şener 2001). Otel işletmelerinin önde gelen özelliklerinden bir tanesi üretimin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır (Kozak ve ark. 1998). Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir (Batman 1999).

-İş gücünün Niteliği: Otellerde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması



gerekmektedir (Kozak ve ark. 1998). Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Batman 1999). Örneğin bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeni ile aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin, otel çalışanı tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar müşterilerde otelle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır. Herhangi bir iş görenin olumsuz davranışı nedeni ile konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler. Otelcilik, değişik bölümlerde görev yapan iş görenler arasında, verimliliği arttırmak için üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon gerektirmektedir (Şener 2001).

-Konuk İşgören İletişimi: Otellerde, müşteri ile personel ilişkilerinin yoğun olması nedeni ile personel endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahiptir. Endüstri işletmelerinde, personel birkaç istisnai durum dışında müşteriler ile yüz yüze gelmezken, otellerde personelin çok büyük bir kısmı, her an müşteri ile karşı karşıyadır (Kozak ve ark.1998). Otel endüstrisi, insanların yoğun olarak çalıştığı bir iş koludur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; havayolları, otel ve restoranlarda istenilen düzeyde tatmin olmayan müşterilerin %42,9'una çalışanların yetersizlikleri ya da isteksizleri nedeniyle rastlanılmıştır (Karatepe ve Sökmen 2004). Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında, yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir (Batman 1999).

-Mevsimsellik/Dönemsellik Özelliği: Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyetleri, mevsimlik olarak yürütülmektedir (İçöz 2001). Dünyanın çoğu yerindeki insanlar tatillerinin çoğunu yaz ve kış aylarında yapma alışkanlığı kazanmışlardır. Bunun nedenleri; öğretim kurumları ve yıl içinde düzenli devam eden içsel olaylardır. Çoğu turistik tesisler, yıl içinde 16 hafta kapasitelerini % 90-100 arasında kullanarak en yüksek doluluk oranını gerçekleştirebilirlerken yıl içinde 20 hafta aşağı yukarı % 30 düşük doluluk oranıyla çalışmaktadırlar (Rızaoğlu 2004). Otel işletmelerinde çalışan iş görenler, talepteki düşüş nedeni ile yılın belli bir döneminde işsiz kalmaları nedeni ile çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedir.

Bunun yanı sıra da, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni, hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir (Olalı ve Korzay 1993).

### **2.1.6. Turizm Sağlığı**

Turizmin turistik tesise, çevresine, tesis yöneticilerine, çalışanlarına, kalan yerli ve yabancı turistlere, bulunduğu yöreye olan sağlık etkilerini incelemeyi, izlemeyi, değerlendirmeyi, sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir disiplindir. Turizm sağlığının kapsadığı alanlar; turist sağlığı, çevre sağlığı, toplum sağlığı, turizm sektöründe çalışanların sağlığıdır (Güler ve Akın 2006).

-Turist Sağlığı: Turistlerin birey ya da grup olarak sağlık gereksinimlerini ve risklerini kapsamaktadır. Bunlar; özel tedavi gereksinimleri, rehabilitasyon, enterik hastalıklar, bulaşıcı hastalıklar, iklim değişikliği, sağlık altyapı ve eleman sayısının ve niteliğinin yetersiz kalması, bölgede endemik hastalıklara yakalanma riski, değişen çevre koşullarının hastalığın yayılımını kolaylaştırması, mevcut hastalıkların seyri etkilemesidir (Evcı ve Tezcan 2005).

-Çevre Sağlığı: Turizm etkinliklerinin yoğun olduğu dönemlerde artan çevre sorunlarını kapsamaktadır. Bunlar; atık yok edilmesiyle ilgili sorunlar, deniz suyunun kalitesinin korunması, gürültü kirliliği, ekolojik dengenin bozulmasıdır. Mevsimsel olarak hızlı nüfus artışının söz konusu olduğu bölgelerde kanalizasyon ve sağlıklı su sağlanması gibi alt yapı tesislerinin ihtiyaca cevap verecek hale getirilmesi şarttır. Söz konusu bölgelere uygun, inşaat, kanalizasyon vb. gibi tesislerle ilgili teknik bilgi sağlanmalıdır. Su sıkıntısı çekilen bölgelerde kamuya açık, hijyenik özellikle genel helaların, yıkanma yerlerinin yapılması sağlanmalıdır.

Turistik bölgelerde gerekli çevre sağlığı ve halk sağlığı analizlerini yapabilecek etkinlikte araç, gereç ve teknik elemana sahip laboratuvarlar ve sağlık birimleri kurulmalıdır (Güler ve Çobanoğlu1994).

Turizmin yarattığı çevre sağlığı sorunları içinde trafik kazaları önemli yer tutmaktadır. Yol standardının yükselmesi sonucu aşırı hız olanağı, trafik yük artımı, kişilerin uzun süre araba kullanmaları, tatil başlangıcı ve dönüşlerinde aşırı kalabalık, ağır vasıtaların yoğunluğu, denetim eksiklikleri, tatil dönüş yorgunluğu, maceracı eğilimler gibi faktörler kazalar da artışa neden olmaktadır. Denetim, denetim

elemanlarının etkinliği, getirilecek yaptırımlar, bunların uygulanmasından taviz verilmemesi, araçların teknolojik denetimi, ağır vasıta ulaşım kanallarının ayrılması, dönüşlerin ve gidişlerin belli günlerde yoğunlaşmasını engelleyecek önlemler kazaların azaltılması açısından yarar sağlayacaktır (Güler ve ark. 2008).

-Toplum Sağlığı: Turizmin yerleşik halk ve yerleşim birimi üzerine etkilerini kapsamaktadır. Bunlar cinsel yolla bulaşan hastalıkların yaygın görülmesi, orman ve tarım arazilerinin giderek azalması, trafik ve nüfus yoğunluğuna bağlı olarak artan kazalar, alt yapı yetersizliği, sağlık altyapı ve eleman sayısının ve niteliğinin yetersiz kalması, değişen çevre koşullarının hastalığın yayılımını kolaylaştırması, mevcut hastalıkların seyrini etkilemesidir (Güler ve Akın 2006).

İnsanlar tanı olanağı olmadan kısa sürede birçok ülkeye birden gidebilmektedir. Turistik bölgelerde mevsimsel nüfus artışının gereksinime cevap verebilecek alt yapının olmaması önemli sorunlara yol açmaktadır. Turizm hareketine katılanlar gittikleri ülkeden kendi ülkelerinde olmayan hastalık etkenlerini alabileceği gibi, kendi ülkelerinde olan hastalık etkenlerini de o ülkelere taşıyabilmektedirler (Güler ve Çobanoğlu 1994).

-Turizm Çalışanlarının Sağlığı: Turizm sektöründe çalışanların karşılaşabilecekleri sağlık sorunları ve riskleri kapsamaktadır. Bunlar, kas-iskelet sistemi hastalıkları, solunum sistemi enfeksiyonları, enterik hastalıklar, cinsel yolla bulaşan hastalıklar, diğer bulaşıcı hastalıklar, bölgede endemik hastalıklara yakalanma riski, değişen çevre koşullarının hastalığın yayılımını kolaylaştırması, mevcut hastalıkların seyrini etkilemesi sonucu fiziksel rahatsızlıklar oluşturur.

Turistik tesislerde çalışanların kalabalık yatakhanelerde geçici olarak kalmaları önemli bir sorundur. Özellikle işletmenin inşaatı aşamasında turist yatağı göz önüne alınırken çalışanlar için uygun bir yatakhane ve dinlenme alanı düşünülmemektedir.

Belirli dönemlerde bir kuruluştaki oldukça fazla sayıda eleman çalıştırılması, bu kişilerin söz konusu kuruluştaki oldukça kötü ve yetersiz koşullarda bandırılmalarına yol açmaktadır. Çalışanların kaldığı yerlerin asgari hijyen koşullarına ve sağlık önlemlerine sahip olması gerekir.

Gerek konaklama tesislerinde gerekse kamuya açık tüm kurum ve kuruluşlarda çalışan görevlilerle turistlerin arkadaşlık ilişkileri kurmaları kolay olmaktadır. Kurulan dostluk ve arkadaşlık ilişkileri cinsel beraberliğe de yol açabilmektedir.

Cinsel hijyenle ilgili bilgi düzeyi yeterli olmayan kişilerin birçok cinsel hastalık etkenini alabilmesi kolaylaşmaktadır.

Ayrıca, yaşama biçimi ve yaşam kalitesine bağlı oluşan sağlık sorunları, düzensiz yaşam tarzı, sezonluk çalışma, yoğun mesai, kayıtsız çalışma, kaldıkları lojmanların kalabalık olması, her an işten atılma kaygısı, çalışan devir hızının yüksek olması ve turizm alanında çalışan işgücünün sağlık güvencesiyle ilgili sorunları büyük boyutlardadır (Güler ve Çobanoğlu 1994).

İş güvencesi eksikliği, düşük ücret alma, ailesiyle yeterince birlikte olamama, özel yaşamına vakit ayıramama, yoğun ve düzensiz çalışma saatleri sonucu oluşan stres, uykusuzluk, tükenmişlik düzeyinde artma, iş doyumunda azalma ve depresyon çalışanlarda psikolojik rahatsızlıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Turizm çalışanlarında iş doyumunun düşmesine tükenmişlik düzeyinin yükselmesi için zemin hazırlamaktadır.

## 2.2. İŞ DOYUMU

### 2.2.1. İş Doyumu Tanımı

Locke iş doyumunu, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır (Locke 1976).

İş doyumunu, çalışanların, işleri ile ilgili olarak yaşadıkları olumlu duygu ve düşünceler olarak tanımlanabilmektedir ve yıllar boyunca oldukça ilgi çeken bir nokta olma özelliğini korumuştur (Çepelioğullar 2009).

İş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavramdır (Johns 1983).

İş doyumunu çalışanların işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkilerdir (Balcı 1985).

İş doyumunu insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettikleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiğinde doyum söz konusu olacaktır. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle iş doyumunu bireyin aynı zamanda kendi egosunu doyurma yolu olarak tanımlanabilir (Eren 2001).

İş doyumunu işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İşe karşı duyulan hoşnutluk iş doyumunu, işe karşı duyulan hoşnutsuzluk da iş doyumsuzluğunu gösterir (Davis 1982).

Çalışanın işinde mutlu olma ve doyum bulma derecesi olarak tanımlanmıştır (Eisentat and Fenler 1984).

Bireylerin işlerine gösterdikleri, iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu tutum iş doyumudur (Erdoğan 1996).

Hackman ve Oldham (1975), iş doyumunu “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom (1964) ise iş doyumunu, “kişinin işini

veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır.

Roberts (1978), iş doyumunun zor ve belirsiz bir kavram olduğunu, araştırmacıların bu kavramı bireylerin ücretleri, beklentileri, güvenlikleri, çalışma koşulları ve benzerleriyle ilişkili olarak derinlemesine çözümlediklerini belirtmektedir.

Ergin (1997), iş doyumunu araştırmacıların üç farklı şekilde ele aldıklarını belirtmektedir. Birinci grup araştırmacı iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki iş birliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görmekte; ikinci grup araştırmacı ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadır; üçüncü gruptaki araştırmacılar ise iş doyumunu bir semptom olarak görmektedir.

Çalışan tutumlarından söz edildiğinde daha çok iş doyumunu kastedilmektedir. İş doyumunu yüksek bireyin işine ilişkin tutumları olumludur (Robbins 1996).

İş doyumunu tipik olarak tek bir çalışanın tutumlarını ve ayrıca bir grup içindeki tutumların genel düzeyini ifade etmektedir. Genel bir tutum olarak görülebilir ya da bireyin işinin parçası olarak algılanabilir (Davis and Newstrom 1989).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Kurçer 2005). Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır (Çetinkaya ve Özbaşaran 2004).

İş doyumunu, iş görenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir (Oshagbemi 2000).

İş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı 2002).

Luthans’a (1995) göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır:

-İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.

-İş doyumunu, genelde çıktılardan beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

-İş doyumu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. tutumlardır.

### **2.2.2.İş Doyumunun Önemi**

İş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş doyumunun sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Organizasyonlarda iş görenlerin iş doyumun düşük olması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Dilsiz 2006).

İş doyumu genellikle iş görenin işyeri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasıyla zaman içinde kazanılmaktadır. İş doyumu ayrıca dinamiktir, gelişmesinden daha çabuk azalmaktadır. İş görenin gereksinimleri çabuk değişmektedir. Bunun sonucu yöneticiler, yüksek iş doyumuyla sonuçlanacak koşulları oluşturamayabilirler ve sonra bu koşulları oluşturmayı ihmal edebilirler. Bundan dolayı, yöneticilerin iş gören tutumlarına haftalar, aylar ve yıllar boyu dikkat etmeleri gerekmektedir (Davis and Newstrom 1989).

İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş doyumunun sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi,

çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş doyumunun sağlanması ile mümkündür (Gürsel ve ark. 2003).

Bir işyerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Tütüncü 2000).

İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef 1997).

İş doyumunu, örgüt davranışında kritik bir faktördür. Örgütlerde sık sık görülen doyumsuzluğun potansiyel yan ürünlerinden bazılarında kaçınabilmek için anlaşılması, gözlenmesi ve gereğinin yapılması gerekmektedir (Davis and Newstrom 1989).

Çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Toker 2007).

### **2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu etkileyen etmenler arasında yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler ve yönetici davranışları sayılmaktadır (İncir 1990, Çetinkanat 2000).



İş doyumunu etkileyen önemli etkenler çevresel etmenler ve bireysel etmenler olarak ikiye ayrılır. İlkinde işin kendisi, işin düzeyi, yükselme olanakları, tanınma, çalışma şartları, ücret, yöneticilerin tutumları, fiziksel ortam, işyerinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, mesleğin toplum içindeki yeri, işin bireye uygun olup olmaması, ödüllerle ilgilidir. İkincisi ise kişilik ve önceki deneyimleri, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresi gibi birçok etmeni kapsamaktadır (Spector 1997). Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve iş ya da iş ortamına bağlı faktörler olarak sınıflandırılabilir.

### **2.2.3.1. Bireysel faktörler**

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Fields and Blum 1997). Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Vaydonoff 1980).

Yaş ilerledikçe işten duyulan doyumun bazı araştırmalarda arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee and Wilbur 1985). Bazı çalışmalarda ise yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığı belirtilmiştir (Dilsiz 2006).

Hickson ve Oshagbemi'nin (1999) yaptığı araştırma da yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Davis 1988). Çalışanların iş doyumununun yaşla arttığı Locke ve Porter ve Lawler' in performansın iş doyumuna yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan, işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş doyumunu yaş ile artmaktadır (Baysal 1981).

İş doyumuyla kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Yapılan araştırmalar bunu doğrulamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden–sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir. Acaba işteki doyumsuzluk mu genel yaşama olumsuz etki yapmakta, yoksa yaşamdaki doyumsuzluk mu işteki doyuma olumsuz etki yapmaktadır? (Sevimli ve İşcan 2005). Iris ve Barrett'in yaptığı araştırmaya göre eğer birey işinden memnun ise, işini önemsemesi bu ilişkiyle uyumlu olur. Yaşamından mutlu olması da uyumludur. İşinden memnun olmayan kişinin ise işini önemsemeyerek bu bilişsel uyumu sağlaması olanaklıdır (Iris and Barret 1972).

Ayrıca bireyin örgüte uyum sağlamasının bireyin iş doyum düzeyini artıracak diğer yandan bireyin örgüte uyum sağlayamamasının da uyum sağlama sürecinde karşılaşacağı güçlüklerin iş doyumsuzluğuna yol açacağı söylenebilir (Cantekin 2003).

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğu konuları, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Kişiliğin bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda birey kişiliği ile iş çevresini etkiler (Aytaç 2001).

George (1990) kişilik özellikleri olarak olumlu ve olumsuz duygu durumundan söz eder. Olumlu duygu durum bireyin genel anlamda sağlıklı olduğuna, dış dünya ile etkili bir iletişim sağladığına pozitif duygu durum yaşadığını oysa olumsuz duygulanıma sahip bir bireyin ise kaygılı olduğu sürekli bir gerginlik yaşadığı üzüntülü ruh haline sahip olduğu gibi negatif bir duygu durumu yaşadığına işaret eder.

Bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği iş çevresinde önemli bir etmendir (Dessler 1985). Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Birey eğer kendine uygun işlere yönelirse başarısı

yükselecektir. Bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği iş çevresinde önemli bir etmendir (Dessler 1985).

Değerlerin, alışanların işyerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve şencan 1994)

Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel vrenin, bireye aşıladığı tutum ve değerlerin işe karşı tutumlarını etkileyebileceği dşnlmş bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal 1981).

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabul sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı alışanlar iş deneyimleri arttıka beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıka iş doyumunu bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş doyumunu duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için şimdiki durumu da kk doyumsuzluk kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır (Sevimli ve Işcan 2005).

Bazı alışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki

ortaya çıkarmıştır (Oshagbemi 2000).

Aynı alanda ve/veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş doyumunun da yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tecrübesi iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür (Özgen ve ark. 2002).

İş doyum ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal 1981).

Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş doyumunu arasında ilişki incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zeka düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise) zeka, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Baysal 1981).

### **2.2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler**

İş görenin işinden doyum duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamının şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülerek, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir (Sevimli ve İşcan 2005).

Sağlıklı her insan bir iş ve meslek sahibi olmak ister. İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği süreçte işinde ve işyerinde daha verimli çalışacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler olumsuz bir takım tutumlara sahip olacak, tatminsizlik, ruh çöküntüsü ve bozulma ortaya çıkacaktır (Eren 2001).

Locke'a (1976) göre doyum yaratan bir işin niteliği, işin yetenekleri, becerileri kullanmaya elverişli olması, öğrenmeye olanak vermesi, yaratıcılığa değişikliğe açık olması, sorumluluğa elverişli olması, değişik düşünce, tutum içerecek zenginlikte olması, sorun çözmeye dayanması gibi özelliklere sahiptir (Tan 2003).

Çalışanlar sürekli aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemezler. İşin kendisinin iş doyumunda etkili olan iki ögesi bulunmaktadır. Birincisi işin sürekli

değişen bir yapısının olması, ikincisi ise çalışanın yapılan işi kontrol edebildiğine dair kanısının olmasıdır. Yapılan iş sürekli bir değişiklik gerektiriyorsa yani tekrarlar azalıyorsa, çalışana işin kontrolünü sağlamada bazı özgürlükler verildiğinde iş doyum düzeyi artmaktadır. İşin sürekli aynı tempoda devam etmesi, değişikliğin az olması, kişisel hiç bir katkısının olmaması çalışanların sıkılmasına neden olmaktadır (Pusat 1992).

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. İş doyumunu oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece doyum sağlayabilmektedir (Erdoğan 1996).

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins 1991).

Ücret, iş gücünün ederi anlamındadır. Maddi çıkarlar, gereksinimler dizisinin başında gelmektedir. Başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücret azlığı önemli doyumsuzluk kaynağıdır (Eren 2001).

Yeterli bir ücret bir çalışanın kendini işinde iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (Günbayı 2000).

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan 1996).

İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir (Kolasa 1969).

Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Saal and Knight 1988).

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren 1993).

İşin yürütümünü iyice öğrenip, deneyim kazanan çalışana bir süre sonra iş monoton gelebilecek ve görevin getirdiği yetki ve sorumluluklar yetersiz kalabilecektir. Bunun sonucunda çalışan daha yüksek yetki ve sorumluluklar alma beklentisine girebilecektir. Yükselme olanağı, personelin bulunduğu kademedeki daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir (Kaynak 1990).

Yükselme, parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme, her şeyden önce personelin gösterdiği başarının ödülüdür. Yükseldikçe kendini gerçekleştirme olanağı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. Ayrıca, yükselme hem kuvvetli bir statü hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş doyum düzeyini de arttırmaktadır. Aynı zamanda, ücret artışını da içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliği kazandırmaktadır. Bu durumda, yükselmenin parasal takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinmesinin doyumunda etkili olabileceğini söylemek olanaklı olabilir (Sabuncuoğlu 1987).

Erdoğan (1997)'a göre iş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin ödüllendirilmesi olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan 2005).

Genel olarak çalışanlar iş yerlerini tehlikesiz ve konforlu isterler. Sıcaklık, nem havalandırma, ışık, gürültü vb. etkenlerin fazlalığı veya azlığı çalışma ortamının konforunu, rahatlığını azaltır ve bireyin iş yeteneklerini kısıtlar. Birçok çalışan iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, eski bina yerine yeni bina olmasını, temiz olmasını, gerekli alet ve araç gerecin bulunmasını isterler. İş ortamında bu tür gereksinimlerin karşılanması iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Özdayı 1990).

Çalışma koşullarının iş doyumunda etkili olmasının nedeni çalışanların fiziksel rahatı için iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin çok sıcak veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olur. Kirli veya yetersiz hava fiziksel bir tehlike yaratabilir. Ayrıca çalışma koşulları çalışanın iş dışındaki yaşamında da etkili olduğundan önem taşımaktadır. Çalışma saatleri uzun olduğunda çalışanın ailesiyle, arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zamanı kalır. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışılması gereken süreler kısa tutulduğunda iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilecektir (Özdayı 1990).

İşin fiziksel şartları bir iş doyumunu nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan 1996).

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilmesi çalışanın kendisini iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından doyumunu getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlarla iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla bir iş doyumunu sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendini daha fazla ait hissedecektir (Günbayı 2000).

Vroom (1964)'a göre bazıları için sosyal etkileşim bir ödül niteliği taşıyabilir veya bir çalışma arkadaşıyla olan sosyal etkileşim deneyimi, iş doyumunun ana kaynağı olabilir.

Hawthorne araştırmalarında üretim artışlarının nedeni çalışma grubunun doyumlu olmasına, grup üyelerinin beklentilerine uygun çalışma grubunda bulunmalarına ve çalışma grubundaki işbirliği ve etkileşimin artmasına bağlamıştır (Tan 2003).

İki veya daha fazla çalışan arasında etkileşimin artması iş doyumunu arttırmaktadır. Araştırmalar sonucunda birbirinden uzak çalışan grupların işlerinden doyum sağlamadıkları, çalışanlar arasında iletişim kurulamadığı bölümlerde işten ayrılma oranının yükseldiği ve sosyal etkileşim olanaklarının sınırlandırılmasıyla çalışma grubunun moralinin düştüğü bulunmuştur (Özdayı 1990).

Statü bir kimseye toplumda başkalarının attıkları değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederler (Ergül 2005).

Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar (Dilsiz 2006).

Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür (Davis 1988). Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Oshagbemi 1997, Hickson and Oshagbemi 1999).

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada, iş gören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir iş gören göreceği işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Bu duygu da kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konuyu oluşturur (Eren 2001).



Ayrıca çalışanlara işyerinde verilen söz hakkı bireylerin davranışlarını açıklamada önemli bir unsurdur (Greenberg 1990, DeConinck ve Stilwell 2004). Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı işyerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Dicle 1989).

#### **2.2.4. İş Doyumu Kuramları**

Güdülenme ile ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar aynı zamanda iş doyumu kuramlarıdır. Ancak bu kuramlardan hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Güdülenme kuramlarının herbiri insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların çerçevesi içine sığacak derecede basit olmamakla birlikte örgüt ortamında çalışanları güdülemek için yöneticilere ışık tutarlar (Tan 2003 ). En sık kullanılan kuramlar Gereksinim Hiyerarşisi ve Çift Etmen kuramıdır.

##### **2.2.4.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı**

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen Abraham Maslow yaptığı araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır. Bu gereksinimler aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir düzen içinde olup beş grupta

toplanmıştır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, değer (saygı) ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Eren 2001).

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli özverilerde bulunarak başka bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı kabul ettikleri konusuna açıklık getirmek üzere değerlendirildiğinde bireylerin;

-Fizyolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları,

-Bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlar için sigortalı, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım önlemleri güvenlik gereksinimlerini karşılamak üzere aldıkları,

-Sosyal varlıklar oldukları için ve ait olma gereksinimleri nedeniyle anlaşabilecekleri iş grupları içinde çalışıp, kulüp, sendika ve dernekler kurdukları,

-Saygınlık gereksinimlerini karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumları olduğu,

-Kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Eren 1993).

Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bu ihtiyaçların tamamı karşılanmış olsa bile kişi, kendi yetenekleri ve gücüne uygun bir iş yapmıyorsa, sürekli olmasa da zaman zaman huzursuzluk ve memnuniyetsizlik yaşayacaktır. Bu ihtiyaçların en alt düzeyde olanları, genel olarak ekonomik davranış aracılığına dayanmaktadır. Çünkü insanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermek için para kazanmak zorundadır (Tosun 1981).

Maslow'un kuramı, daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak kabul görmüş olmakla birlikte bazı eleştirilere hedef olmuştur. Örneğin, Urban (1982), Maslow'un insan doğasının gizlerini açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu aktarırken; gereksinim hiyerarşisinin yaşamın iş ve boş zaman, aile ve iş yaşamı, özel ve kamusal olarak bölünmüş olduğu modern sanayi toplumunda bir inanılabilirlik taşıyabileceğini ancak, bu hiyerarşinin tarih boyunca her kültüre uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmektedir.

#### 2.2.4.2. Çift Etmen Kuramı

Herzberg ve arkadaşlarınca geliştirilen bu kuramın en önemli tarafı, gereksinimler belirlenirken bunun varsayıma dayanmaması, yani bir araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sınıflandırılmasıdır. Herzberg ve arkadaşları 28000 çalışanda elde ettikleri verileri sınıflandırarak iki faktör kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramda, insanların içsel durumları yerine; insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenler sıralanmıştır (Onaran 1981).

İş doyumunun azalmasını önleyen koruyucu etkenler ücret, çalışma koşulları, denetçiler, örgüt politikası, örgüt olanaklarıdır. İş doyumunu yükseltecek güdüleyiciler ise başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma ve ilerlemedir (Bartol ve Martin 1991).

Herzberg, çalışanın iş doyumsuzluğuna yol açan etmenlere dışsal faktörler adını vermektedir. Bunlar şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyi geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, arkadaşlık ilişkileri, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği gibi faktörlerdir. Öte yandan çalışanı özendiren, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörlere içsel faktörler diyerek bunları da bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme olarak sıralamıştır (Eren 2001).

Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmada 200 kadar mesleki- teknik iş görenlerle yüz yüze görüşerek bir takım etmenler çıkartmışlardır. Bunlardan bazıları doyuma, bazıları da doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bazı iş şartlarının elverişsiz olması çalışmalarda doyumsuzluğa neden olurken, bu şartların iş görenlerce istendik düzeyde olduğunun algılanması iş doyumunu artırıcı olmaktadır. Herzberg'in hijyen etmenleri adını verdiği koruyucular, yani işle

doğrudan ilgisi olmayan çevreyle ilgili faktörler; ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, işletme yöntemi ve politikalar ile gözetimdir (Onaran 1981).

Herzberg bu faktörleri iki temel ihtiyaca bağlamaktadır. Bunlardan birincisi olan güdüleyiciler, gelişme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladıkları için doyuma, sağlık etmenleri de hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır. Birinci grupta, işin içsel özelliklerinden kaynaklanan, kişiyi daha yüksek performans ve çabaya sevk eden tanınma, işi başarma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme imkanları olarak sıralanan etmenler, örgütün işverene sağladıklarından çok çalışanın kendi yaptıklarıyla ilgilidir. İkinci grubu oluşturan sağlık etmenlerinin yeterli olmadığı ya da bulunmadığı çalışma ortamında bir insan doyuma ulaşmamış olacak, ancak sağlık etmenleri (koruyucular) tam olduğu zaman doyuma ulaşmış olacaktır (Onaran 1981).

Herzberg'e göre, iş görenin işinde doyum elde etmesinin en geçerli yolu sorumluluk taşımak ve başarılı olmaktır (Coşkuner 1994).

Maslow ve Herzberg kuramları güdülmeye değişik açılardan yaklaşır gibi görünmelerine karşın benzer şeylerin vurgulandığı görülmektedir. Maslow seyrek olarak doyurulan, kendini gerçekleştirme ve saygı gibi yüksek düzeyli gereksinimleri güdüleyici güç olarak görmektedir. Herzberg ise; başarı, tanınma, gelişme sorumluluk ve işin kendisi gibi doyurucuları, doyumsuzluk sağlık etkenleri tarafından nötr kılındıktan sonra güdüleyici olarak ileri sürmektedir (Aydın 1993).

Kurama getirilen eleştiriler ise şunlardır; bu kuramın varsayımları doğrultusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların farklı mesleklerde çalışanlara genellenememesi, örgütsel amaçlarla bir ilgisinin bulunmaması, doyum yaratıcı güdüleyici etmenlerin yalnızca koruyucu etmenlerdeki değişmeler yanında, aynı zamanda, sosyo-kültürel yapı ve kişisel faktörlerden etkilenebileceğinin de göz ardı edilmesidir (Coşkuner 1994).

Herzberg kuramını temel alarak yapılan araştırmaların bazıları kuramı desteklerken bazıları ise önemli soru işaretleri doğurmuştur. Dunnette, Campbell ve Hakel, başarı, ayrımlanma ve sorumluluk etmenlerinin hem doyum hem de doyumsuzluk kaynağı olarak önemli olduklarının güvenlik, ücret ve çalışma koşulları etmenlerinin ise daha az önemli oldukları sonucuna varmışlardır (Kabadayı 1982).

## 2.2.5. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

### 2.2.5.1. İş Doyumunun Sonuçları

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde iş yerine olan yararları artar (Schoderbek and Cosier 1991).

Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Şenatalar 1978).

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucunda çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli ve İşcan 2005).

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek

bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan 1983).

Çalışanların iş doyumunu artıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmuştur (Uçkun ve ark. 2004).

#### **2.2.5.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

İş doyumunun bireysel açıdan, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme ve stres tepkileri gibi sonuçları bulunmaktadır.

Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik doyumun oluşmaması ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren 2001). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumunun düşmesi, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş doyumunun düşmesi kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı 2002).

Çalışanlar birçok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulmaktadırlar. Bu yeni çalışma düzeni, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Bu protesto bazı hallerde yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, işin yavaş ve düşük kalitede yapılması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca işinden memnun olmayan çalışan işyerindeki işinden çok işyeri dışındaki dünyası ile ilgilenmektedir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha çok yatkın olmaktadır. Çünkü kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005).

İş yerinde yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan, işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005).

İş doyumundaki azalmalar, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi subjektif duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, allerjik reaksiyonlar, gastrointestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir (Abacı 2004).

Çözülmeyen problemler ve tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlar zaman zaman bireylerde tatminsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Bu durum da hayal kırıklığına neden olmaktadır (Drafke and Kossen 1997). Hayal kırıklığının kaynağı gerçekte bireylerin kendileridir. Zaman zaman bireylerin hedefleri sahip oldukları yetenek ve imkânlardan daha yüksekte olabilmektedir (Newstrom and Davis 1997). Böylelikle abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir (Klareich 1998). Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları olduğu, ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu 1998).

Karşılanmamış ihtiyaçlar, bireyde gerilim ve hayal kırıklığı yaratmakta ve farklı tepkilere sebep olabilmektedir (Sertçe 2003). Dolayısıyla işinde beklediklerini bulamayan ve doyumsuzluk yaşayan bir personelin hayal kırıklığına bağlı olarak bir engellenme duygusu içine girmesi ve buna bağlı olarak da bir takım uyumsuzluk ve çatışmalar yaşaması kaçınılmazdır (Şahin 2007).

İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine girmektedir. Sonuç olarak, bu durumdaki

personel, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu 2000).

Robbins (1996), stres kavramını; sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler şeklinde tanımlayarak, stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki olduğunu vurgulamaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi iş doyumsuzluğu personelde strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan personel, bir süre sonra hayal kırıklıklarına bağlı olarak, tatminsiz bir çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaklardır.

Personelin işlerindeki yaşadıkları iş doyumsuzluğu sürekli bir hal aldığında kişilerde yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Elbette buna bağlı olarak da kişilerin bedenlerinde birtakım fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır. İş doyumsuzluğu ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek veya düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995, Pehlivan 1995, Eren 2001).

Personelin iş doyumunun sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması (maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade 1993).

İş doyumsuzluğunun örgütsel açısından sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma olarak sıralanabilir. İş devamsızlığı, personelin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu 2000). Devamsızlık, hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların



yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler devamsızlık nedenleridir (Keskin 1997). Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi personeli işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan 1995).

Yıldırım'ın (1989) çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, işyerinin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan iş doyumsuzluğu neticesinde personel devamsızlığa yönelmektedir.

Personel devri, personelin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Walker 1992, Eren 2001). Sıfır personel devri bir mittir. Personel birçok sebeple işten ayrılabilir. Emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Yöneticinin işi, personel devrinin kontrol edilebilir bölümüyle ilgilenmektedir. Personel devrinin önlenmesi için iş doyumunun sağlanması, personele kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Eade 1993).

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli personelin yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelikte işletmeden ayrılan deneyimli bir personelin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck 1995).

Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkanı olduğunu bildiklerinde, işten gönüllü ayrılımlarında doyumsuzluk duyguları daha da önemli bir rol oynamaktadır (Trevor 2001).

Personelin iş doyumsuzluğunun bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler (Sertçe 2003). İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş doyumsuzluğunun en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal birtakım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır (Şahin 2007).

Personelin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran 1998).

Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olmaktadır (Keskin 1997).

Genel olarak yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan streştir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermemektedir (Eroğlu 2000).

Personelin iş doyumunun sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması (maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu

hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade 1993).

### **2.1.6. Otel İşletmelerinde İş Doyumu**

Turizm sektöründe, turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektördeki emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle "insan" faktörü büyük ölçüde ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; personelin, rekabet avantajını kazanmak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personelin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan personelin müşteriye tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Bu bakımdan, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde personelden en fazla faydanın sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Bolat 2000, Akıncı 2002). Turizm işletmelerinin yapısından kaynaklanan mevsimin çok sınırlı döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaşan işler personeli tembelleştirmekte bu yüzden işlerini gereği gibi yapmamalarına sebep olabilmektedir. İşin geçici olması fazla ücret talebini de arttırmaktadır (Usta 2002).

Otel işletmelerinde personelin iş tatminini sağlamak için, personele sürekli iş imkanı sunabilmek ve eğer sunulamıyorsa da ücretin ve imkanların tatmin edici düzeye çıkarılması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için iş tatmini yüksek olan personelden yararlanması gerekmektedir (Örücü ve ark. 2006). Otel işletmelerinde çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeylerine göre otel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ederler (Lam et al. 2001).

Turizm işletmelerinde personelin iş doyumu derecesini belirleyen faktörler; eğitim ve kişisel becerileri geliştirme seviyesi, kişinin ve grupların benimsenmesi,

devamsızlık ve hastalık oranları, personelin hoşnutsuzluğu, personel devir hızı, iş kazalarının seviyesi, ek faydalar ve sosyal olanaklardır (Tavmergen 2002).

Konaklama işletmelerinde personel devri, nedenlerinin geniş bir şekilde araştırılması gereken büyük bir problemdir. Düşük ücret, yetersiz olanaklar, kötü çalışma koşulları, düşük personel morali ve olumsuz iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık) bu nedenlerden bazılarıdır. Personelin kişisel özellikleri ile iş tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, otel işletmelerinde doğru insanın doğru yere en iyi şekilde yerleştirilmesi açısından önemlidir. Duygusal istikrara sahip, yaratıcı ve dışa dönük personel, daha az örgütü bırakma eğilimine ve yüksek iş doyumuna sahiptir. Bu yüzden otel işletmeleri için istenilen personeldir (Silva 2006).

Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de, iş tatmini, personelin verimlilik ve başarısını, ayrıca bireysel olarak sağladığı iş tatmini ölçüsünde müşterileri memnun ve tatmin etmesini etkilediğinden olduğundan, çok daha önemlidir (Özkaya 1997).

İş tatmini özellikle hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan personelin verimli çalışması mümkün değildir. Öte yandan otel işletmelerinde görülen iş ve faaliyetlerin çok çeşitli olması her kademedeki bu iş ve faaliyetlerin sonuçlar itibarıyla analizini zorunlu kılar. Otelin bir bölümündeki aksama, bölümler arası koordinasyonun sıkı ilişkisi nedeniyle diğer bölümleri etkilemektedir. Bu nedenle iş doyumunu, otel işletmelerinde çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı birçok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar;

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinin artması,
- Personel şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek, içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması,

- İş kazalarında artışlar,
- Yiyecek-içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşmeler,
- Personelde işe devamsızlığın artması,
- Personel devir hızının yükselmesi (Oral 2005).

Konaklama işletmelerinde personel tatminini sağlamanın yolu, personelin ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun için; ücret ve ücret dışı teşvik programları (maddi ve maddi olmayan ödüller), sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamı ve çevre yaratmak, sosyal programların geliştirilmesi, istihdam güvencesinin sağlanması, sürekli eğitim imkânlarının sunulması, katılımcı yönetim ve örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir (Bolat 2001).

Otel işletmelerinde iş doyumunun sağlanması, personelin işletme amaçları doğrultusunda müşteri tatmini için daha fazla çaba harcamasını sağlayacaktır. Böylece işletme etkinlik sağlarken, personelde işyerinde huzur ortamını yakalayacaktır. Özellikle otel işletmeleri açısından personelin iş doyumunun sağlanması çok önemlidir. İş doyumsuzluğu sonuçlarında da görüldüğü gibi personelin kişisel olarak zarar görmesi ve işletmeye zarar vermesi söz konusudur. Müşteri ile doğrudan iletişim kuran otel personeli, eğer mutsuzsa bunu müşteriye yansıtacak ya da bilinçli olarak işletmeye zarar vermeye çalışacaktır. Bu yüzden örgütün başarısı için personelin iş tatmininin sağlanması öncelikli konular arasında yer almalıdır (Şahin 2007).

## 2.3.TÜKENMİŞLİK

### 2.3.1. Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmış ve farklı iş alanları ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Freudenberger (1974), tükenmişliği ‘başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu’ olarak tanımlamıştır.

Doğrudan insana hizmet veren, hizmetin kalitesinde insan etmenin çok önemli bir yere sahip olduğu sektörlerde sıklıkla görülen tükenmişlik olgusunu Maslach "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamıştır (Kaçmaz 2005).

Tükenmişlik özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin gerekliliğinden dolayı karşılaşılan stresle başa çıkamama sonucunda ortaya çıkan fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen, tükenme hissiyle ortaya çıkan bir durumdur (Antoniou 2000).

Kırılmaz ve ark. (2003), tükenmişliği; insanların aşırı çalışmaları sonucu, işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan, duygusal tükenme durumu olarak tanımlamıştır.

Birçok çalışan, her gün işine giderken mutlu olup işyerindeki deneyimlerinden hoşlanırken, bununla birlikte diğer çalışanlar işyerindeki deneyimlerine daha negatif olarak bakarlar. Tükenmişlik, olumsuz iş deneyimlerindeki çalışanları anlamak için belirtilen bir kavramdır. Tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle; “işyerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması ile müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir stres sendromudur” (Siegall and McDonald 2004).

Tükenmişlik, özellikle sorunlu insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten

kaynaklanan, kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin yardımcı olan ile müşteri arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur (Örmen 1993).

İnsanlarda yaptıkları işe ilişkin çeşitli stresler oluşmaktadır. Bunlar, işten bıkkınlık (tedium), işe ilişkin stres ve tükenmişlik (burn out) olmak üzere 3 madde halinde sınıflandırılabilir. İşten bıkkınlık ve işe ilişkin stres hemen hemen tüm meslekler için geçerli olmasına karşın, tükenmişlik genellikle insanlarla çalışan meslekler için tanımlanmaktadır. Bu sendrom, hemşirelik, hekimlik, öğretmenlik, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi mesleklerde daha yoğun olarak görülmektedir. Tükenmişlik sendromu, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan ve iş ortamında üzerine düşenden fazlasını yapan, sınır tanımayan kişilerde görülmektedir (Girgin 1995).

İnsanların yaptıkları işin yararlı, önemli ve anlamlı olduğuna inanmaya ihtiyaçları vardır. İnsanlar yaptıkları işin zorlukları ile mücadele ederlerken, bu inanç onlara yardımcı olmaktadır. Yaşamsal önemde bir duygu ile işlerinden beklentileri olan insanlar, seçtikleri iş kariyerlerine girdikleri zaman, idealist bir şekilde motive olarak yüksek düzeylerde amaç ve beklentiye sahip olurlar. Bu işi seçerek hata yaptıklarını hissettiklerinde, yaptıkları işin önemsiz olduğunu, bu işi yaparak dünyada hiçbir şeyi değiştiremediğini düşündüklerinde, kendilerini savunmasız ve ümitsiz hissetmeye başlarlar ve sonunda tükenmişliğe uğrarlar (Pines and Keinan 2005).

Tükenmişliğin kabul gören en yaygın tanımı Maslach ve arkadaşları (Maslach and Pines 1980, Maslach and Jackson 1981, Maslach 1982) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır.

## 2.3.2. Tükenmişlik Hakkında Temel Kavramlar

### 2.3.2.1. Duygusal Tükenme

Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Özer 1998).

Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu olmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Cordes and Dougherty 1993, Torun 1995).

Duygusal tükenme daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklere çalışan bireylerde gözlenmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım 1996).

Duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak açıkça ortaya koyan, tükenmişliğin genel boyutu olarak kendini gösterir. Yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımı siktir (Baysal 1995).

Duygusal tükenme kavramında kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Örmen 1993).



### 2.3.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma boyutunda, başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile eşleştirilir (Baysal 1995).

Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Örmen 1993).

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, diğer insanlarla arasında bir tür duygusal tampon oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle başkalarına soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşır. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tavır, kendisini değişik biçimlerde gösterir. Birey işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Yıldırım 1996).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. İnsanları kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş, rutin kalıplara göre davranır ve katı kural ile ilkelere göre hareket eden bir bürokrata dönüşür. Bu durum duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir (Yıldırım 1996). Ancak, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup, hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına, soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır (Örmen 1993).

### 2.3.2.3. Kişisel Başarı

Maslach Modeli'nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, “başarı duygusunun azalması” dır. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açar. Başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kendisini suçlu hisseder. Kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir (Yıldırım 1996).

Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bunun sonucunda kişi kendisine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel sorunlarını çözümleyebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur (Örmen 1993).

Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, kişinin bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal 1995).

Çalışanlar, harcadıkları eforun karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini algıladıklarında, stres ve depresyon belirtileri göstermeye başlarlar. Faaliyetlerinin, bir değişikliğe yol açmayacağına inandıklarında ise uğraşmayı bırakırlar (Örmen 1993).

Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık, yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder (Cordes and Dougherty 1993, Torun 1995).

### 2.3.3. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik bireylerde fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtilerin oluşmasına sebep olur. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu belirtilerden bazılarını Çam (1991)'in da belirttiği gibi Izgar (2001), bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

#### 2.3.3.1. Fiziksel belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk.
- Solunum güçlüğü
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler.

#### 2.3.3.2. Davranışsal belirtiler

- Çabuk öfkelenme,
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler,
- İlaç (özellikle trankilizan), alkol ve tütün vs. alma eğilimi yada alımında

artma,

- Özsaygı ve özgüvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, suçluluk, içlerlemişlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü,
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Yansıtma,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Örgütlemeye yetersizlik,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma,
- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık hissi,
- Çalışmaya yönelmede direniş,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma.

### **2.3.3.3. Psikolojik belirtileri**

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar (Sabuncuoğlu 1996).

### **2.3.4. Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Faktörler**

Bireylerin iş ortamında işe ilişkin tutumlarında ve davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır. Tükenmişlik üzerinde yapılan araştırmalarda tükenmişliğin ortaya

çıkmasında demografik özellikler, kişisel faktörler, iş ile ilgili faktörler önemli bir yer tutmaktadır.

#### **2.3.4.1. Demografik Faktörler**

Tükenmişliğin demografik değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde en fazla ilişkisi bulunan değişkenin yaş olduğu görülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bulgular yaş ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı olumsuz yönlü ilişkinin olduğunu göstermektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha fazla bulunmuştur (Maslach et al., 2001). Çalışma yaşamının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında perakende ticaret ve metal endüstrisinde görevli 2599 kişi ile yaptıkları çalışmada yaş, tükenmişlikle ters ilişkili bulunmuştur. 35 yaşın altındaki kişilerin diğer yaş gruplarından daha fazla duygusal tükenmişlik semptomları gösterdiği görülmüştür (Pirjo and Seppo 1999).

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda, kadınların ya da erkeklerin daha fazla tükendiklerine dair herhangi bir sonuç alınamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların (Yıldırım 1996, Tümçaya 1996, Ok 2002), bazı çalışmalar erkeklerin (Berg 1994, Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu 2001) daha fazla tükendiğini, bazı araştırmalar ise herhangi bir farkın olmadığı (Sermon 1994, Dolunay 2002) sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle bekar erkeklerin evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra, bekar çalışanların tükenme düzeyleri boşananlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach et al., 2001).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre tükenme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Burada tükenme düzeyinin yüksek bulunmasının nedeni, eğitim düzeyleri yüksek olanların iş ortamında aldıkları sorumluluğun fazla olması ve iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması gibi faktörler etkili olabilmektedir (Maslach et al., 2001).

#### 2.3.4.2. Kişisel Risk Faktörleri

Mermann (1990), tükenmişlik için kişisel risk faktörlerini şöyle belirlemiştir:

- Mükemmelleşme,
- Duyguları bastırma,
- Aşırı isteklere hayır deme problemi,
- Sorumlu ve güçsüz hissetme,
- Tatil yapma güçlüğü,
- Toplumsal endişe,
- Güven azlığı,
- Saplantılı, baskıcı kişilik özelliği,
- Problemler hakkında konuşmama isteği.

#### 2.3.4.3. İş İle İlgili Faktörler

İş ortamı, çalışanları tükenmişliğe sürükleyebilir. İşle ilgili pek çok strese neden olabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar da tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler üzerinedir. Örgütün plan, kural ve işlemlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri; kontrol eksikliği, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel kaynakların, sosyal desteğin yetersizliği, rapor hazırlama zorunluluğu, merkezleşme ve aşırı kuralcılık, ücret yetersizliği veya eşitsizliği, ödenek yetersizliği, kötü yönetim ve örgütlenme şekli, yetki eksikliği, bürokratik işler ve beraberinde gelen kırtasiyecilik, örgüt amaçlarındaki belirsizlik, iş güvenliğinin eksikliği, iş atmosferi, çalışma ortamının uygun olmayışı, çalışan yönetici çatışmaları veya iş yerindeki işbirliği (Ok 2002).

İş yerinde yaşanan iç çatışmaların yarattığı olumsuzluklar ve stres, çalışanları tükenmişlik sendromuna itmektedir. Ayrıca çalışandan beklentinin yüksek olması, aşırı yüklenilme durumunun uzun sürmesi duygusal tükenmişliğe neden olmaktadır (Wright and Bonet 1997).

### 2.3.5. Tükenmişliğin Aşamaları

Gündüz' e (2004), göre tükenmişlik döngüsünde, 12 aşama bulunmaktadır.

1-Kendini İspatlama Zorlantısı: Bu aşamada işe karşı ilgi ve motivasyonun yüksek olduğu bir dönemdir. Çalışanlar işlerinde ne kadar başarılı ve farklı şeyler yapabileceklerini dünyaya ispatlamaya çalışırlar. İş dünyasına şevk ve istekle girerler. Ancak hayatlarının her alanında örnek olmak ve kendini ispatlama zorlantısıyla davranmaları sağlıksızlığın başlangıcı olarak görülmektedir. Bu durum benlik saygısının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

2- Katılık: Bu aşamada ispat zorlantısı, kendini işine verme düzeyini artırır. İşteki herhangi bir başarısızlık, mükemmel olmaya ilişkin kontrol duygusunun yitirilmesine yol açar. Sorumlulukların verdiği baskı arttığında kişi katılaşmaya başlayabilir.

3- Hafif Düzeyde Yoksunluk Hissi: Bu aşama kişisel ihtiyaçlara ilişkin dikkatin azalması şeklinde tanımlanabilir. Fatura ödemeleri, arkadaşları aramak gibi rutin eylemler, kendini işine adanmak adına ertelenir ya da iptal edilir. Hafif düzeydeki bu yoksunluk hissini yanı sıra tek ya da arkadaşlarla zaman geçirme, boş zaman aktivitelerine katılma durumları da görülür. Uyku ve yeme alışkanlıklarında değişimler görülür.

4- İhtiyaç ve Çatışmaları Reddetme: Bu aşama duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğu fark etme şeklinde karakterize olur. Kendini ispat zorlantısı hala baskın olduğu için bir takım fiziksel ihtiyaçlar reddedilir ve içe çekilme başlar.

5- Değerlerde Bozulma: Değerlerin değişmesi ya da bozulmasına örnek olarak tatile çıkmama, arkadaşlığı devam ettirmek için çaba harcamama gibi bir takım davranışlar verilebilir. Buna ek olarak kişinin iş performansındaki kendilik değerinde de değişimler görülür. Öncelikler değişerek, işin dışındaki dünya sınırlandırılır.

6- İnkârın Artması: Toleransın olmayışı bu aşamanın temel belirtisidir. Diğer insanlarla yeni bir görüş paylaşımı için enerji ve ilgi yoktur. Zaman baskısından dolayı yerel ve ulusal olaylara olan ilgi azalarak kişinin dünyası sınırlanır.

Diğerlerinin önerileri, yakınlaşmaları kabul edilemez ve destek çemberi ortadan kalkmaya başlar.

7- İlgi Kaybı: Spontanlık artık görülmez ve insanlarla olmak kişiyi tüketir. Televizyon seyretmek, müzik dinlemek, kitap okumak gibi etkinlikler daha güvenli gelir. Konuşmalar otomatik ve kişi cinsel hazdan uzaktır. Diğer insanlarla ilişkilerin azalması alkol ve sakinleştiricilere ilgiyi artırarak kişinin kendine ve diğerlerine karşı hissettiği yabancılaşma duygusundan geçici olarak kurtulmalarını sağlar.

8-Davranışlarda Gözlenebilir Değişmeler: Bu aşamada izolasyon artarak, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikeye girer. Tutum ve davranışlardaki bu değişmeler, kötümserlik alaycılıkla kendini açığa vurur.

9-Duyarsızlaşma: İlgi kaybının daha yoğun ve fazla bir türünü oluşturmaktadır. Kendini inkar yaygındır. Kişi kompulsif ya da sınırlı yemek yeme, alkol tüketiminde veya sağlık sorunlarında artma gibi öz-yıkıcı bazı davranışların farkına varsa da öncelikler belli olmadığı için bunlar göz ardı edilir. İnsanlar bu aşamada bir robot gibi fonksiyonda bulunurlar. Yaşamın anlamlılığında azalma olmuştur.

10- Boşluk: Boşluk, duygusuzluk, tükenme duygusu bu aşamada baskındır. Bu boşluğu ve duygusuzluğu doldurmak ve ondan kaçınmak için aşırı yemek yemek, alkol içmek, aşırı çalışmak, seks yapmak ya da kompulsif zaman harcama davranışları yaygın olarak görülür. Her anı doldurmak önemli olmaya başlar.

11-Depresyon: İntihar düşüncelerinin eşlik ettiği ümitsizlik duygusu görüldüğünden bu aşama çok önemlidir. Kişinin kendine özeni azalmıştır. Sürekli uyumak ister.

12- Tamamen Tükenme: Bu aşama, yaşamın tehlikede olduğu bir süreçtir. Fiziksel ve ruhsal tükenme, stresle ilişkili bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu noktada hayat anlamsız görülebilir ve kişinin fonksiyonları azalabilir (Gündüz 2004).



### 2.3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Çam'a (1992) göre tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savsaklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Izgar 2001).

Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir (Torun 1995).

#### 2.3.6.1. Stres Belirtileri

Stres psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur (Ertekin 1993).

Organizmanın stres verici etkenlere gösterdiği, fizyolojik ya da psikolojik tepkilerdir. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde, kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilir. Aşırı stres altında çalışan kişiler stres yaratan kaynaklara karşı bir takım tepkiler geliştirmektedir. Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama gibi subjektif tepkiler yanında, unutkanlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık gibi duygusal tepkiler ve göreve zamanında gelmeme, verimsizlik, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma gibi örgütsel tepkiler de ortaya çıkmaktadır (Sailer et al., 1982).

Örgütsel kökenli, stres yapıcı durumlara gösterilen bir tepki niteliği taşıyan tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Çalışma ortamındaki bu stres yaratan durumların en önemli özelliği ise işi kişiler arası yoğun ilişkilere dayanmasıdır (Cordes and Dougherty 1993).

### 2.3.6.2. İş Hayatına Etkileri

Maslach (1982) tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşüş daha ziyade kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyon düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar. Kararlarında isabetli değildir ama bu onları fazla etkilemez. Tükenmiş kişiler kendisini yenileme ihtiyacı duymaz, yenilikçi değil tutucu ve statükocudurlar.

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkmak gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Örmen 1993).

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir iş yeri verilen bir kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlama imkânı da verilmiş olacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır (Eren 1989). İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder. Kişinin iş ortamında doyumsuzluk yaşaması tükenmişlik ile sonuçlanabilir (Doğan 1981).

Örgütte çalışanların kuvvetli bir moral duygusu içinde olmaları; birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık gibi davranışlar sergilemelerine sebep olur. Buna karşılık zayıf bir moral duygusu içinde olanların ise; duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlık veya çekememe, işbirliği ruhunun yokluğu, kötümserlik gibi davranışlar sergilediği gözlenmektedir ( Eren 1989). Bunun yanı sıra örgütte zorunlu olarak kalanlarda

ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir (Başaran 1982).

### **2.3.6.3. Kararsızlık**

Kararsızlık, her şeyi kendine dert etme ve iç mücadele şeklinde kendini gösterir. İç mücadele endişe ve üzüntünün artmasına neden olur. Kararsızlık, bir işin bir günden öbür güne atılmasına, insanların kendilerini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır. Nitekim verilmesi gereken bir kararı sürekli olarak erteleyen kimseler, kendilerini yetersiz hissetmekte ve kararsızlık içinde bulunmaktadır. Kendilerine güvenleri olmadığı için herhangi bir işe nasıl başlayacaklarını bilmedikleri gibi teşebbüslerinin nereye varacağını da düşünerek korkarlar. İşte bu yüzden şu veya bu iş sürekli olarak başka bir zamana bırakılır. Fakat hayatın gerçeklerinden kaçmaya, gerekli görevleri yerine getirmekten kurtulmaya imkân yoktur. Yapılması gereken işlerin sürekli ertelenmesi insanların başına sürekli olarak dert açmaktadır. Bu durum bireyin üzerinde psikolojik baskı ve sıkıntılar yaratarak onun yetersizlik ve liyakatsizliğini büsbütün arttırmaktadır (Ersin 1981).

### **2.3.6.4. Yorgunluk Belirtileri**

Zihin yorgunluğu sıkıntıya, sıkıntı da konuya karşı ilgi eksikliğine neden olur. Aşırı yorgunluk, sinir bitkinliği, yaşla zihin durması denen duruma yol açar. Bu durumdaki kişi yoğun bir kaygı yaşar, sağlıklı düşünemez, işinden zevk alamaz hale gelir (Pinter et al., 1991).

Fraser bu alanda yapılan araştırmaları şöyle özetlemiştir (Korman 1978):

- Yorgunluk fizyolojik olarak kendini göstermeden önce yüksek düzeyde performansı etkileyebilir.
- Sonucunun bilinmesinin azaldığı veya en az olduğu karmaşık bunun performansla etkileri açık bir şekilde görülür.
- Yorgunluk performans değişikliği ve çeşitli tepki örneklerinin kötü olarak bir araya gelmesi şeklinde tipik olarak görünür.

- Yorgunluk; görme duyarlılığı gibi işlevlerin yalıtılmış ölçüleri üzerinde çok az bir etkiye sahiptir.

### **2.3.6.5. Davranış Bozuklukları**

Psikolojik tatminsizlik hallerinde ortaya çıkan olumsuz davranışlar büyük ölçüde inanç ve tutumları etkiler. Bu gibi hallerde birey önünü tıkayan engelleri normal yollarla halletmesi gereken bir sorun olarak değil zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görür. Birey bu yolla maddi zor kullanma yoluna sapar. Bazı hallerde bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin karşısına çıkan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi olayla hiç ilgisi olmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir. Örneğin evde eşiyle kavga eden yöneticinin okulda hizmetlilere çıkışması gibi (Eren 1989).

Psikolojik tatminsizliğin bir sonucu da hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığına uğramış kişinin göstereceği tepkilerden bazıları; vazgeçmek, vurdumduymazlık, çevre ile ilişkileri kesmek, herhangi bir duygusal izlenim veya kişisel katılımdan kaçınmak, bilinçsiz olarak meydana gelen aktif veya pasif direnmedir (Korman 1978).

İş ile ilgili tatminsizlik konuları aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren insan bu çeşitli alanların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, ihtiyaçlarının kolay ve zor bir şekilde tatmin edilmesi için çaba harcayacaktır. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse tatmin olacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde bir tatminsizlik veya ruhsal çöküntü dediğimiz psikolojik durumlar ortaya çıkacaktır (Eren 1989).

### **2.3.7. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Yöntemler**

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha

da ortaya çıkmaktadır. Çalışılan ortamda işin yoğunluğu ve bireye yüklenen iş miktarı, bireyin bilimsel ve fiziksel açıdan aşırı yorulmasına ve tükenmişlik sendromunu yaşamasına neden olmaktadır. Tükenmişliği önlemek için, bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklikler düşünülebilir (Girgin 1995).

Tükenmişlikle mücadele yöntemleri; tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel ve kişisel yöntemler olarak iki alt başlık altında değerlendirilmektedir.

### **2.3.7.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Yöntemler**

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak, iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve değer uyumsuzluğu olmak üzere altı tane ilgi alanı bulunmaktadır. Örgütler, bu ilgi alanlarının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde savaşılabilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. İşverenler, sürdürülebilir bir iş miktarı ile iş ortamı, çalışanlar için tercih ve kontrol, ödüllendirme, iyi bir iş için takdir görme, çalışanlar ve işveren arasında ortak bir saygı ve adalet duygularının varlığının olmasını sağlarlarsa, durum böyle olunca çalışanlar işlerinde anlam ve değer bulacaklardır (Angerer 2003).

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişilerarası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş 2004).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; hizmet içi eğitim, yükselme, değişme, örgüt geliştirme, yetki devri olarak incelenecektir.

### **2.3.7.1.1. Hizmet İçi Eğitim**

Eğitim bir gereksinimdir. Gdlen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır (Sabuncuoğlu 1996).

Hizmet içi eğitim, morali güçlendirir. Eğitim programına çağrılarak, kişiliğe özel bir önem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilebilir. Bu takdirde, eğitim güdüleyici bir rol oynar. Çünkü kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma fırsatını vermektedir. Bu ise moralin güçlenmesine yardımcı olur. Öte yandan, eğitim programları, eğitilenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına, aralarında sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışın doğmasına hizmet eder (Tutum 1979).

### **2.3.7.1.2. Yükselme**

Ykselmeden güdülen amaç yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ile daha iyi ve daha üst görevlere aday olarak hiyerarşinin üst basamaklarına tırmanmaktır. Yükselmenin aracı genellikle eğitimidir. Eğitim iş göreni mesleğe hazırlarken, eğitim düzeyinin yükselmesi, iş göreni statüsü yüksek görevlere yönelir. Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde iş görenlerin yararlanmasına sunabilen kurumlar, aynı zamanda oldukça etkin bir işe özendirme aracını da devreye sokmalıdırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirirken bir yandan da iş görenlerin güven duygusunu artırabilirler. Iř görenlere eğitsel olanaklar tanıyarak yükselme isteklerini adil ve dengeli biçimde karşılar ve onların kuruma bağlanmasını sağlarlar (Transon 1967).

Bu konuda yöneticilerin bilmesi gereken; iş görenin en az dolgun ücret kadar yükselme şansı da aradığıdır. Yükselmek dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Planlı ve yararlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen

iş gören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirir. Örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevlerden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır (Sabuncuoğlu 1996).

### **2.3.7.1.3. Değişme**

Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki ilişkilerde meydana gelecek her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır (Sağlam 1979).

Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir. Değişmenin farklı aşamalarda beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve tahmin edilemeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır (Özdemir 1997).

### **2.3.7.1.4. Örgüt Geliştirme**

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişmeler nedeniyle bu değişmelere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyişle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır (Eren 1989).

Örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkililik ve sağlığını artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan her türlü müdahaledir. Örgüt geliştirme, örgütteki sadece insan, sadece teknoloji ya da yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar, böylece örgütün etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütün etkililiğini sağlamak değil, bunun yanında örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, örgütte insan ilişkilerini iyileştirmektir (Balcı 1995).

Örgüt yönetimi ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Karara katılma, üst yöneticilerle çalışma arkadaşlarından destek görme tükenmişliği önlemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirme programları tükenmişliği önleme açısından önem kazanmaktadır. Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmektir (Koçel 1982).

#### **2.3.7.1.5. Yetki Devri**

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belli görevleri yapma hakkı olarak tanımlandığı gibi, diğerlerini etkileme yöntemi olarak da tanımlanmaktadır.

Yetkinin üç önemli görevi vardır. Önce, yetki kendisi ile beraber sorumluluk getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. İkinci olarak, yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve uzmanlığı teknik temelleri yoluyla sağlar. Son olarak da, örgütte koordinasyonu kolaylaştırır (Bursalıoğlu 1987).

Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu 1996).

#### **2.3.7.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Yöntemler**

Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek bireysel düzeyde, işle ilgili gerçekçi hedeflerin geliştirilmesi, atılacak eğitimi, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, jimnastik, monotonluğu azaltmak ve iş değişikliği önerilmektedir (Glogow 1986).



Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel teknikler; gerçekçi hedefler belirleme, iş değiştirme, işe ara verme, kendini tanıma, kendini gerçekleştirme olarak değerlendirilmektedir.

### **2.3.7.2.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme**

Tükenmişliğin nedenleri insanın idealleri ile ilgilidir. Tükenmiş kişi bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklentilerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir. Eğer insanın beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üzerinde ise ve kişi kendi kafasındaki bu amaca ulaşmada ısrarlıysa, huzursuzluk ve sıkıntı yolda demektir (Tümekaya 1997).

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde insanların amaçlarının değişik biçimlerde ifade edilmiş olduğu görülür. Semptomlardan kurtulmak, kendine, çevresine ve kültürüne iyi bir uyum sağlamak; iyi bir ruh sağlığı geliştirmek, belli kaygı, korku ve fobilerden kurtulmak, şahsiyeti yeniden organize etmek, kendini anlamak ve kabul etmek; büyüyüp gelişmek, olgunlaşmak; sosyal ve biyolojik bir varlık olarak etkin bir fonksiyon kazanmak; davranmada değişiklikler yapmak (istenmeyen davranışları kaldırıp istenen davranışlar geliştirmek; iyi seçme ve karar verme yeteneği geliştirmek; kendini gerçekleştirmek; oluş ve benlik geliştirmek ve bu varlığını korumak, varlığının bilincinde olmak; hayatına anlam kazandırmak; bağımsızlık ve üstünlük kazanmak; potansiyellerini geliştirmek vb.) gibi (Tan 1992).

### **2.3.7.2.2. İş Değiştirme**

Bütün çabalara rağmen işimizle ilgili durumumuz değişmeyebilir. Aynı işi sürdürmek kişinin daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu durumda monotonluğu azaltmak ve iş değiştirmek tükenmişlikle mücadelede bir yöntem olarak önerilmektedir (Glogow 1986).

### **2.3.7.2.3. İşe Ara Verme**

Çalışanlar, sıklıkla eve iş getirmeyip, kendi bireysel yaşamları ile görevleri arasında keskin bir ayırım yaparlar. Böylece kendi yaşamlarının bir bölümü için duygusal stresi sınırlandırırılar. Duygusal stres artışının, insanlarla yakın ilişki sonucunda ortaya çıkmasından dolayı, stresi azaltmaya karşı bir yaklaşım “insanlardan uzaklaşma” dır. Çalışan kişi, yalnız ise günün sorunlarıyla ilgili tüm düşünceleri durdurarak ve fiziksel olarak gevşeyerek, çalışmanın gerektirdiği gerilimi azaltmaya çalışabilir.

Çalışanlar, iş streslerinin doğrudan kaynakları olan müşterilerden, ortamlardan ve yöneticilerden uzaklaşabilecekleri zamana gereksinim duyarlar. Bu ara vermeler, fiziksel ve psikolojik geri çekilmeler ve uygun tatiller gibi teknikler yoluyla başarılabilir (Baysal 1995).

### **2.3.7.2.4. Kendini Tanıma**

İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Stresle baş edebilmek için karşıt dengeleyici stratejilere ihtiyaç duyduklarının farkına varan insanlar kendi içlerindeki hislere kulak verirler. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir. Kişinin kendisini tanımasının bir boyutu, sahip olduğu benlik kavramını tanımasıdır. Benlik karmaşık bir kavramdır (Baymur 1969).

Bireyin ne olduğu, ne olmak istediği ve çevresince nasıl tanındığı konularındaki bilinçliliği demektir (Enç 1980). Bireyin benlik gelişiminin yeterli olup olmadığını, kendine soracağı “ Ben kimim?” , “Nereye yönelmeliyim?” ve “Neden?” sorularına vereceği yanıtlar belirlemektedir. Bu sorulardan en zor olanı “Ben Kimim?” sorusudur (Gençtan 1981).

### **2.3.7.2.5. Kendini Gerçekleştirme**

Sağlıklı bir kişiliğin gelişebilmesi için gerekli olan gereksinimlerden meydana gelen piramit biçiminde bir gereksinimler hiyerarşisi ortaya konmuştur. Bu piramidin en tepesinde kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunmaktadır. Ancak kişinin kendisini gerçekleştirebilmesi için güdülenmesi daha alt basamaklarda yer alan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve saygınlık kazanma ile ilgili gereksinimlerinin yeterince karşılanmasına bağlıdır. Piramidin alt basamaklarında bulunan temel ihtiyaçları karşılanan insan kendisini daha bağımsız, daha iyi hissedecek, sonuçta kendisinde var olan potansiyel ortaya çıkacaktır.

Olanak sağlandığında, her insan eninde sonunda kendini gerçekleştirerek, gizli güçlerinin farkına varacaktır. Kişinin kendini gerçekleştirme niyeti nihai bir amaçtır. İnsanoğlunun amaçlı ve devamlı çaba gösteren bir varlık olduğunu, insanın toplum içinde kişi olarak varlık ve bütünlüğünü, yaratıcılığını, amaç ve çabasını ifade eden bir ihtiyaçtır (Maslow 1954).

### **2.3.8. Tükenmişlik Ölçekleri**

İnsan davranışlarını açıklama, bireyin stresle baş etme düzeylerinde farklılıklardan dolayı tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkış sürecini açıklamak üzere değişik tükenmişlik ölçekleri geliştirilmiştir. Bu bölümde en yaygın kullanılan Cherniss, Pines, Edewich ve Brodsky, Maslach tükenmişlik ölçekleri ele alınmıştır.

#### **2.3.8.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği**

Tükenmişlik olgusu ile örgütsel, kişisel ve kültürel etkenler ile arasındaki ilişkiye dikkat çeker. Tükenmişliğin çalışanın beklentileriyle iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur.

Cherniss Modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres

kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren, bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Bir başka ifade ile bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum yapma ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir (Yıldırım 1996).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar, benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekti.

Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarını takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok olmakta, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissetmektedir. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen 1993).

### **2.3.8.2. Pines Tükenmişlik Ölçeği**

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğidir.

Pines (1988)'e göre; tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu noktada “motivasyon düzeyi” kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında, tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Nitekim, yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde

destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Varolmanın anlamını başarıda bulan bireyler için ise, tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir (Surgevil 2005).

Pines (1993), gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Diğer yandan başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici yada engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir bireyden diğerine değişebilen öznel yaşantılardır. Dolayısıyla aynı ortamda çalışan iki bireyden, birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi mümkündür (Yıldırım 1996).

### **2.3.8.3. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Ölçeği**

Edelvich ve Brodsky'e (1980) göre tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan kişilerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimidir. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları şunlardır (Yıldırım 1996):

- Çok fazla kişiye hizmet verme (müşteri yoğunluğu),
- Çok az ücret,
- Çok uzun saatler çalışma,
- Hizmet verilen kimselerin iyilik bilmezliği,
- Yüksek ideallerle ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum,
- Bürokratik ya da politik zorlamalardır.

Tükenmişliğin, idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Sılığ 2003).

a.İdealistik Coşku: İlk aşama heves ya da şevk (enthusiasm) aşamasıdır. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada; birey enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Hizmet verilen insanlarla özdeşim kurma, enerjiyi

gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememeye bu dönemde görülebilen tehlike belirtileridir (Yıldırım 1996).

b.Durgunluk: Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre; işin kişiye verdiği haz uzun süre devam etmediği takdirde, durgunluk (stagnation) adı verilen ikinci aşama başlar (Yıldırım 1996). Kişinin ilk aşamadaki gerçekleştirdiği enerji düzeyi düşmeye başlar. Bununla birlikte motivasyonda da azalma görülür. İşle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşandığı görülür. Bu durum devam ettiği için, çalışan işinden soğumaya başlar. Bu aşamada bireyin ilgisi iş dışındaki kavramlara kaymaya başlar. Daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlanır (Sılığ 2003).

c.Engellenme: Engellenme (frustration) olarak isimlendirilen üçüncü aşamada; çalışan birey, zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünür. Bu durumun ortaya çıkmasına yol açan iki kaynak vardır; birincisi hizmet veren çalışanın, hizmet verdiği kişinin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesidir. İkincisi ise hizmet veren çalışanın, sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için, kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır (Baysal 1995).

d.Duygusuzlaşma (Apati): Bireyin, işinde sürekli engelleme yaşaması sonunda ortaya çıkan ve dördüncü aşama olan duyumsamazlık (apathy), engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu aşamada birey güvenli pozisyonunu korumaya yetecek, minimum ölçüde iş yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır (Yıldırım 1996).

Son aşama olarak; müdahale (intervention) aşaması ise, tükenmişlik sürecinin kronolojik bir aşaması olmayıp, diğer aşamalara verilen bir tepkidir. Müdahalenin anlamı ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır. Yeniden yapılandırma; işi yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri yeniden düzenleme gibi çabaları içerir. Edelwich ve Brodsky Modeli'ni kullanan araştırmacılar, tükenmişlik sürecinin ilk dört aşamada gerçekleştiğini öne sürmekte, beşinci aşamayı ise önleme stratejileri olarak nitelendirmektedirler (Yıldırım 1996).

#### 2.3.8.4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” (Maslach 1993), “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” (Leiter 1993) gibi değişik isimlerle anılan bu model, şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır.

Maslach, “tükenmişlik” olgusunu üç bileşenli sendrom yaklaşımına göre kavramlaştırmış ve şu şekilde düzeylere ayırmıştır (Baysal 1995):

- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- İş ve hizmet verilenlerden soğuma, uzaklaşma şeklinde psikolojik yorgunluk,
- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk.

Maslach modeline göre tükenmişliğin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Yıldırım 1996).

##### 2.3.8.4.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, sendromun temel bireysel stres boyutunu ifade eder. Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı yüklenme ve tüketilmesi sonucu içine girdiği ruh halini ifade eder. Bireyler yorgunluklarını bitkinliklerini ifade ederken bu boyuttan söz ederler (Maslach et al., 2001).

Kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. “Emotional Exhaustion” EE alt ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır (1,2,3,6,8,13,14,16,20).

- 1- İşimden soğuduğumu hissediyorum,
- 2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum,
- 3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum,
- 6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı,
- 8- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum,
- 13- İşimin beni kısıtladığını biliyorum,

- 14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum,  
16- Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor,  
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.

#### **2.3.8.4.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, iş ortamındaki kişilerarası ilişki boyutunu temsil eder ve bireyin iş yerinde hizmet verdiği kişilere ve mesai arkadaşlarına negatif duygu, katı ve aşırı ilgisiz kalmasıyla açıklanır. Yapılan araştırmalar duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Maslach et al., 2001).

Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık oldukların dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlar. “Depersonalization” DP alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır (5,10,11,15, 22).

- 5- İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum,  
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim,  
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum,  
15- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil,  
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.

#### **2.3.8.4.3. Kişisel Başarı**

Kişisel başarının azalması, sendromun kişinin kendisine biçtiği değerlerle ilgili kısımdır. Kişi kendini değersiz ve yetersiz hisseder sonunda hedeflere ulaşamama, beceriksizlik, başarısızlık ve üretkenlikte azalması görülür (Maslach et al., 2001).



Kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar (Çam 1992). “Personal Accomplishment ”PA alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır (4,7,9,12,17,18,19,21).

- 4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım,
- 7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum,
- 9- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum,
- 12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim,
- 17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum,
- 18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum,
- 19- Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim,
- 21- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.

### 3.GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Tipi ve Amacı

Araştırma kesitsel tipte bir çalışmadır.

Bu araştırmanın amacı Isparta’da ilindeki otel işletmelerinde çalışanların;

-İş doyumu ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek,

-İş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili etmenleri saptamaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Evren Büyüklüğü

Araştırma Isparta ilindeki 24 oteli kapsamaktadır. Örneklem yapılmaksızın tüm evrenin araştırma kapsamına alınması planlandı. Ancak 2 otelin yönetimi izin vermediği için araştırma 22 otelde uygulandı (Tablo 1). Toplam otel işletmelerinde çalışan sayısı 178’dir. Bütün otellerde çalışanların 170’ine ulaşıldı (ulaşım oranı % 93,4). Araştırma yapıldığı zaman diliminde otel çalışanlarından 5’i izinli olduğu, 3’ü reddettiği için anket uygulanamadı.

**Tablo.1.**Araştırma grubundaki Isparta İlinde bulunan otel işletmeleri ve çalışan sayıları

<b>KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI İŞLETME BELGELİ OTELLER</b>							
Sıra no	Tesisin Bulunduğu yer	Tesisin adı	Tesisin sınıfı	Çalışan kişi sayısı	İzinli kişi sayısı	Reddeden kişi sayısı	Ulaşılan kişi sayısı
1	Isparta	Büyük Isparta Otel	****	20	—	—	20
2	Isparta	Sirene Davraz Otel	****	15	—	—	15
3	Isparta	Basmacıoğlu Otel	Butik Otel	12	—	1	11
4	Eğirdir	Merci Otel	Butik Otel	4	—	—	4
5	Isparta	Bolat Otel	***	7	—	—	7
6	Yalvaç	Antiochia Otel	***	5	—	—	5
7	Isparta	Artan Otel	***	7	—	—	7
8	Isparta	Koç Otel	**	5	—	1	4
9	Eğirdir	Eğirdir Otel	**	8	—	1	7
10	Isparta	Akkoç Otel	*	5	—	1	4
11	Eğirdir	Apostel Otel	*	5	—	1	4
12	Isparta	S.D.Ü.Davraz Otel	Eğitim Otel	5	—	—	5
13	Isparta	Öğretmenevi	Eğitim Otel	19	—	—	19
14	Isparta	S.D.Ü.Konuk evi	Eğitim Otel	20	—	—	20
15	Isparta	Öğretmenevi	Eğitim Otel	19	—	—	19
16	Eğirdir	S.D.Ü. Mavi Göl Otel	Eğitim Otel	11	2	—	9
17	Eğirdir	S.D.Ü. Nafiz Yürekli Otel	Eğitim Otel	20	1	—	18
18	Eğirdir	Martı Otel	Belediye İşl.Otel	2	—	—	2
19	Eğirdir	Çınar Otel	Belediye İşl. Otel	2	—	—	2
20	Eğirdir	Sinan Otel	Belediye İşl.Otel	3	—	—	3
21	Senirkent	Can Otel	Belediye İşl.Otel	2	—	—	2
22	Gelendost	Gelendost Otel	Belediye İşl.Otel	2	—	—	2
				178	3	5	170

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanıldı.

#### 3.3.1. Araştırmada Kullanılan Bağımlı Değişkenler

İş doyumu ve tükennişlik araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

##### 3.3.1.1. İş Doyumu

Araştırmada şahin ve Batıgün (1994) tarafından işten alınan doyumu ölçmek amacıyla 426 kişi üzerinde çalışılarak geliştirilmiş olan ve 32 maddeden oluşan İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 5’li Likert tipinde bir ölçektir ve katılımcılara 32 maddede verilen iş yaşamının değişik yönlerinin ne kadar doyurucu olduğu sorulmakta ve yanıtlar %0 ile %100 değişen bir ölçek üzerinden verilmektedir. Puanlama %0=1, %25=2, %50=3, %75=4 ve %100=5 biçiminde yapılmaktadır (şahin ve Durak, 1994). İş doyum ölçeğinden alınacak en düşük puan 32, en yüksek puan 160’ dır (şahin ve Durak 1994, şahin ve Batıgün 1997).

Ölçekten alınan yüksek puan iş doyumunun yüksek olduğuna işaret etmektedir. Faktör analizi ile ölçeğin geçerliğine bakılmış ve 6 faktör bulunmuştur. “İşletme Politikaları” alt faktörü 15 maddeden oluşmakta ve varyansın %38.1’ini, “Bireysel Faktörler” 5 maddeden oluşmakta ve varyansın %7.2’sini, “Fiziksel Koşullar” 4 maddeden oluşmakta ve varyansın %6.1’ini, “Kontrol/Otonomi” 3 maddeden oluşmakta ve varyansın %4.2’sini, “Ücret” 2 maddeden oluşmakta ve varyansın %4.1’ini, “Kişilerarası İlişkiler” 3 maddeden oluşmakta ve varyansın %3.4’ünü açıklamaktadır (şahin ve Durak 1994).

Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında her faktör bir alt ölçek gibi alınmış ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. On beş maddeden oluşan “İşletme Politikaları” alt ölçeği için Cronbach  $\alpha=.94$ , beş maddeden oluşan “Bireysel Faktörler” alt ölçeği için  $\alpha=.87$ , dört maddeden oluşan “Fiziksel Koşullar” alt ölçeği için  $\alpha=.74$ ,

üç madden oluşan “Kontrol/Otonomi” alt ölçeği için  $\alpha=.76$ , iki maddeden oluşan “Ücret” alt ölçeği için  $\alpha=.64$  ve yine üç maddeden oluşan “Kişilerarası İlişkiler” alt ölçeği için  $\alpha=.60$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94’ dür. İki yarı yöntemiyle (çift ve tek maddelerden oluşturulan) hesaplanan güvenilirlik katsayısı  $r=.94$  ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur (Şahin ve Durak 1994).

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak madde-toplam puan korelasyonları ise  $r=.28$  ( $p<.001$ ) ile  $r=.79$  ( $p<.001$ ) arasında değişmektedir (Şahin ve Durak 1994).

### 3.3.1.2. Tükenmişlik

Araştırmada tükenmişlik düzeyini tespit edebilmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1986) tarafından “Maslach Burnout Inventory” adıyla geliştirilen bu ölçek Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmasında 6 farklı meslekten toplam 235 kişi ile çalışılmıştır. Ölçek çevrilirken her maddeye birden fazla karşılık önerilmiş ve dil bilimciler, psikologlar ve değişik başka mesleklerden 15 yargıcıya incelettirilerek dil ve kültüre uygunluk açısından üzerinde en fazla uzlaşılan maddeler seçilmiş ve görünüş geçerliği sağlanmıştır (Ergin 1993).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin, yapı geçerliliği faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Bu amaçla yapılan faktör analizi önce 5 doğal faktör ortaya koymuşsa da bunların üç faktörde yığıldığı görülmüştür. Bu nedenle, gerek Maslach ve Jackson’un (1981), önerdiği, gerekse diğer araştırmacıların uyguladığı gibi, varimax rotation yapılarak yeniden değerlendirilmiştir. Sonuçta Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı olmak üzere üç temel faktör ortaya çıkmıştır (Izgar 2000).

Madde analizi ile her maddenin ayırt edicilik düzeyine bakılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu çalışmalar sonunda ölçeğin özgün formundaki 7 basamaklı yanıt seçeneği 5 basamağa indirilmiştir (Hiçbir Zaman, Çok Nadir, Bazen, Çoğu Zaman, Her Zaman) (Ergin 1993, Ergin 1996). Puanlama Hiçbir Zaman=0, Çok Nadir=1, Bazen=2, Çoğu Zaman=3, Her Zaman=4 biçiminde olmaktadır.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili ifadeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili ifadeler olumludur. Bu nedenle kişisel başarı maddeleri tersine puanlanabilir fakat her alt boyuttan alınan puanlar ayrı ayrı kullanıldığı ve ölçekten bileşik puanlar elde edilmediği için bu işlem gerekli değildir. Puanlama her alt boyut için ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu alt ölçeklerden alınan puanlar; Duygusal Tükenme için 0-36, Duyarsızlaşma için 0-20, Kişisel Başarı için 0-32 arasında değişmektedir (Ergin 1996).

Ergin (1993), yapı geçerliğine faktör yapısını inceleyerek bakmış ve üç temel faktör bulmuştur. Duygusal Tükenme 9 madde; 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16., 20., Duyarsızlaşma 5 madde; 5., 10., 11., 15., 22., Kişisel Başarı 8 madde; 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19., 21. olmak üzere ölçekte toplam 22 madde vardır. Duygusal tükenme ve Duyarsızlaşmanın yüksek olması Tükenmişlik düzeyini yükseltir. Kişisel Başarının yüksek olması Tükenmişlik düzeyini azaltır.

Ölçek ön çalışmadan sonra 552 doktor ve hemşireye tekrar uygulanmış ve iki ayrı yöntemle güvenilirliğine bakılmıştır. Üç alt boyuta ilişkin olarak hesaplanan Cronbach alfa katsayıları şöyledir: Duygusal Tükenme  $\alpha=.83$ , Duyarsızlaşma  $\alpha=.65$ , Kişisel Başarı  $\alpha=.72$ . Test-tekrar test yönteminde ise ölçek 2-4 hafta ara ile 99 deneğe iki kez uygulanmıştır. Hesaplanan güvenirlik katsayıları Duygusal Tükenme için  $r=.83$ , Duyarsızlaşma için  $r=.72$  ve Kişisel Başarı için  $r=.67$ 'dir (Ergin 1993).

Ergin (1993), araştırmasında geçerliğe ilişkin olarak tükenmişlik ölçeği Kozan'ın (1983) Sosyal Beğenirlik Ölçeği ile birlikte 99 deneğe uygulanmış ve alt boyutlarda ikisi arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bu korelasyonlar Duygusal Tükenme için -0.32, Duyarsızlaşma için -0.48, Kişisel Başarı için 0.36'dır.

Ölçeğin geçerlilik çalışmaları başka araştırmacılar tarafından da test edilmiştir. Örneğin Çam (1992), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında geçerliliği birlikte geçerlilik tekniği ile incelemiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan hemşirelerin kendilerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği maddelerine verdikleri cevaplarla, aynı hemşirelerle birlikte görev yapan iş arkadaşlarının, denek hemşireleri değerlendirerek, Maslach Tükenmişlik Ölçeği maddelerine verdikleri cevaplar incelendi.

### 3.3.2. Araştırmada Kullanılan Bağımsız Değişkenler

- Kişinin yaşı.
- Kişinin cinsiyeti.
- Kişinin medeni durumu.
- Kişinin çocuk sahibi olup olmama durumu.
- Kişinin çocuk sayısı.
- Kişinin eğitim durumu.
- Kişinin turizmle ilgili eğitim alıp almama durumu.
- Kişinin mesleği.
- Kişinin çalıştığı birim.
- Kişinin çalıştığı pozisyon.
- Kişinin çalıştığı pozisyondaki çalışma süresi.
- Kişinin turizm sektöründeki çalışma süresi.
- Kişinin şu andaki iş yerindeki çalışma süresi.
- Kişinin günlük çalışma süresi.
- Kişinin gelir düzeyi.
- Kişinin toplam iş hayatındaki çalışma süresi.
- Kişinin çalışma türü (geçici ya da sürekli).
- Kişinin haftada çalıştığı gün sayısı.
- Kişinin ek bir gelire sahip olup olmama durumu.
- Kişinin iş değiştirmeyi isteyip istememe durumu.

#### 3.3.2.1. Araştırmada Kullanılan Bağımsız Değişkenlerle İlgili Tanımlamalar

-Otel işletme türü: Araştırma grubundaki oteller, bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, butik otel, belediye işletme belgeli otel, eğitim oteli olarak gruplandı. Analizlerde kamuya bağlı, özel sektöre bağlı oteller olmak üzere iki grupta incelendi.

-Cinsiyeti: Erkek, kadın olarak gruplandırıldı.

-Yaş: Araştırma grubuna açık uçlu olarak sorgulandı. Analizlerde (tanımlayıcı bulgularda) 16-18 yaş, 19-28 yaş, 29-38 yaş, 39-48 yaş, 49 yaş ve üstü olarak

gruplandırıldı. Analitik bulgularda ise 16-18 yaş, 19-28 yaş, 29-38 yaş, 39 ve üstü olarak gruplandırılmış, bitirilen yaş kaydedildi.

-Eğitim durumu: Okuryazar, ilkokul, ortaokul, lise, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans/doktora şeklinde gruplandırılarak bitirilen okul kaydedildi. Tanımlayıcı analizlerde (araştırma grubunda okuryazar şikkını işaretleyen hiç olmadığı için okuryazar grubu çıkarıldı) ilkokul mezunu, ortaokul, lise, yüksekokul, üniversite, yüksek lisans/doktora şeklinde gruplandırıldı. Analitik bulgularda ilköğretim, lise, yüksek lisans/doktora-üniversite olmak üzere üç gruba ayrıldı.

-Medeni durumu: Evli, bekar, eşi ölmüş yada boşanmış şeklinde gruplandırıldı. Analizlerde evli ve diğer olarak gruplandırıldı.

-Çocuk sahibi olup olmama durumu: Evet hayır olmak üzere 2 gruba ayrıldı. Evet den sonra ucu açık bırakılmış kaç tane olduğu araştırma grubundan belirtilmesi istendi.

-Sosyal güvence durumu: SSK, bağ-kur, yok, emekli sandığı, resmi kurum, özel sigorta, yeşil kart olmak üzere yedi gruba ayrıldı. Analitik bulgularda (yeşil kart, resmi kurum, özel sigorta seçeneği hiç işaretlenmediği için) SSK, Bağ-kur, yok, emekli sandığı olmak üzere dört gruba ayrıldı.

-Turizmle ilgili eğitim alma durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.

-Eğitim aldığı turizm alanı: Araştırma grubuna hangi konuda turizm eğitim alındığı sorusuna açık uçlu cevap verilmesi istendi.

-Turizm eğitimini aldığı yer: Turem, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar, üniversite, özel kurslar, diğer kurumlar olmak üzere beş grupta toplandı.

-Otelde çalıştığı alan: İdari hizmetler, yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, teknik servis, muhasebe, satın alma, diğer olmak üzere dokuz gruba ayrıldı.

-Otelde yaptığı görev: Müdür, müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı, aşçı başı, aşçı, garson, barmen, kat görevlisi şefi, kat görevlisi, santral memuru, resepsiyon görevlisi, güvenlik elemanı, muhasebe elemanı, rezervasyon sorumlusu, satın alma bölüm sorumlusu, teknisyen, diğer olmak üzere on sekiz gruba ayrıldı.

-Kaldıkları yer: Ailesiyle, arkadaşlarıyla evde, akrabalarının yanında, yalnız başına evde, işyerinde/lojmanda, diğer olarak gruplandırıldı. Analitik bulgularda ailesiyle ve diğer olmak üzere iki gruba ayrılarak analiz edildi.



- Isparta'da kalma süresi: Açık uçlu olarak sorgulandı. Analizlerde 0-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl, 31 ve üstü olarak dört gruba ayrıldı.
- Başka şehirde yaşama durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- Başka hangi şehirlerde yaşadığı: Açık uçlu olarak soruldu.
- Sigara kullanma durumu: Evet, hayır olarak gruplandırıldı.
- Alkol kullanma durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- Kronik hastalığı olma durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- Sağlık kurumuna rahatlıkla başvurabilme durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- Başvurduğu sağlık kurumu: Açık uçlu olarak sorgulandı.
- Genel sağlık değerlendirmesi: Çok kötü, kötü, orta, iyi, çok iyi olarak gruplara ayrıldı. Analizlerde orta, iyi, çok iyi olarak gruplandırıldı.
- Çalışmaya başlama yaşı: Açık uçlu olarak sorgulandı. Analizlerde 8-14 yaş, 15-18 yaş, 19 yaş ve üstü olarak üç gruba ayrıldı.
- Turizm sektöründe çalışmaya başlama yaşı: Açık uçlu olarak soruldu. Analizlerde 14-16 yaş, 17-18 yaş, 19-22 yaş, 23 yaş ve üstü olmak üzere dört gruba ayrılarak incelendi.
- Bu işyerinde çalışma süresi: Açık uçlu olarak soruldu. Analizlerde 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7 yıldan uzun süre olarak gruplandı.
- Turizm dışında başka iş alanında çalışma durumu: Evet, hayır olarak 2 gruba ayrıldı.
- Çalıştıkları başka iş alanları: Açık uçlu olarak soruldu.
- İşyerindeki çalışma şekli: Sezonluk, sürekli olarak gruplandı.
- Günlük çalışma süresi: Açık uçlu soruldu. Analizlerde 8 saat ve daha az, 9-10 saat, 11 saat ve üstü olarak gruplandı.
- Haftada çalışılan gün sayısı: Açık uçlu olarak soruldu. Analizlerde 5 gün ve daha az, 6 gün, 7 gün olmak üzere üç grupta ele alındı.
- Aylık kazanç miktarı: Açık uçlu olarak soruldu. Analizlerde 500.00 TL. ve daha az, 501.00-750.00 TL., 751.00 TL. ve daha üstü olarak gruplandı.
- Ek iş yapma durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- Ek bir gelire sahip olma durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.
- İş değiştirmeyi isteme durumu: Evet, hayır olarak gruplandı.

### **3.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma grubuna sosyo-demografik durumlarını ve mesleki bilgilerini içeren kişisel bilgi formu, İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden oluşan anket uygulandı. Kişisel bilgi formu 33, İş Doyum Ölçeği 32 ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 tane olmak üzere anket toplam 87 sorudan oluşmaktaydı (Ek 1). Anket formu uygulanmadan önce SDÜ Tıp Fakültesi Dekanlığı Etik Kurulu'ndan ve T.C. Isparta Valiliği İl kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden gerekli izinler alındı (Ek 2, Ek 3). Bilgilendirme sonrası araştırmaya katılmayı kabul eden bireylerden dağıtılan anket formlarını doldurmaları istendi. Tüm vardiyalarda çalışanlara ulaşabilmek için gerekli miktarda anket formları bırakıldı. Anket formu dağıtıldıktan 3 gün sonra telefonla aranarak formların doldurulduğunun onayı alındıktan sonra toplandı. Sadece bir otelde halkla ilişkiler müdürü ile diğer otellerde ise resepsiyon görevlisi ile iletişim kurularak anket uygulandı ve toplandı.

### **3.5. Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırma verileri bilgisayar ortamında ve SPSS 15,0 paket programı kullanılarak değerlendirildi. Tanımlayıcı istatistik olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler kullanıldı. Analitik değerlendirmelerde ki-kare, bağımsız gruplarda t testi, varyans analizi, Kruskal Wallis, Mann Whitney U testi, Pearson korelasyon ve Bonferroni düzeltme testi kullanıldı.

### **3.6. Araştırmanın Güçlü ve Kısıtlı Yanları**

Turizm çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu konusunda literatürde çalışma sayısı azdır. Isparta ilinde ise hiç çalışma yapılmamış olması bu araştırma açısından önemlidir. Buna karşın bu durum tartışma açısından kısıtlılık yaratmıştır.

Araştırmanın kesitsel tipte olması ise neden-sonuç ilişkisini değerlendirmede kısıtlılık yaratmış olabilir.

Anketler yüz yüze görüşülerek uygulanamamıştır. Her ne kadar anketler işverenler ya da yönetici konumundaki kişiler aracılığıyla toplanmamış olsa da bu durum bazı çalışanların bazı soruları amir ve/veya işverenlerinden çekindikleri için objektif olarak yanıtlayamamalarına yol açmış olabilir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri

Tablo 2’de araştırma grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı incelendi.

**Tablo 2.** Araştırma grubunun bazı demografik özelliklere göre dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	46	27,1
Erkek	124	72,9
<b>Yaş</b>		
16-18	20	11,8
19-28	79	46,5
29-38	40	23,5
39-48	25	14,7
49 ve üstü	6	3,5
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	32	18,8
Ortaokul	24	14,1
Lise	76	44,7
Yüksekokul	21	12,4
Üniversite	15	8,8
Yüksek Lisans/Doktora	2	1,2
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	84	49,4
Bekar	84	49,4
Boşanmış	2	1,2
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>		
Yok	100	58,8
Var	70	41,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya dahil olan otel çalışanlarının %72,9’unu erkekler, %27,1’ini kadınlar oluşturmaktaydı. Otel işletmelerinde çalışanların en çok %46,5 ile 19-28 yaş aralığında, en az %3,5 ile 49 yaş ve üzerinde olduğu saptandı. Araştırma grubunun yaş ortalaması±standart sapması 29,26±9,84’ dür.

Çalışanların eğitim durumu dağılımına bakıldığında en fazla lise (%44,7), en az ise yüksek lisans/doktora (%1,2) eğitimi almış oldukları görüldü.

Medeni duruma bakıldığında hem evli hem de bekar olanların eşit oranda (%49,4) dağıldığı görüldü. Boşanmış kişilerin oranı ise %1,2'ydi.

Çocuk sahibi olmayanların (%58,8), çocuğu olanlara (%41,2) göre daha fazla olduğu tespit edildi.

**Tablo 3.** Araştırma grubunun sosyal güvence durumuna göre dağılımı

<b>Sosyal Güvence Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
SSK	139	81,7
Emekli sandığı	10	5,9
Bağ-kur	4	2,4
Yok	17	10,0
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'de sosyal güvence durumuna göre dağılımı değerlendirildi. SSK'lıların (%81,8) çoğunlukta olduğu tespit edildi.

Araştırma grubunun %38,8'inin turizm eğitimi aldığı saptandı. Turizm eğitimi aldığı belirlenenlerin %31,8'inin Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullardan, %25,8'inin üniversitelerden, %24,2'sinin Turizm Eğitim Merkezi'nden (TUREM), %12,1'ini diğer kurumlardan, %6,1'inin özel kurslardan turizm eğitimi aldığı belirlendi.

Tablo 4' de otel çalışanlarının, çalıştıkları alana göre dağılımı görülmektedir. Araştırma grubundaki çalışanları çoğunluğu yiyecek-içecek alanında çalışmaktaydı (%34,1). Yiyecek-içecek alanını, ön büro (%23,5) ve kat hizmetleri (%18,8) alanı izlemekteydi. Çalışanların % 58,2'sinin özel sektöre %41,8'inin ise kamu sektörüne bağlı otel işletmelerinde görev yaptığı saptandı.

**Tablo 4.** Araştırma grubunun çalıştıkları alana göre dağılımı

<b>Çalıştıkları Alan</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yiyecek-İçecek	58	34,1
Ön büro	40	23,5
Kat Hizmetleri	32	18,8
İdari Hizmetler	12	6,5
Muhasebe	9	5,3
Teknik servis	7	4,1
Güvenlik	5	2,9
Diğer*	7	4,7
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

\* 2 kişi bellboy, 2 kişi belirtmemiş, 1 kişi kuaför, 2 kişi şoför.

Araştırmaya katılanların görevlerine göre dağılımı incelendiğinde %17,6'sının resepsiyon görevlisi, %15,3'ünün garson, %14,7'sinin kat görevlisi, %12,9'unun aşçı olduğu saptandı (Tablo 5).

**Tablo 5.** Araştırma grubunun görevlerine göre dağılımı

<b>Çalıştıkları Görev Alanı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Resepsiyon Görevlisi	30	17,6
Garson	26	15,3
Kat Görevlisi	25	14,7
Aşçı	22	12,9
Müdür	8	4,1
Şef	8	4,7
Teknisyen	7	4,1
Muhasebe elemanı	6	3,5
Müdür Yardımcısı	4	1,8
Santral memuru	4	2,4
Güvenlik elemanı	4	2,4
Kat Görevlisi şefi	3	1,8
Şef yardımcısı	2	1,2
Aşçı başı	2	1,2
Barmen	2	1,2
Rezervasyon sorumlusu	2	1,2
Diğer*	16	10,0
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

\* 1 kişi stajyer, 2 kişi bellboy, 4 kişi çamaşırhane, 3 kişi belirtmemiş, 2 kişi kasiyer ,1 kişi kuaför,1kişi bulaşıkçı, 2 kişi şoför.

**Tablo 6.** Araştırma grubunun kaldıkları yere göre dağılımı

<b>Kaldıkları yere göre dağılımı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ailemle	126	74,1
İş yerinde/lojmanda	18	10,6
Arkadaşlarımla evde	15	8,8
Yalnız başıma evde	5	2,9
Akrabalarımın yanında	2	1,2
Diğer**	4	2,4
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

\* 3kişi pansiyonda,1 kişi yurttta kaldığını belirtmiştir.

Tablo 6’da çalışanların kaldıkları yere göre dağılımı incelendi ve %74,1’ inin ailesiyle kaldığı saptandı.

**Tablo 7.** Araştırma grubunun Isparta’da yaşama süresine göre dağılımı

<b>Isparta’da kaldıkları süre</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	3	1,8
1-10 yıl	42	24,7
11-20 yıl	37	21,8
21-30 yıl	56	32,9
31-40 yıl	16	9,4
40 yıldan fazla	16	9,4
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7’de çalışanların Isparta’da kaldıkları süreye göre dağılımı incelendiğinde %32,9’unun 21-30 yıl arasında Isparta’da yaşadıkları saptandı. Araştırma grubunun Isparta’da kaldıkları süre ortalaması±standart sapması 21,42±13,36’ydi. Araştırma grubunun %50,6’sının Isparta dışında yaşamadığı saptandı.

**Tablo 8.** Araştırma grubunun sigara ve alkol kullanma durumlarına göre dağılımı

<b>Sigara kullanma durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	79	46,5
Hayır	91	53,5
<b>Alkol Kullanma Durumu</b>		
Evet	33	19,4
Hayır	137	80,6
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Sigara kullananların oranı %46,5, kullanmayanların oranı ise %53,5'ti. Alkol kullanmayanların oranının %80,6 olduğu tespit edildi (Tablo 8).

**Tablo 9.** Otel çalışanlarının kronik hastalık varlığı ve sağlık algısına göre dağılımı

<b>Kronik hastalık varlığı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	13	7,6
Hayır	157	92,4
<b>Genel sağlık durumu değerlendirmesi</b>		
Çok kötü	2	1,2
Orta	29	17,1
İyi	92	54,1
Çok iyi	47	27,6
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9'da araştırma grubunun kronik hastalık varlığı ve sağlık algıları incelendi. Tamamına yakınının kronik hastalığı olmadığı saptandı (%92,4). Yarıdan fazlasının ise sağlığını iyi olarak değerlendirdiği belirlendi (%54,1).



**Tablo 10.** Araştırma grubunun sağlık kurumuna başvurabilme durumu ve başvuru sağlık kurumlarına göre dağılımı

<b>Sağlık kurumuna başvurabilme durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	158	92,9
Hayır	12	7,1
<b>Başvurulan Sağlık Kurumları</b>		
Hastane	126	74,1
Aile hekimi	42	24,7
Özel hastane	2	1,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Bir sağlık sorunu olduğunda rahatlıkla bir sağlık kurumuna başvurabiliyorum diyenlerin oranının %92,9 olduğu gözlemlendi. Araştırma grubunun sağlık kurumlarından en çok hastaneye başvurdukları saptandı (%74,1). Hastaneyi aile hekimi (%24,7) ve özel hastane (%1,2) takip etmekteydi (Tablo 10).

**Tablo 11.** Araştırma grubunun çalışmaya başlama yaşına göre dağılımı

<b>Çalışmaya Başlama Yaşı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8-10 yaş	8	4,7
11-14 yaş	22	12,9
15-18 yaş	90	52,9
19-22 yaş	27	15,9
23-26 yaş	9	5,3
27-30 yaş	3	1,8
31-34 yaş	3	1,8
35 ve üstü yaş	8	4,7
<b>Turizm Sektöründe Çalışmaya Başlama Yaşı</b>		
14-16 yaş	36	21,2
17-18 yaş	37	21,8
19-22 yaş	42	24,7
23 yaş ve üstü	55	32,4
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Çalışmaya başlama yaşına göre dağılım incelendiğinde en çok 15-18 yaş aralığında (%52,9) çalışmaya başlamış olduğu görüldü. 15-18 yaş grubunu 19-22 yaş (%15,9) ve 11-14 yaş grubu (%12,9) takip etmekteydi. Çalışmaya başlama yaşı ortalaması  $\pm$  standart sapması  $18,39 \pm 6,49$ 'du.

Turizm sektöründe çalışmaya başlama yaşına göre dağılım incelendiğinde ise en fazla 23 yaş ve üstü yaş grubunda (%32,4) turizm alanında çalışmaya başlanmış

olduğu saptandı. Araştırma grubunun turizm alanında çalışmaya başlama yaşı ortalaması± standart sapması 22,39±8,11'dir (Tablo 11).

**Tablo 12.** Otel çalışanlarının çalışma oldukları işyerinde çalışma süresine ve çalışma şekline göre dağılımı

<b>İşyerinde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	39	22,9
1-3 yıl	63	37,1
4-6 yıl	37	21,8
7 yıldan daha uzun	31	18,2
<b>İşletmedeki Çalışma Şekli</b>		
Sezonluk	37	21,8
Sürekli	133	78,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Araştırma grubunun çalışma oldukları iş yerinde çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde çalışma süresi 1-3 yıl olanların (%37,1) çoğunlukta olduğu tespit edildi. İşyerinde çalışma süresinin ortalama±standart sapması 3,59±3,74'dü. Otel çalışanlarının %78,2'sinin sürekli olarak çalıştığı tespit edildi (Tablo 12).

Araştırma grubunun %58,2'sinin turizm sektöründe çalışmadan önce başka iş alanlarında çalıştıkları saptandı. En çok gündelik işçi (%34,3) ve muhasebe görevlisi (%17,2) olarak çalışmışlardı.

**Tablo 13.** Çalışanların günde çalışılan saat ve haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı

<b>Günde Çalışılan Saat Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8 den az	3	1,8
8	60	35,3
9-10	55	32,3
11-12	35	20,5
13-16	12	7,1
17-19	5	3,0
<b>Haftada Çalışılan Gün Sayısı</b>		
5 ve daha az	8	4,8
6	111	65,3
7	51	30,0
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Otel çalışanlarının %35,3'ü günde 8 saat çalışırken, %32,3'ü 9-10 saat çalışmaktaydı. Günlük çalışma saati ortalama±standart sapması 10,00±2,40'dı. Araştırma grubunun %65,3'ünün haftada 6 gün çalıştığı saptanmıştır (Tablo 13).

**Tablo 14.** Çalışanların aylık kazanç durumuna göre dağılımı

<b>Aylık Kazanç Durumu (TL)</b>	<b>n*</b>	<b>%</b>
500,00 ve altı	57	35,0
501,00- 750,00	72	44,2
751,00- 1000,00	28	17,2
1001,00- 1250,00	4	2,4
1251,00- 1500,00	1	0,6
1501,00 ve üstü	1	0,6
<b>Toplam</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>

\* 7 kişi cevaplamadığı için 163 kişi değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 14' de otel çalışanlarının aylık kazanç durumu değerlendirildi. Çalışanların %44,2'sinin 501,00-750,00 TL arası , %35'inin 500,00 TL ve daha az kazandığı tespit edildi. Aylık kazanç durumu ortalama±standart sapması 612,46±229,39'du.

**Tablo 15.** Otel çalışanlarının ek bir iş ve ek gelire sahip olma durumlarına göre dağılımı

<b>Ek iş yapma durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	18	10,6
Hayır	152	89,4
<b>Ek geliri olma durumu</b>		
Evet	17	10,0
Hayır	153	90,0
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Araştırma grubunun %89,4'ü ek iş yapmamaktaydı. Ek iş yapanların çoğunluğu tarımla (% 36,3) uğraştıklarını belirtmişlerdi. Otel çalışanlarının %90,0'ı ek bir gelire sahip değildi (Tablo 15).

**Tablo 16.** Çalışanların iş değiştirmeyi isteyip istememeleri durumuna göre dağılımı

<b>İş değiştirme isteği</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Var	31	18,2
Yok	139	81,8
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %18,2'sinin iş değiştirmeyi istediği saptandı (Tablo 16).

#### 4.2.Araştırma Grubunun İş Doyum Durumu ve İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 17’de araştırma grubunun iş doyumu alt ölçekleri ve toplamından aldıkları puanların en düşük ve en yüksek değerleri ile ortalama ve standart sapmaları görülmektedir.

**Tablo 17.** Araştırma grubunun iş doyumu alt ölçeklerine ve iş doyumu toplam puanına göre en düşük ve en yüksek puanlar ile ortalama ve standart sapma değerleri.

<b>Alt ölçekler ve toplam puan (Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar)</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>
İşletme Politikaları (15-75)	15,00	75,00	49,71	13,83
Bireysel Faktörler (5-25)	5,00	25,00	18,41	4,66
Fiziksel Koşullar (4-20)	4,00	20,00	14,39	3,47
Kontrol-Otonomi (3-15)	3,00	15,00	11,38	2,87
Ücret (2-10)	2,00	10,00	5,74	2,20
Kişilerarası İlişkiler (3-15)	3,00	15,00	11,73	2,64
İş Doyum Ölçeği Toplam (32-160)	33,00	160,00	111,38	25,49

İşletme politikaları alt ölçeği için ortalama±standart sapma 49,71±13,83, bireysel faktörler için 18,41±4,66, fiziksel koşullar için 14,39±3,47, kontrol-otonomi için 11,38±2,87, ücret için 5,74±2,20, kişilerarası ilişkiler için 11,73±2,64, iş doyumu toplam puanı için ise 111,38±25,49’du.

**Tablo 18.** İş doyum ölçeği alt başlıklarından alınan puanların frekansı, ortalama ve standart sapma değerleri.

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>% 0 (1)</b>	<b>% 25 (2)</b>	<b>% 50 (3)</b>	<b>% 75 (4)</b>	<b>%100 (5)</b>	<b>Ort.±SS</b>
<b>İşletme Politikaları (15 madde)</b>						
2. İşimde bana sağlanan yükselme imkanları	27,1	15,9	30,0	10,0	17,1	<b>2,74± 1,40</b>
3. İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi	8,8	15,3	33,5	16,5	25,9	3,35± 1,26
4. İş yerimdeki idari paylaşma (hiyerarşik yapı)	7,6	17,6	32,4	16,5	25,9	3,35± 1,25
5. İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları	20,6	18,2	23,5	20,6	17,1	2,95± 1,38
6. Amirlerimin yöneticilik stili	5,9	12,4	22,9	24,7	34,1	3,69 ± 1,23
7. İş yerimdeki kararlara katılma payım	14,7	15,3	26,5	21,8	21,8	3,21± 1,34
8. Birlikte çalıştığım grubun büyüklüğü	6,5	15,3	30,6	22,9	24,7	3,44 ±1,20
11. İş yerimdeki sorunların çözülmesine idarenin yaklaşımları	10,0	9,4	27,1	21,8	31,8	3,56±1,30
13. İş yerimdeki yükselebilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilerin açıklığı	20,6	14,1	22,4	20,0	22,9	3,11± 1,44
14. İş yerimdeki rollerin belirginlik (açıklık) düzeyi	11,2	14,1	32,9	19,4	22,4	3,28 ±1,27
15. İş yerimdeki performansımın değerlendiriliş biçimi	10,0	12,4	33,5	21,2	22,9	3,35± 1,24
17. İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi	7,1	11,8	35,9	17,1	28,2	3,48± 1,21
18. İdarenin personele karşı tavrı	9,4	9,4	30,6	26,5	24,1	3,46 ±1,22
19. İş yerimdeki personeli doğrudan ilgilendiren kararların alınış şekli	8,2	12,9	32,4	21,8	24,7	3,42 ± 1,22
29. İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi	11,8	13,5	28,2	22,9	23,5	3,33 ±1,29
<b>Bireysel Faktörler (5 madde)</b>						
12. İşimin kapsamı	2,9	15,3	28,8	27,6	25,3	3,57±1,11
21. İşimdeki çeşitlilik miktarı	3,5	12,9	27,1	29,4	27,1	3,64± 1,12
30. Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu	4,1	7,6	20,6	31,8	35,9	3,88±1,11
31. Yaptığım işin eğitimime uygunluğu	11,8	9,4	20,6	27,1	31,2	<b>3,56±1,33</b>
32. Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu	6,5	11,8	18,2	25,9	37,6	3,76 ±1,25
<b>Fiziksel Koşullar (4 madde)</b>						
10. İş yerimin fiziksel koşulları	5,3	11,8	30,0	22,4	30,6	3,61± 1,19
24. İş yerimdeki gürültü düzeyi	17,1	12,4	28,8	24,1	17,6	<b>3,13± 1,32</b>
25. İş yerimdeki düzen ve temizlik	3,5	5,9	17,1	29,4	44,1	4,05±1,08

**Tablo 18.** İş doyum ölçeği alt başlıklarından alınan puanların frekansı, ortalama ve standart sapma değerleri (devam).

26. İş yerimdeki teknolojik imkanlar	7,6	10,0	27,6	23,5	31,2	3,61±1,24
<b>Kontrol-otonomi (3 madde)</b>						
20. Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim	2,9	6,5	22,9	29,4	38,2	3,94±1,07
27. İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi	8,8	10,0	25,3	23,5	32,4	<b>3,61±1,27</b>
28. İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı	4,7	9,4	20,6	27,6	37,6	3,84±1,17
<b>Ücret (2 madde)</b>						
1. Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	8,2	17,6	31,8	25,3	17,1	3,25±1,18
16. İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları	38,2	14,1	21,2	12,9	28,2	<b>2,49±1,45</b>
<b>Kişilerarası İlişkiler (3 madde)</b>						
9. İş yerindeki arkadaşarımla ilişkilerim	2,4	4,1	14,1	28,8	50,6	4,21±0,99
22. İş yerimdeki insanlar arası iletişim tarzı	4,1	6,5	26,5	27,6	35,3	3,84±1,11
23. İş yerimdeki çalışma saatlerim	6,5	11,2	21,8	28,2	32,4	<b>3,69±1,21</b>

Tablo 18’de İş doyum ölçeği alt başlıklarından alınan puanların frekansı, ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Her alt ölçek için doyumun en az olduğu önermeler ve alınan puanların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde, işletme politikaları alt ölçeği için “işimde bana sağlanan yükselme imkanları” (2,74± 1,40), bireysel faktörler için “yaptığım işin eğitimime uygunluğu” (3,56±1,33), fiziksel koşullar için “iş yerimdeki gürültü düzeyi” (3,13± 1,32), kontrol-otonomi için “işimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi”( 3,61± 1,27), ücret için “iş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları” (2,49±1,45), kişiler arası ilişkiler için ise “iş yerimdeki çalışma saatlerim” (3,69±1,21) olarak saptandı.

**Tablo 19.** Bazı sosyo-demografik değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçeklerinin ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.

Değişkenler	Ücret		İşletme Politikaları		Bireysel Faktörler		Fiziksel Koşullar		Kontrol-Otonomi		Kişilerarası İlişkiler		İş doyum toplam Puanı	
	Ort.±SS	P	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p
Cinsiyet*														
Kadın (n=46)	5,51±2,21	<b>0,024</b>	48,49±14,08	0,059	18,10±4,85	0,159	14,08±3,64	0,060	11,21±2,99	0,221	11,59±2,76	0,263	109,01±26,12	<b>0,047</b>
Erkek (n=124)	6,36±2,05		53,00±12,70		19,23±4,02		15,21±2,84		11,82±2,50		12,10±2,28		117,76±22,72	
Yaş†														
16-18 n=20	4,60±2,43	0,050	49,05±12,44		17,45±5,43		14,25±3,91	0,767	11,45±2,21	0,106	12,00±2,42	0,878	108,80±23,58	0,562
19-28 n=79	6,01±2,05		49,92±13,94	0,772	18,34±4,62	0,671	14,45±3,39		11,00±3,00		11,64±2,72		111,37±25,98	
29-38 n=40	5,55±2,11		48,45±13,67		18,45±4,27		14,02±3,42		11,35±2,78		11,62±2,41		109,45±24,83	
39 ve üstü n=31	6,06±2,35		51,22±15,06		19,16±4,81		14,80±3,56		12,35±2,92		11,93±2,93		115,54±26,86	
Eğitim Dur.‡														
İlköğ. n=56	6,16±2,23	<b>0,035</b>	50,23±15,23	0,306	18,55±5,32	0,949	14,37±4,14	0,342	11,55±3,28	0,692	11,57±3,16	0,853	112,44±29,46	0,408
Lise n=76	5,26±2,23		48,07±13,21		18,28±4,52		14,06±3,00		11,17±2,69		11,81±2,35		108,68±23,39	
Yük./Ünv. n=38	6,10±1,91		52,21±12,78		18,44±3,92		15,07±3,25		11,55±2,60		11,81±2,39		115,21±23,14	
Medeni Dur.*														
Evli n=84	5,77±2,28	0,876	49,35±13,68	0,742	18,90±4,21	0,173	14,30±3,28	0,755	11,83±2,68	<b>0,043</b>	11,65±2,48	0,696	111,83±24,36	0,820
Diğer n=86	5,72±2,12		50,05±14,05		17,93±5,03		14,47±3,66		10,94±2,99		11,81±2,80		110,94±26,66	
Çocuk sah. olma durumu*														
Var n=70	5,80±2,26	0,794	50,07±13,47	0,778	19,44±3,91	<b>0,011</b>	14,55±3,28	0,610	12,05±2,62	<b>0,010</b>	11,80±2,41	0,790	113,72±23,64	0,317
Yok n=100	5,71±2,16		49,46±14,14		17,69±5,01		14,28±3,61		10,91±2,96		11,69±2,80		109,74±26,69	

\*Bağımsız gruplarda t testi, † Kruskal Wallis testi, ‡ One Way Anova testi.



Cinsiyete göre işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol otonomi ve kişilerarası ilişkiler alt ölçekleri puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı. Ücret ve iş doyum toplam puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı (sırasıyla  $p=0,024$ ,  $p=0,047$ ). Kadınlarda erkeklere göre hem ücret hem de iş doyum toplam puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı.

Yaş gruplarına göre, iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Eğitim durumuna göre iş doyumunu alt ölçekleri puanlarından işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol otonomi, kişilerarası ilişkiler, iş doyum toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi. Ücret puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,035$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda eğitim durumuna göre ücret puanları ortalamaları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık yoktu (sırasıyla  $p=0,060$ ,  $p=1,000$ ,  $p=0,157$ ).

Medeni duruma göre ücret, işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kişilerarası, iş doyum toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi. Kontrol otonomi puan ortalamalarına göre anlamlı farklılık göstermişti ( $p=0,043$ ). Kontrol otonomi puan ortalamaları için evli olanların aldıkları puanların diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı.

Çocuk sahibi olma durumuna göre ücret, işletme politikaları, fiziksel koşullar kişilerarası ilişkiler, iş doyum toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermezken bireysel faktörler ve kontrol otonomi toplam puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (sırasıyla  $p=0,011$ ,  $p=0,010$ ). Çocuk sahibi olanların çocuk sahibi olmayanlara göre hem bireysel faktörler hem de kontrol otonomi toplam puanlarının daha yüksek olduğu görüldü.

**Tablo 20.** Çalıştığı işyeri ile ilişkili değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.

Değişkenler	Ücret		İşletme Politikaları		Bireysel Faktörler		Fiziksel Koşullar		Kontrol-Otonomi		Kişilerarası İlişkiler		İş Doyumu Toplam Puanı	
	Ort.±SS	P	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	p	Ort.±SS	P	Ort.±SS	p
Günlük çalışma saati*														
6-8denaz n=63	6,00±2,05	0,267	49,50±12,26	0,105	18,36±4,77	0,916	14,31±3,34	<b>0,020</b>	11,30±2,99	<b>0,056</b>	11,98±2,72	<b>0,009</b>	111,47±24,27	0,075
9-10 n=55	5,83±2,30		52,58±14,02		18,61±4,44		15,34±3,00		12,07±2,39		12,30±2,07		116,76±24,34	
11 ve üstü n=52	5,34±2,23		46,92±15,04		18,25±4,81		13,48±3,86		10,75±3,07		10,82±2,88		105,57±27,25	
Haftada çalışılan gün sayısı†														
5 ve daha az n=8	5,75±1,58	<b>0,030</b>	53,12±8,90	0,277	18,62±3,70	0,758	14,25±3,32	0,288	10,62±2,06	0,241	11,75±1,98	0,540	114,12±17,95	0,227
6 n=111	6,04±2,31		50,54±13,84		18,49±4,89		14,58±3,59		11,57±2,96		11,81±2,81		113,07±26,34	
7 n=51	5,09±1,88		47,35±14,33		18,19±4,31		14,00±3,25		11,07±2,77		11,54±2,36		107,27±24,46	
Çalışma Şekli‡														
Sezonluk n=37	5,21±2,28	0,097	50,72±12,08	0,614	17,05±4,59	<b>0,045</b>	14,35±3,35	0,933	11,02±2,44	0,397	12,10±2,09	0,334	110,48±21,71	0,810
Sürekli n=133	5,89±2,16		49,42±14,31		18,78±4,62		14,40±3,52		11,48±2,98		11,63±2,77		111,63±26,50	
Otel işl.türü †														
Özel sek.n=99	5,60±2,04	0,325	49,59±13,57	0,898	18,05±4,48	0,234	14,08±3,45	0,166	11,38±2,85	0,994	11,75±2,67	0,897	110,47±25,09	0,585
Kamu sek. n=71	5,94±2,40		49,87±14,29		18,91±4,87		14,83±3,48		11,38±2,91		11,70±2,62		112,64±26,14	
İşyerinde Çalışma Süresi*														
1yıldan az n=39	5,33±2,40	0,339	51,71±13,02	0,568	18,30±4,71	0,673	14,61±3,28	0,882	11,48±2,31	0,867	12,30±2,10	0,237	113,76±22,86	0,841
1-3 yıl n=63	6,00±2,09		49,79±13,91		18,09±4,50		14,47±3,38		11,14±2,90		11,63±2,81		111,14±25,77	
4-6 yıl n=37	5,48±2,02		47,21±13,49		19,24±4,70		14,00±3,66		11,48±2,96		11,10±2,60		108,54±25,47	
7 yıldan uzun süre n=31	6,06±2,32		50,00±15,22		18,19±4,94		14,41±3,77		11,61±3,40		11,96±2,88		112,25±28,76	

\* One Way Anova test, † Kruskall Wallis testi, ‡ Bağımsız gruplarda t testi.

**Tablo 20.** Çalıştığı işyeri ile ilişkili değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması (devamı).

Değişkenler	Ücret		İşletme Politikaları		Bireysel Faktörler		Fiziksel Koşullar		Kontrol-Otonomi		Kişilerarası İlişkiler		İş Doyumu Toplam Puanı	
	Ort±SS	P	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p
Aylık kazanç (TL)*														
500.00 ve daha az n=57	5,57±2,00	0,112	48,84±13,28	0,104	16,57±4,24	<0,001	13,43±3,50	0,017	10,54±2,78	0,016	11,42±2,83	0,327	106,40±24,82	0,023
501.00-750.00 n=72	5,76±2,03		49,08±13,99		19,22±4,32		14,93±3,22		11,75±2,90		11,59±2,69		112,34±25,14	
751.00 ve üstün=34	6,52±2,56		54,61±13,64		20,67±4,14		15,23±3,49		12,08±2,65		12,26±2,26		121,41±24,77	
İş değiştirme isteği*														
Var n= 31	4,22±1,70	<0,001	42,83±11,93	0,002	17,22±3,57	0,062	13,35±3,01	0,065	10,77±2,66	0,193	11,16±2,65	0,182	99,58±18,42	0,001
Yok n=139	6,08±2,15		51,24±13,80		18,67±4,83		14,62±3,53		11,51±2,91		11,86±2,63		114,01±26,14	

\* One Way Anova test, † Bağımsız gruplarda t testi.

Çalışanların günlük çalışma saatine göre ücret, işletme politikaları, bireysel faktörler, kontrol otonomi, iş doyumunu toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı. Fiziksel koşullar ve kişilerarası ilişkiler toplam puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (sırasıyla  $p=0,020$ ,  $p=0,009$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda fiziksel koşullar ve kişilerarası ilişkiler puan ortalamaları açısından 6-8 saat ile 11 saat ve üstü çalışanlar arasında anlamlı fark yoktu (sırasıyla  $p=0,314$ ,  $p=0,578$  ve  $p=1,000$ ,  $p=0,054$ ). Buna karşın hem fiziksel koşullar hem de kişilerarası ilişkiler puan ortalamaları 9-10 saat ile 11 saat ve üstü çalışanlarda anlamlı fark görüldü (sırasıyla  $p=0,016$ ,  $p=0,010$ ).

Haftalık çalışılan gün sayısına göre bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol otonomi, kişilerarası ilişkiler ve iş doyum toplam puanları anlamlı farklılık göstermezken ücret puanları anlamlı farklılık göstermekteydi ( $p=0,030$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 5 ve daha az gün çalışanlar ile 6 gün ve 7 gün çalışanlar arasında anlamlı fark yoktu ( $p=0,724$ ,  $p=0,187$ ). Buna karşın 6 gün çalışanlar ile 7 gün çalışanlar arasında anlamlı fark gözlemlendi ( $p=0,010$ ). Haftada 6 gün çalışanların ücret alt ölçeğinde aldığı toplam iş doyum puan ortalaması 7 gün çalışanlardan daha yüksek olduğu bulundu.

Çalışma şekline göre ücret, işletme politikaları, fiziksel koşullar, kontrol otonomi, kişilerarası ilişkiler, iş doyumunu toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı. Bireysel faktörler alt ölçeği puanları ise çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermekteydi ( $p=0,045$ ). Otel işletmelerinde sürekli çalışanların sezonluk çalışanlara göre bireysel faktörler alt ölçeğinden aldıkları puanların daha yüksek olduğu görüldü.

Otel işletme türüne ve işyerinde çalışma yaşına göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyumunu toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

Otel çalışanlarının aldıkları ücrete göre işletme politikaları, kişilerarası ilişkiler ve ücret toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı. Bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol otonomi ve iş doyum toplam puanlarının ise anlamlı farklılık gösterdiği bulundu (sırasıyla  $p<0,001$ ,  $p=0,017$ ,  $p=0,016$ ,  $p=0,023$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonuçlarına göre 500,00 TL ve daha az ücret alan çalışanlarla 501,00-750,00 TL ve 751,00 TL ve üstü ücret alanlar arasında bireysel faktörler ve fiziksel koşullar alt ölçeği ortalama puanlarının anlamlı fark olduğu

görüldü (sırasıyla  $p=0,002$ ,  $p<0,001$  ve  $p=0,041$ ,  $p=0,045$ ). 500 TL ve daha az ücret alan çalışanlarla 501,00-750,00 TL. ücret alanlar arasında kontrol otonomi alt ölçeği ortalama puanlarının anlamlı fark olmadığı ancak p değerinin sınırda bir değeri ( $p=0,050$ ) olduğu görüldü. 500,00 TL. ve daha az ücret alan çalışanlarla 751,00 TL. ve üstü ücret alanlar arasında kontrol otonomi alt ölçeği ortalama puanlarının anlamlı fark olduğu tespit edildi (  $p=0,037$ ). İş doyumunu toplam puanlarının 500,00 ve altında ücret alanlarla 751,00 ve üstü kazananlar arasında anlamlı farklılık gösterdiği saptandı ( $p=0,019$ ). Ücret miktarı arttıkça alınan iş doyumunu toplam puanının da arttığı tespit edildi.

İş değiştirmeyi isteme durumuna göre bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol otonomi ve kişilerarası ilişkiler toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermezken ücret, işletme politikaları ve iş doyum toplam puanlarının anlamlı fark gösterdiği saptandı (sırasıyla  $p=0,000$ ,  $p=0,002$ ,  $p=0,001$ ). İş değiştirmeyi istemeyenlerin ücret, işletme politikaları ve iş doyum toplam puanları alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları iş değiştirmeyi isteyenlere göre daha yüksek olduğu tespit edildi.

**Tablo 21.** Diğer değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması.

Değişkenler	Ücret		İşletme Politikaları		Bireysel Faktörler		Fiziksel Koşullar		Kontrol-Otonomi		Kişilerarası İlişkiler		İş doyum toplam puanı	
	Ort±SS	p	Ort±SS	P	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p
Turizm Eğitimi*														
Evet n=67	5,70±2,42	0,834	50,35±13,87	0,625	18,47±4,18	0,878	14,47±3,25	0,801	11,53±2,70	0,572	11,80±2,16	0,766	112,35±24,06	0,688
Hayır n =103	5,77±2,05		49,29±13,86		18,36±4,96		14,33±3,62		11,28±2,98		11,68±2,92		110,74±26,46	
Çal.baş. yaşı†														
8-14n=30	5,40±2,45	0,405	48,20±13,87	0,669	17,70±4,37	0,590	14,16±2,75	0,914	11,20±2,45	0,914	11,56±2,37	0,332	108,23±22,44	0,752
15-18 n=90	5,68±2,20		49,50±13,02		18,70±4,50		14,47±3,32		11,45±2,82		12,01±2,42		111,83±24,01	
19 ve üstü n=50	6,06±2,02		51,00±15,33		18,32±5,12		14,38±4,12		11,36±3,23		11,34±3,12		112,46±29,77	
Turizm Alan. Çal. başlama yaşı †														
14-16 n=36	5,63±2,47	0,822	50,22±14,01	0,441	19,05±4,83	0,493	14,44±3,29	0,798	11,83±2,39	0,221	12,19±2,22	0,146	113,38±24,39	0,362
17-18 n=37	5,86±2,52		52,16±13,89		18,86±4,43		14,75±3,28		11,72±2,81		12,29±2,29		115,67±24,89	
19-22 n=42	5,52±1,81		47,09±12,43		17,57±3,83		13,97±3,33		10,61±2,80		11,11±2,40		105,90±22,38	
23 ve üstü n=55	5,90±2,08		49,72±14,70		18,32±5,24		14,43±3,85		11,43±3,19		11,52±3,17		111,36±28,54	

\* Bağımsız gruplarda t testi, † One Way Anova test.

**Tablo 21.** Diğer değişkenlere göre iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının karşılaştırılması (devamı).

Değişkenler	Ücret		İşletme Politikaları		Bireysel Faktörler		Fiziksel Koşullar		Kontrol-Otonomi		Kişilerarası İlişkiler		İş doyum toplam puanı	
	Ort.±SS	P	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort.±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p	Ort±SS	p
Daha önce Başka işte çalışma durumu*														
Var (n=99)	5,69±2,26	0,727	49,72±13,88	0,986	18,42±4,72	0,967	14,44±3,34	0,824	11,37±2,84	0,963	11,80±2,64	0,673	111,47±25,45	0,956
Yok (n=71)	5,81±2,12		49,69±13,86		18,39±4,60		14,32±3,67		11,39±2,93		11,63±2,65		111,25±25,71	
Sağlık değer. † Çok kötü/Ortan =31	5,96±2,21	0,507	46,32±16,07	0,306	17,06±5,71	0,190	13,77±4,93	0,468	10,51±3,69	0,063	11,19±3,26	0,303	104,83±32,66	0,285
İyi n=92	5,56±2,22		50,19±13,52		18,82±4,38		14,65±3,08		11,82±2,54		12,00±2,45		113,06±23,97	
Çok iyi n=47	5,95±2,15		51,00±12,78		18,48±4,34		14,29±3,02		11,08±2,76		11,57±2,54		112,40±22,75	

\* Bağımsız gruplarda t testi, † One Way Anova testi.

Turizm eğitimi alma, çalışmaya başlama yaşı, turizm alanında çalışmaya başlama yaşı, daha önce başka işte çalışma durumuna ve sağlık durumunu değerlendirmesine göre iş doyumu alt ölçekleri ve iş doyumu toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Ek işi ve ek geliri bulunma durumuna göre iş doyumu alt ölçekleri ve iş doyumu toplam puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

Araştırma grubunun Isparta'da kalma süresi, başka şehirde yaşama durumu, kaldığı yer, kronik hastalığı olma durumu, alkol ve sigara kullanma durumuna göre iş doyumu alt ölçekleri ve iş doyumu toplam puanlarının anlamlı fark göstermediği saptandı.



### 4.3. Araştırma Grubunun Tükenmişlik Durumları ve Tükenmişliğin Bazı Değişkenler Açışından Değerlendirilmesi

Araştırma grubunun tükenmişlik alt ölçeklerinden aldıkları puanların en düşük ve en yüksek değerleri ile ortalama ve standart sapmaları Tablo 22’de görölmektedir.

**Tablo 22.** Araştırma grubunun Maslach tükenmişlik ölçeği alt ölçeklerine göre en düşük ve en yüksek puanları, ortalama ve standart sapma değerleri.

<b>ALT ÖLÇEKLER (Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar)</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>
Duygusal Tükenme (0-36)	0,0	35,0	14,21	8,29
Duyarsızlaşma (0-20)	0,0	19,0	5,72	4,73
Kişisel Başarı (0-32)	0,0	32,0	21,86	5,33

Araştırma grubunun duygusal tükenme alt ölçeği için ortalama±standart sapması 14,21±8,29, duyarsızlaşma için 5,72±4,73 ve kişisel başarı için ise 21,86±5,33’tü.

**Tablo 23.** Çalışanlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları.

<b>Ölçek maddeleri</b>	<b>Hiçbir zaman(0)</b>	<b>Çok nadir(1)</b>	<b>Bazen (2)</b>	<b>Çoğu zaman (3)</b>	<b>Her zaman (4)</b>	<b>Ort.±SS</b>
<b>DUYGUSAL TÜKENME</b>						
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	24,1	17,6	36,5	11,2	10,6	1,66±1,25
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	13,5	22,9	38,8	13,5	11,2	1,86±1,16
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	37,1	20,0	28,2	9,4	5,3	1,26±1,20
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	24,7	28,2	27,1	12,9	7,1	1,49±1,20
8.Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	31,2	20,0	25,9	16,5	6,5	1,47±1,26
13.İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.	22,4	10,0	42,4	13,5	11,8	1,82±1,26
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	18,8	12,9	33,5	16,5	18,2	<b>2,02±1,34</b>
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	25,3	27,1	30,0	11,8	5,9	1,46±1,16
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	47,1	14,7	24,7	7,6	5,9	1.16±1,38
<b>DUYARSIZLAŞMA</b>						
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	54,7	16,5	16,5	8,2	4,1	0,91±1,19
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	39,4	19,4	25,9	9,4	5,9	1,23±1,23
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	43,5	13,5	26,5	8,2	8,2	1,24±1,31
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	49,4	14,7	22,9	7,6	5,3	1,05±1,23
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	36,5	15,3	35,9	7,1	5,3	<b>1,29±1,18</b>

**Tablo 23.** Çalışanlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları (devamı).

<b>Ölçek maddeleri</b>	<b>Hiçbir zaman (0)</b>	<b>Çok nadir Bazen (2) (1)</b>	<b>Çoğu zaman (3)</b>	<b>Her zaman (4)</b>	<b>ORT±SS</b>	
<b>KİŞİSEL BAŞARI</b>						
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	4,1	4,1	27,1	38,2	26,5	2,79±1,02
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	4,7	5,9	17,1	45,9	26,5	2,84±1,04
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	7,6	5,9	25,9	28,2	32,4	2,72±1,20
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	4,1	3,5	18,8	34,1	39,4	3,01±1,05
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.	6,5	4,1	18,2	38,8	32,4	2,86±1,11
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	3,5	8,2	30,0	35,9	22,4	2,65±1,03
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	12,9	8,8	27,6	34,7	15,9	<b>2,32±1,22</b>
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	7,1	5,9	30,0	26,5	30,6	2,68±1,17

Tablo 23' de çalışanlarının Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde dağılımları görülmektedir. Duygusal tükenme alt ölçeğinde en yüksek puan “işimde çok çalıştığımı hissediyorum” önermesinden (2,02±1,34), duyarsızlaşma alt ölçeğinde alınan puanlar yakın olmakla birlikte en yüksek puan “İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum” önermesinden (1,29±1,18) alınmıştır. Kişisel başarı için en düşük puan alınan önerme “Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim” (2,32±1,22) alınmıştır.

**Tablo 24.** Bazı sosyo-demografik değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Duygusal Tükenme			Duyarsızlaşma			Kişisel Başarı		
	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p
Cinsiyet*									
Kadın (n=46)	13,23	7,28	0,353	4,45	4,36	0,340	21,78	5,38	0,903
Erkek (n=124)	14,57	8,62		6,18	4,79		21,89	5,33	
Yaş†									
16-18 (n=20)	14,45	8,12	0,246	4,25	3,75	<b>0,035</b>	22,40	5,01	0,317
19-28 (n=79)	15,41	8,42		6,74	4,71		21,29	5,37	
29-38 (n=40)	13,22	8,45		5,07	4,38		21,70	4,72	
39 ve üstü(n=31)	12,25	7,64		4,87	5,37		23,19	6,08	
Eğitim Durumu‡									
İlköğretim (n=56)	12,32	7,48	<b>0,044</b>	4,83	4,22	0,600	22,75	5,56	0,700
Lise (n=76)	14,39	8,54		5,63	4,90		22,03	4,73	
Yük.ok./Üni.(n=38)	16,63	8,42		7,18	4,85		20,21	5,84	
Medeni Durum*									
Evli (n=84)	13,32	7,99	0,167	5,42	4,56	0,433	22,15	5,28	0,485
Diğer (n=86)	15,08	8,52		6,00	4,89		21,58	5,38	
Çocuk sahibi olma durumu*									
Var (n=70)	12,68	7,93	<b>0,044</b>	5,14	4,65	0,186	22,24	5,21	0,441
Yok (n=100)	15,28	8,40		6,12	4,76		21,60	5,41	

\*Bağımsız gruplarda t testi, † Kruskall Wallis testi, ‡ One Way Anova testi.

Cinsiyete göre tükenmişlik alt ölçek puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Yaş gruplarına göre duygusal tükenme ve kişisel başarı puanlarında anlamlı farklılık gözlenmedi. Duyarsızlaşma puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,035$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 19-28 yaş grubu 16-18 ve 39 ve üstü yaş grubuna göre anlamlı olmamakla birlikte daha yüksek duyarsızlaşma puanlarına sahipti (sırasıyla  $p=0,034$ ,  $p=0,028$ ).

Eğitim durumuna göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmedi. Duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,044$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda lise mezunlarıyla ilk öğretim ve yüksekokul üniversite mezunları arasında anlamlı farklılık yoktu (sırasıyla  $p=0,456$ ,  $p=0,512$ ). Buna karşın ilk öğretim ve yüksekokul-üniversite mezunlarının Duygusal Tükenme puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermekteydi ( $p=0,039$ ).

Medeni duruma göre tükenmişlik alt ölçek puanları anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Çocuk sahibi olma durumuna göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları anlamlı farklılık göstermemekteydi. Duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı ( $p= 0,044$ ).

Çocuk sahibi olmayanların duygusal tükenme puanları çocuk sahibi olanlara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucu bulundu.

**Tablo 25.** Çalıştığı işyeri ile ilişkili değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması.

Değişkenler	Duygusal Tükenme			Duyarsızlaşma			Kişisel Başarı		
	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p
Günlük çalışma saati*									
6- 8 (n=63)	12,68	8,16	<b>0,021</b>	5,04	4,74	0,101	22,03	5,54	0,804
9-10 (n=55)	13,50	7,50		5,40	4,42		21,47	4,28	
11 ve üstü(n = 52)	16,80	8,75		6,86	4,90		22,07	6,09	
Haftada çalışılan gün sayısı†									
5 ve daha az(n=8)	11,37	7,63	0,456	5,37	5,50	0,922	23,50	4,56	0,348
6 (n=111)	13,92	8,02		5,63	4,54		21,68	5,22	
7 (n=51)	15,27	8,93		5,96	5,07		22,00	5,69	
Çalışma Şekli‡									
Sezonluk(n=37)	15,54	7,42	0,271	5,59	4,76	0,859	21,48	5,36	0,627
Sürekli (n=133)	13,84	8,50		5,75	4,73		21,96	5,33	
Otel İşl. Türü‡									
Özel sektör (n=99)	13,08	7,38	<b>0,043</b>	5,14	4,32	0,061	21,77	4,86	0,803
Kamu sektörü (n=71)	15,78	9,23		6,52	5,16		21,98	5,95	
İşyerinde Çalışma Süresi*									
1 yıldan az(n=39)	13,82	8,63	0,932	5,20	4,25	0,775	22,00	4,48	0,510
1-3 yıl(n=63)	14,41	7,76		6,14	4,76		21,09	5,96	
4-6 yıl(n=37)	13,72	8,39		5,43	4,56		22,40	4,81	
7 yıldan uzun süre(n=31)	14,87	9,07		5,83	5,52		22,61	5,55	
Aylık kazanç (TL)*									
500.00 ve daha az(n=57)	13,57	8,23	0,915	4,73	4,07	0,197	22,73	4,90	0,327
501.00-750. 00 (n=72)	14,19	8,69		6,01	5,01		21,31	4,87	
751.00 ve üstü (n=34)	14,02	7,84		6,35	5,17		21,64	7,12	
İş değiştirme isteği‡									
Var (n=31)	19,67	9,39	<b>&lt;0,001</b>	7,67	5,03	<b>0,010</b>	22,09	4,48	0,790
Yok (n=139)	12,99	7,53		5,28	4,56		21,81	5,51	

\*One Way Anova test ,† Kruskall Wallis testi, ‡ Bağımsız gruplarda t testi.

Günlük çalışma saatine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları anlamlı farklılık saptanmadı. Buna karşın günlük çalışma saatine göre otellerde çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamaları anlamlı farklılık göstermekteydi ( $p=0,021$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda 9-10 saat çalışanlar ile 6-8 saat ve 11 saat ve üstü çalışanlar arasında anlamlı fark görülmedi ( sırasıyla  $p=1,000$ ,  $p=0,113$ ). Ancak 6-8 saat çalışanlarla 11 saat ve üstü çalışanlar arasında duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılık saptandı. 11 saat ve üstü çalışanlarda duygusal tükenme puanları ortalamalarının, 6-8 saat çalışanlardan daha yüksek olduğu görüldü ( $p=0,023$ ).

Haftada çalışılan gün sayısına göre tükenmişlik alt ölçekleri puanları anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Otel işletmelerinde çalışma şekline göre tükenmişlik alt ölçekleri puanları anlamlı farklılık göstermemekteydi.

Otel işletme türüne göre turizm çalışanlarında duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları anlamlı farklılık göstermezken duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,043$ ). Kamu sektörüne bağlı olarak çalışanlarda özel sektörde çalışanlara göre duygusal tükenme puanları ortalamalarının daha yüksek olduğu saptandı.

İşyerinde çalışma süresine göre tükenmişlik alt ölçekleri puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Çalışanların aldıkları ücrete göre tükenmişlik alt ölçekleri puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi.

İş değiştirmeyi isteme durumuna göre kişisel başarı puanı ortalamalarında anlamlı farklılık saptanmadı. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı (sırasıyla  $p<0,001$ ,  $p=0,010$ ). İş değiştirmeyi düşünenlerde hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma puanları ortalamaları iş değiştirmeyi düşünmeyenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı.

**Tablo 26.** Diğer değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçeklerinin karşılaştırılması.

Değişkenler	Duygusal Tükenme			Duyarsızlaşma			Kişisel Başarı		
	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p	Ort.	SS	p
Turizm Eğitimi*									
Evet (n=67)	16,05	8,63	<b>0,019</b>	6,53	4,70	0,068	21,71	5,41	0,771
Hayır (n=103)	13,00	7,86		5,18	4,69		21,96	5,29	
Çalışmaya başlama yaşı†									
8-14 (n=30)	17,23	8,42	0,073	7,10	4,54	0,181	21,86	5,15	0,910
15-18(n=90)	13,88	7,79		5,25	4,56		22,01	5,34	
19 ve üstü (n=50)	12,98	8,79		5,72	4,50		21,60	5,49	
Turizmde Çalışmaya başlama yaşı†									
14-16 (n=36)	14,88	7,80	<b>0,005</b>	5,30	4,20	<b>0,006</b>	22,75	5,14	<b>0,032</b>
17-18 (n=37)	15,40	8,61		5,29	4,94		22,05	6,06	
19-22 (n=42)	16,69	8,98		7,88	4,82		19,80	4,70	
23 ve üstü (n=55)	<b>11,07</b>	<b>6,96</b>		4,61	4,41		22,72	5,08	
Daha önce Başka işte çalışma durumu *									
Var (n=99)	14,00	8,45	0,695	5,55	4,59	0,599	22,76	5,35	<b>0,009</b>
Yok (n=71)	14,50	8,09		5,94	4,93		20,60	5,06	
Sağlık değerlendirme†									
Çok kötü/Orta (n=31)	17,12	9,21	0,055	6,93	6,17	0,169	19,87	6,73	<b>0,036</b>
İyi(n=92)	13,04	8,06		5,15	4,16		21,94	4,63	
Çok iyi(n=47)	14,57	7,73		6,02	4,60		23,02	5,31	

\* Bağımsız gruplarda t testi , † One Way Anova test.

\*\* Duygusal tükenme ve Duyarsızlaşma ölçeklerinden alınan puanlar tükenmişlik düzeyini artırır, Kişisel Başarı ölçeğinden alınan puanlar ise azalır.



Turizm eğitimi alma durumuna göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları anlamlı farklılık göstermedi. Duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,019$ ). Turizm eğitimi alanların turizm eğitimi almayanlara göre duygusal tükenmişlik puanları ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edildi.

Çalışmaya başlama yaşına göre tükenmişlik alt ölçekleri puanları anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Turizmde çalışmaya başlama yaşına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılık saptandı (sırasıyla  $p=0,005$ ,  $p=0,006$  ve  $p=0,032$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda 14-16 yaşındakilerle 17-18 yaş, 19-22 yaş ve 23 ve üstü yaşındaki çalışanlar arasında duygusal tükenme açısından anlamlı farklılık yoktu (sırasıyla  $p=1,000$ ,  $p=1,000$ ,  $p=0,170$ ). Buna karşın 23 ve üstü yaşındakilerle 19-22 yaşındakiler arasında duygusal tükenme puanları ortalamaları açısından anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,005$ ). 23 ve üstü yaş grubunda turizm alanında çalışmaya başlayanlarda duygusal tükenme puanları diğer gruplara göre daha düşüktü.

Araştırma grubundaki 17-18 yaşındakilerle 14-16 yaş, 19-22 yaş ve 23 ve üstü yaşındaki çalışanlar arasında duyarsızlaşma puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktu (sırasıyla  $p=1,000$ ,  $p=0,082$ ,  $p=1,000$ ). Buna karşın 19-22 yaşındakilerle 23 ve üstü yaşındakiler arasında duyarsızlaşma puanları ortalamaları açısından anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,004$ ). Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda turizmde çalışmaya başlama yaşına göre kişisel başarı puanları ortalamaları açısından anlamlı farklılık yoktu (sırasıyla  $p=1,000$ ,  $p=0,087$ ,  $p=0,355$ ,  $p=0,044$ ).

Daha önce başka iş yapma durumuna göre çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermedi. Kişisel başarı puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,009$ ). Başka iş yapanların kişisel başarı puanları ortalamaları başka iş yapmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildi.

Sağlık düzeyini değerlendirme durumuna göre otel çalışanlarında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları ortalamalarında anlamlı farklılık saptanmadı. Kişisel başarı puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılık saptandı ( $p=0,036$ ).

Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda sağlık durumunu iyi olarak değerlendirenler ile orta ve altında ile çok iyi olarak değerlendirenler arasında anlamlı fark görülmedi (sırasıyla  $p=0,177$ ,  $p=0,766$ ). Buna karşın sağlığını orta ve altında değerlendirenler ile çok iyi olarak değerlendirenler arasında kişisel başarı puanı ortalamaları açısından anlamlı farklılık bulundu ( $p=0,031$ ).

Ek işi ve ek gelir durumuna göre tükenmişlik alt ölçekleri puanlarının anlamlı farklılık göstermediği saptandı.

Araştırma grubunun Isparta'da kalma süresi, başka şehirde yaşama durumu, kaldığı yer, kronik hastalığı olma durumu, alkol ve sigara kullanma durumuna göre tükenmişlik alt ölçekleri puanları açısından anlamlı fark olmadığı saptandı.

#### 4.4. İş Doyum ile Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Birbirleriyle ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmada duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik alt ölçeklerinin kendi aralarında anlamlı bir ilişki gösterip göstermedikleri incelendi.

**Tablo 27.** Tükenmişlik alt ölçeklerinin birbirleriyle olan ilişkilerine ait korelasyon sonuçları.

Alt ölçekler	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
	r	r	r
Duygusal Tükenmişlik	—		
Duyarsızlık	0,735**	—	
Kişisel Başarı	-0,173*	-0,147	—

r= Korelasyon katsayısı \*p=0,05 \*\*p<0,001

Yapılan pearson korelasyon testi sonuçlarına göre duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında güçlü ve anlamlı ilişki görüldü ( $p<0,001$ ). Kişisel başarı ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ancak zayıf bir olumsuz ilişki vardı ( $p=0,024$ ). Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 28.** Bazı değişkenlere göre tükenmişlik alt ölçekleri ile ilişkilerinin değerlendirilmesi

Değişkenler	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	r	p	r	p	r	p
Yaş	-0,096	0,212	-0,027	0,728	0,106	0,168
Çalışmaya başlama yaşı	-0,216	<b>0,005</b>	-0,197	<b>0,010</b>	0,054	0,487
Turizmde çalış. baş. Yaşı	-0,177	<b>0,021</b>	-0,089	0,246	0,096	0,214
Günlük çalışma saati	0,275	<b>&lt;0,001</b>	0,188	<b>0,014</b>	-0,008	0,919
Haftalık çalışılan gün sayısı	0,118	0,125	0,062	0,422	-0,064	0,407
Ücret	0,002	0,981	0,107	0,173	-0,145	0,065
Bu işyerinde çalışma süresi	0,036	0,641	-0,015	0,847	0,111	0,148

r= Korelasyon katsayısı.

Araştırmanın istatistiksel sonuçlarına göre yaş, haftalık çalışılan gün sayısı, ücret ve işyerinde çalışma süresi ile tükenmişlik alt ölçekleri arasında anlamlı ilişki görülmedi ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya başlama yaşı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz zayıf anlamlı ilişki vardı (sırasıyla  $p=0,005$ ,  $p=0,010$ ). Çalışmaya başlama yaşı azaldıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artmaktaydı. Çalışmaya başlama yaşı ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmemekteydi ( $p>0,05$ ).

Turizmde çalışmaya başlama yaşı ile duygusal tükenme arasında olumsuz zayıf anlamlı ilişki saptandı ( $p=0,021$ ). Turizmde çalışmaya başlama yaşı ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki yoktu ( $p>0,05$ ). Günlük çalışma saati ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu anlamlı ilişki görüldü (sırasıyla  $p>0,001$ ,  $p=0,014$ ). Günlük çalışma saati ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmedi ( $p>0,05$ ).

**Tablo 29.** İş doyumu alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanı ile tükenmişlik alt ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi.

Alt ölçekler	Duygusal tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel başarı	
	r	p	r	p	r	p
Ücret	-0,227	<b>0,003</b>	-0,002	0,982	0,020	0,793
İşletme politikaları	-0,386	<b>&lt;0,001</b>	-0,308	<b>&lt;0,001</b>	0,127	0,098
Bireysel faktörler	-0,384	<b>&lt;0,001</b>	-0,318	<b>&lt;0,001</b>	0,170	<b>0,026</b>
Fiziksel koşullar	-0,286	<b>&lt;0,001</b>	-0,198	<b>0,010</b>	0,013	0,868
Kontrol-otonomi	-0,434	<b>&lt;0,001</b>	-0,345	<b>&lt;0,001</b>	0,182	<b>0,017</b>
Kişilerarası ilişkiler	-0,275	<b>&lt;0,001</b>	-0,314	<b>&lt;0,001</b>	0,112	0,146
İş doyumu toplam puanı	-0,416	<b>&lt;0,001</b>	-0,324	<b>&lt;0,001</b>	0,136	0,077

r =Korelasyon katsayısı

Ücret alt ölçeği ile duygusal tükenme arasında zayıf olumsuz anlamlı ilişki saptandı ( $p=0,003$ ). Ücret ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmedi ( $p>0,05$ ).

İşletme politikaları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı bir ilişki görülmekteydi ( $p<0,001$ ). Kişisel başarı ile işletme politikaları arasında anlamlı ilişki saptanmadı ( $p>0,05$ ).

Bireysel faktörler ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde, bireysel faktörler ile kişisel başarı arasında ise zayıf olumlu yönde anlamlı ilişki görüldü (sırasıyla  $p<0,001$ ,  $p<0,001$ ,  $p=0,026$ ).

Fiziksel koşullar ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi (sırasıyla  $p<0,001$ ,  $p=0,010$ ). Fiziksel koşullar ile kişisel başarı arasında ilişki saptanmadı ( $p>0,05$ ).

Kontrol-otonomi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde, kişisel başarı arasında ise olumlu yönde zayıf anlamlı ilişki saptandı (sırasıyla  $p<0,001$ ,  $p<0,001$ ,  $p=0,017$ ).

Kişilerarası ilişkiler ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi ( $p<0,001$ ). Kişilerarası ilişkiler ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki saptanmadı ( $p>0,05$ ).

İş doyumunu toplam puanı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi (sırasıyla  $p<0,001$  ,  $p<0,001$ ). İş doyumunu toplam puanı ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmedi ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30.** Bazı değişkenlerin iş doyumunu alt ölçekleri ve iş doyumunu toplam puanları ile ilişkilerinin değerlendirilmesi.

Değişkenler	Ücret	İşletme Politikaları	Bireysel faktörler	Fiziksel koşullar	Kontrol-otonomi	Kişilerarası ilişkiler	İş doyum toplam puanı
	r	r	r	r	r	R	r
Yaş	0,097	0,018	0,034	0,015	0,085	0,006	0,037
Çalışmaya başlama yaşı	0,164*	0,195*	0,040	0,118	0,117	0,110	0,168*
Turizmde çalışma yaşı	0,138	0,098	0,033	0,105	0,092	0,039	0,100
Günlük çalışma saati	-0,191*	-0,136	-0,033	-0,178*	-0,146	-0,235**	-0,161*
Haftalık çalışılan gün sayısı	-0,110	-0,114	-0,028	-0,037	0,011	-0,016	-0,082
Aylık kazanç	0,223**	0,197*	0,327***	0,194*	0,226**	0,128	0,249**
Bu işyerinde çalışma süresi	0,033	-0,052	-0,022	-0,040	0,027	-0,024	-0,034

r=Korelasyon katsayısı \*p=0,05 \*\*p=0,01 \*\*\*p<0,001

İş doyum alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanı ile yaş, turizmde çalışmaya başlama yaşı, haftalık çalışılan gün, bu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki saptanmadı ( $p>0,05$ ).

Çalışmaya başlama yaşı ile ücret, işletme politikaları ve iş doyum toplam puanı arasında olumlu zayıf anlamlı bir ilişki tespit edildi (sırasıyla  $p=0,032$ ,  $p=0,011$ ,  $p=0,029$ ). Diğer alt ölçekler ile anlamlı ilişki saptanmadı ( $p>0,05$ ).

Günlük çalışma saati ile ücret, fiziksel koşullar, kişiler arası ilişkiler ve iş doyum toplam puanı ile olumsuz zayıf anlamlı ilişki saptandı (sırasıyla  $p=0,012$ ,  $p=0,020$ ,  $p=0,002$ ,  $p=0,036$ ). Günlük çalışma saati ile işletme politikaları, bireysel faktörler ve kontrol-otonomi arasında anlamlı ilişki tespit edilmedi ( $p>0,05$ ).

Kişinin aylık kazancı ile işletme politikaları, ücret, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol-otonomi ve iş doyum toplam puanı arasında olumlu anlamlı ilişki saptandı (sırasıyla  $p=0,004$ ,  $p=0,012$ ,  $p<0,001$ ,  $p=0,013$ ,  $p=0,004$ ,  $p=0,001$ ). Aylık kazanç ile kişilerarası ilişkiler arasında anlamlı ilişki görülmedi ( $p>0,05$ ).

**Tablo 31.** İş doyum alt ölçekleri ve iş doyum toplam puanının birbirleri ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesi.

Alt ölçekler	Ücret	İşletme politikaları	Bireysel faktörler	Fiziksel koşullar	Kontrol-otonomi	Kişilerarası ilişkiler	İş doy. top. puanı
	r	r	r	r	R	r	r
Ücret	—						
İşletme politikaları	0,670*	—					
Bireysel faktörler	0,396*	0,671*	—				
Fiziksel koşullar	0,444*	0,670*	0,632*	—			
Kontrol-otonomi	0,375*	0,701*	0,705*	0,639*	—		
Kişilerarası ilişkiler	0,372*	0,625*	0,553*	0,653*	0,604*	—	
İş doyum toplam puanı	0,664*	0,959*	0,805*	0,794*	0,805*	0,734*	—

r=Korelasyon katsayısı, \* $p<0,001$

Ücret ile işletme politikaları ve iş doyum toplam puanı arasında olumlu ve güçlü, ücret ile bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol-otonomi, kişilerarası ilişkiler arasında ise olumlu ve orta düzeyde anlamlı ilişki saptandı ( $p<0,001$ ).



İşletme politikaları ile ücret, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol-otonomi, kişilerarası ilişkiler arasında olumlu ve güçlü, işletme politikaları ile iş doyum toplam puanı arasında ise olumlu ve çok güçlü anlamlı ilişki görüldü ( $p<0,001$ ).

Bireysel faktörler ile ücret arasında olumlu ve orta, bireysel faktörler ile işletme politikaları, fiziksel koşullar, kontrol-otonomi, kişilerarası ilişkiler arasında ise olumlu ve güçlü anlamlı ilişki tespit edildi ( $p<0,001$ ). Bireysel faktörler ile iş doyum toplam puanı arasında olumlu ve çok güçlü anlamlı ilişki görüldü ( $p<0,001$ ).

Fiziksel koşullar ile ücret olumlu ve orta düzeyde, fiziksel koşullar ile iş doyum toplam puanı arasında olumlu ve çok güçlü anlamlı ilişki görüldü ( $p<0,001$ ). Fiziksel koşullar ile işletme politikaları, bireysel faktörler, kontrol-otonomi ve kişilerarası ilişkiler arasında olumlu güçlü anlamlı ilişki saptandı ( $p<0,001$ ).

Kontrol-otonomi ile ücret olumlu ve orta düzeyde, kontrol-otonomi ile iş doyum toplam puanı arasında olumlu ve çok güçlü anlamlı ilişki görüldü ( $p<0,001$ ). Kontrol-otonomi ile işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kişilerarası ilişkiler arasında ise olumlu ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptandı ( $p<0,001$ ).

Kişilerarası ilişkiler ile ücret olumlu ve orta, işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar ve iş doyum toplam puanı arasında ise olumlu ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptandı ( $p<0,001$ ).

## 5. TARTIŞMA

Isparta ili merkez ve ilçelerinde bulunan 22 otel ve 170 otel çalışanına ulaşılarak yapılan bu çalışmada otel çalışanlarında iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ile bunları etkileyen etmenler belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Tartışma ve yorumlar bulgular bölümündeki sıraya uygun olarak yapılmıştır. Literatür incelendiğinde ülkemizde turizm sektöründe çalışanlarda iş doyumunu ve tükenmişlik durumları ile ilgili yok denecek kadar az araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma sonuçları yorumlanırken bu sınırlılık dikkate alınmıştır.

### 5.1. İş Doyumu

Isparta ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışanlarda iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyini etkileyen etmenleri belirlemek için yaptığımız çalışmada İş doyumunu toplam puanı  $111,38 \pm 25,49$  olarak bulundu. İş doyumunu alt ölçeklerinden alına puanlar değerlendirildiğinde işletme politikaları  $49,71 \pm 13,83$ , bireysel faktörler  $18,41 \pm 4,66$ , fiziksel koşullar  $14,39 \pm 3,47$ , kontrol otonomi  $11,38 \pm 2,87$ , ücret  $5,74 \pm 2,20$ , kişilerarası ilişkiler  $11,73 \pm 2,64$  puan olarak bulundu.

Polislerde iş doyumunu toplam puanı  $64,46 \pm 14,51$  (Şanlı 2006), sosyal hizmetler çocuk esirgeme kurumunda engelli çocukların bakımını yapan personellerde yapılan çalışmada  $88,16 \pm 19,37$  olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre turizm çalışanlarının iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu gözlemlendi.

Eğitim sektöründe çalışanlarda yapılan iş doyumunu ile ilgili çalışmalarda ücretin artmasının, okul çalışma şartlarından memnun olmanın, mesleki geleceğin iyi görülmesinin ve tekrar aynı mesleği seçme isteğinin iş doyumunu arttırdığı (Gencay 2007) saptanmıştır. Farklı çalışmalarda; hizmet süresi ve eğitim düzeyinin (Ergin 2001, Tan 2003) yaş ve cinsiyetin (Ergin 1997, Öncel 1998), kamu ya da özel sektörde çalışmanın (Ergin 1997) iş doyum düzeyini etkilediği saptanmıştır.

Sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda; yaşlı olanların gençlere göre, hizmet süresi fazla olanların daha az olanlara göre (Musal 1992, Musal 1995, Bodur ve Güler 1996, Aslan ve ark. 1997, Sevimli ve İşcan 2005), evli olanların bekarlara göre (Oran 1989, Birinci 1999, Sevimli ve İşcan 2005) daha fazla iş doyum düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Kariyerdeki yükseliş iş doyumunu arttırmaktadır (Hayran ve Aksayan 1991, Birinci 1999). Başka bir araştırmada ise yaşın, cinsiyetin, çalışılan kurumun, çalışma yılının, işin kendisinin ve iş yerinin sağladıkları olanakların iş doyum düzeyini etkilemediği, çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olmadığı özellikle yaptığı işle gurur duyan başkalarına yardımcı olabildiğine, kişilerarası ilişkilerinin geliştiğine inananlarda iş doyum düzeyi daha yüksek çıkmıştır (Ünalın ve ark. 2002).

Akçaoğlu (1989) İ.E.T.T.'de çalışan 100 şoför üzerinde iş doyumunu ile ilgili yaptığı araştırmada yaş ile eğitim durumunun iş doyum düzeyini etkilemediği saptanmıştır.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) merkez teşkilatında çalışanların taşra teşkilatında çalışanlara göre iş doyum düzeyleri daha düşük olduğu, hizmet süreleri arttıkça iş doyum düzeylerinin düştüğü, eğitim düzeylerinin iş doyum düzeyini etkilemediği, ücret yetersizliğinden hoşnut olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (İncir 1990).

Hull (1999)'un avukatlarda iş doyumunu araştırdıkları çalışmanın sonucunda genel anlamda iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Şanlı (2006) tarafından Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmış olan çalışmada; iş doyumunu üzerinde, görev yapılan şubenin, günlük çalışma sisteminin ve ekonomik durumlarını algılamalarının anlamlı farklılık yarattığı saptanmıştır.

Konaklama endüstrisinde iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik çalışanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. ABD'de yapılan bir araştırmada konaklama sektöründe çalışan bir grup ile diğer dört sektörden seçilmiş gruplar arasında karşılaştırma yapımlı olup, iş ortamıyla ilgili olarak hoş olmayan fiziksel çevre şartları, demode yönetsel sistemler, çalışanların kendilerini köle gibi hissetmeleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, elverişsiz çalışma saatleri,

düşük maaşlara dikkat çekilmiştir. Bu faktörlerin endüstride çok düşük düzeyde iş doyumuna neden olduğu tespit edilip, konaklama sektöründe çalışanların iş doyumunun en düşük düzeyde olduğu bulunmuştur (Pizam ve Reichel 1984).

Uysal'ın (2002) yaptığı otel çalışanlarının iş doyumları ve sağlık bilgi düzeylerinin değerlendirilmesi araştırmasına göre yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, alınan ücret, kurumda çalışma süresinin iş doyumunu etkilediği görülmüştür. Erkekler kadınlardan, sürekli çalışanlar sezonluk çalışanlardan daha fazla iş doyum düzeyine sahiptir. Kurumda çalışma süresi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Kaya (2007), otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörleri incelemek için yaptığı araştırmada evli işgörenlerin bekarlara oranla daha yüksek seviyede iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha az eğitimlilere oranla iş doyum seviyelerinin düşük olduğu görülmüştür. Yiyecek-içecek departmanında çalışan personelin otel işletmelerinin diğer departmanlarında çalışanlara göre iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu, Kat Hizmetleri ve İdari Personelin buldukları departmanlardaki işgörenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanlarda yaptığımız araştırma sonucunda iş doyum düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, günlük çalışma saati, haftada çalışılan gün sayısı, çalışma şekli, aldıkları ücret, iş değiştirmeyi isteme durumuna göre anlamlı farklılık saptandı.

Cinsiyete göre iş doyum düzeyi açısından anlamlı farklılık bulundu. Erkeklerde kadınlara göre iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu saptandı. Bu bulguyu Uysal'ın (2002) otel çalışanlarında, Kushnir et al. (2000) aile hekimlerinde yaptığı, Hulin ve Smith'in (1964) yaptığı araştırmalar destekler niteliktedir. Ehtiyar (1995) otel çalışanlarında ve MacMillan (1999) öğretmenlerde yaptığı araştırmada, kadınların erkeklere nazaran iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu saptamıştır. Bazı araştırmalarda ise cinsiyet ile iş doyum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Hull 1999, Saygun ve ark. 2002, Proctor and Steadman 2003, Demirkol 2006, Toker 2006).

Medeni duruma göre iş doyum düzeyinden anlamlı farklılık saptandı. Evli olanların aldıkları puanların diğerlerine (2 kişi boşanmış olduğu için analizlerde, bekar ve boşanmış olanlar diğer olarak gruplandırıldı) göre iş doyum düzeyinin daha

yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı. Bazı araştırmalar bu sonucu destekler niteliktedir (Oran 1989, Birinci 1999, Ataoğlu ve ark. 2000, Saygun ve ark. 2004, Sevimli ve İşcan 2005, Kaya 2007). Bazı araştırmalarda ise medeni durumun iş doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Sünter ve ark. 2001, Aksu ve ark. 2002, Demirkol 2006).

Çocuk sahibi olanların çocuk sahibi olmayanlara göre iş doyum düzeyi daha yüksek olduğu görüldü.

Çalışanların günlük çalışma saatine göre iş doyumunu açısından anlamlı fark bulundu. Özellikle 9-10 saat ile 11 saat ve üstü çalışanlarda Bonferroni testi sonucuna göre anlamlı fark saptandı. Çalışma saati arttıkça iş doyum düzeyi azalmaktadır. Kişinin fazla mesai yaparken fiziksel olarak yıpranmasının yanı sıra kendine ve ailesine zaman ayıramadığı için psikolojisi de etkilenmekte ve iş doyum düzeyi düşmektedir.

Haftalık çalışılan gün sayısına göre iş doyum düzeyinde anlamlı farklılık bulundu. Yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre haftada 6 gün çalışanların iş doyum düzeyinin 7 gün çalışanlardan daha yüksek olduğu bulundu.

Çalışma şekline göre iş doyum düzeyinde anlamlı farklılık saptandı. Otel işletmelerinde sürekli çalışanların sezonluk çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu görüldü. Uysal'ın 2002 yılında yaptığı araştırma sonucu da bunu desteklemektedir.

Otel çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumunu açısından anlamlı fark olduğu saptandı. Çalışanlarda aldıkları ücret miktarı arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı tespit edildi. Bu durumu Eğinli (2009)'nin yaptığı kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma da desteklemektedir. Clark ve Oswald (1995) iş doyumunu ve ücret arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında çalışanların iş doyumunu düzeyinde ücretin azalmasıyla birlikte bir düşüş görüldüğünü açıklamaktadırlar (Eğinli 2009).

İş değiştirmeyi isteme durumuna göre iş doyumunu açısından anlamlı fark bulundu. İş değiştirmeyi istemeyenlerin, iş değiştirmeyi isteyenlere göre iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edildi.

Araştırma grubunun yaş, eğitim durumu, otel işletme türü, işyerinde çalışma yaşı, turizm eğitimi alma, çalışmaya başlama yaşı, turizm alanında çalışmaya

başlama yaşı, daha önce başka işte çalışma durumu, sağlık durumunu değerlendirmesi, ek işi ve ek geliri bulunma durumu, Isparta'da kalma süresi, başka şehirde yaşama durumu, kaldığı yer, kronik hastalığı olma durumu, alkol ve sigara kullanma durumu iş doyumu açısından anlamlı fark yaratmamaktaydı.

## 5.2. Tükenmişlik

Isparta ili otel işletmelerinde çalışanların genel tükenmişlik puanı  $41,79 \pm 18,35$  bulundu. Polislerde  $42,10 \pm 14,17$ , konaklama işletmelerinde çalışan muhasebe müdürlerinde  $30,06 \pm 12,46$  olduğu gözlemlendi. Buna göre tükenmişlik düzeyinin en fazla olan meslek grubunun polislerdir.

Araştırma sonucunda Tükenmişlik alt ölçeklerine göre ise duygusal tükenme ortalaması  $14,21 \pm 8,29$  bulundu. Polislerde  $15,06 \pm 6,34$ , otellerde çalışan muhasebe müdürlerinde  $14,04 \pm 5,70$  olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal tükenme oranının polislerde turizm çalışanlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duyarsızlaşma boyutunda araştırmamızda  $5,72 \pm 4,73$ , polislerde  $5,28 \pm 3,36$ , muhasebe müdürlerinde ise  $5,27 \pm 2,71$ , araştırmamız sonuçlarının bu boyutta en fazla bulgu olduğu görülmektedir.

Kişisel başarı boyutuna göre araştırma sonucu  $21,86 \pm 5,33$ , polislerde  $21,76 \pm 4,47$ , muhasebe müdürlerinde ise  $10,75 \pm 5,21$  olduğu tespit edildi. Buna göre en yüksek kişisel başarı puanı turizm çalışanlarında bulundu.

Eğitim sektöründe yapılan tükenmişlik araştırmalarında; yaş, mesleği kendine uygun bulmanın, mesleki geleceğe bakış, çalışılan ortamdan memnuniyetin tükenmişliğin tüm alt boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşmayı boyutunu etkileyen faktörler; cinsiyet, çalışma yılı, mesleğin toplumdaki hak ettiği yeri bulup bulmadığı konusundaki kanılar, eğitim sisteminden memnuniyet durumu, çalışılan sosyo-ekonomik düzey olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenmeyi etkileyen faktörlerin, yaş, çalışma süresi, okuldaki konum (öğretmen, müdür), mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlardan destek, üstlerden takdir görme durumu, mesleğin toplumdaki hak ettiği yeri bulup bulmadığı konusundaki kanılar, eğitim sisteminden memnuniyet durumu, kendini

gerçekleştirme olduğu saptanmıştır. Kişisel başarı boyutunu etkileyen faktörler ise çalışma yılı, okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyo-ekonomik düzey, kişilerarası ilişkiler, yaş, çalışma süresi, medeni durum gibi değişkenlerdir (Girgin 1995, Torun 1995, Tümkaya 1996).

Sağlık personeli ile yapılan çalışmaların bulguları toplu olarak değerlendirilip tükenmişlik alt boyutlarını etkileyen faktörler tespit edilmiştir. Duygusal tükenmeyi etkileyen değişkenler; çalışılan hastane, çalışma saatleri, nöbet sayısı, mesleği isteyerek seçip seçmeme, yapılan işin bireyin yetenekleriyle uyuşup uyuşmaması, iş değiştirme isteği, yönetici desteği, meslektaş desteği, hastadan alınan geri bildirim, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, iş doyumunu, yalnız kalma isteği, aile hayatının etkilenmesi, kişinin boş zamanlarında işle ilgili konuları kendisine problem etmesi, işe verilen önem ve çalışma koşullarıdır. Duyarsızlaşma boyutunu etkileyen değişkenler ise; çalışılan hastane, çalışma saatleri, nöbet sayısı, gece bakım verilen hasta sayısı, yaş, iş hayatının aile hayatını olumsuz etkilemesi, iş doyumunu, medeni durum, meslek ve yalnız kalma isteğidir. Kişisel başarıyı etkileyen değişkenler, haftalık çalışma süresi, çalışma yılı, işe verilen önem, meslek, yalnız kalma isteğidir (Ergin 1992, Üstün 1995, Demir 1995).

Turizm sektöründe çalışanlarda yapılan çalışmalarda; iş değiştirme isteği, çalışma süresi, cinsiyet, çocuk sahibi olma, çalışılan pozisyon tükenmişlik düzeyini etkilediği (Bahar 2006); yaş, cinsiyet, medeni durum, eşin çalışma durumu, turizm sektöründe çalışma süresi, çalışılan işletme türü, yatak kapasitesi, sezonluk/sürekli çalışma şeklinin tükenmişlik ve alt ölçeklerini etkilediği belirlendi (Ersoy ve Utku 2004).

Yapılan çalışmada eğitim durumuna göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır. İlköğretim mezunları ile yüksekokul-üniversite mezunlarının arasında duygusal tükenme açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça duygusal tükenme oranı artmaktadır. Ersoy ve Utku (2004)'nin yaptığı araştırmada ise tükenmişlik ve alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı fark görülmedi.

Çocuk sahibi olma durumuna göre duygusal tükenme açısından çalışanlar arasında anlamlı farklılık saptandı. Çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre duygusal tükenmenin daha fazla olduğu sonucu bulundu. Bahar'ın (2006)

yaptığı araştırmada ise çocuk sahibi olanların duyarsızlaşma düzeyleri, çocuk sahibi olmayanlara nazaran daha düşük bulunmuştur.

Turizm eğitimi alma durumuna göre duygusal tükenme açısından anlamlı farklılık saptandı. Turizm eğitimi alanların turizm eğitimi almayanlara göre duygusal tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edildi. Ersoy ve Utku (2004), Bahar (2006)'ın muhasebe müdürlerinde tükenmişlik düzeyini belirlemek için yaptığı araştırmada turizm eğitimi alma durumunun tükenmişlik ve alt ölçeklerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı saptandı.

Turizmde çalışmaya başlama yaşına göre duygusal tükenme boyutunda anlamlı farklılık saptandı. Turizm sektöründe işe ne kadar geç başlarsa o kadar az tükenmişlik yaşadıkları saptandı. 23 ve üstü yaş grubunda turizm alanında çalışmaya başlayanlarda duygusal tükenme puanları diğer gruplara göre daha düşüktü. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı açısından anlamlı farklılık yoktu. Turizm sektöründe çalışma süresine göre muhasebe müdürleriyle yapılan araştırmada genel tükenmişlik puanının etkilendiği görülmüştür. Sektörde çalışma süresi arttıkça duygusal tükenme düzeyi de artmaktadır (Ersoy ve Utku 2004).

Daha önce başka iş yapma durumuna göre çalışanların kişisel başarı puanları ortalamaları arasında ise anlamlı farklılık saptandı. Başka iş yapanların kişisel başarı puanları ortalamaları başka iş yapmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildi. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları anlamlı farklılık göstermedi.

Sağlık düzeyini değerlendirme durumuna göre otel çalışanlarında kişisel başarı açısından anlamlı farklılık saptandı. Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda sağlığını orta ve altında değerlendirenler ile çok iyi olarak değerlendirenler arasında kişisel başarı açısından anlamlı farklılık bulundu. Sağlık düzeyi arttıkça kişisel başarı puanı da artmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları ortalamalarında anlamlı farklılık saptanmadı.

Günlük çalışma saatine göre çalışanların duygusal tükenme açısından anlamlı farklılık bulundu. Yapılan Bonferroni düzeltmesi sonucunda 11 saat ve üstü çalışanlarda duygusal tükenme puanları ortalamalarının, 6-8 saat çalışanlardan daha yüksek olduğu görüldü. Günlük çalışma saatinin uzun olmasının kişilerde yorgunluk yaratması yanında iş dışında özel yaşamına yeterince zaman ayıramaması nedeniyle



duygusal tükenmeye yol açtığı düşünüldü. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı farklılık saptanmadı.

Otel işletme türüne göre turizm çalışanlarında duygusal tükenme puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulundu. Kamu sektörüne bağlı olarak çalışanlarda özel sektörde çalışanlara göre duygusal tükenmenin daha yüksek olduğu saptandı. Üniversiteye bağlı eğitim oteli ve öğretimevinde çalışan stajyerlerinde araştırma kapsamında olmasının bu farkın ortaya çıkmasını etkilediği düşünülmektedir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları anlamlı farklılık göstermedi. Yapılan başka bir çalışmada işletmeler 5 yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köyü olarak 2 kategoride ele alınmış kişisel başarı boyutunda anlamlı farklılık gözlenmiştir. 5 yıldızlı otellerde çalışanların tatil köylerinde çalışanlara göre kişisel başarı boyutunda daha fazla tükenmiş oldukları tespit edildi (Ersoy ve Utku 2004).

İş değiştirmeyi isteme durumuna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ise anlamlı farklılık saptandı. İş değiştirmeyi düşünenlerde hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşmanın değiştirmeyi düşünmeyenlere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşıldı. Kişisel başarı açısından anlamlı farklılık saptanmadı. Ön büro çalışanlarında yapılan bir çalışmada benzer olarak işini değiştirmek isteyen ön büro çalışanlarının, işlerini değiştirmek istemeyen ön büro çalışanlarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu, farklı olarak kişisel başarı düzeylerinin de daha düşük olduğu gösterilmiştir (Bahar 2006).

Otel işletmelerinde çalışanlarda; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışmaya başlama yaşı, ek iş yapma ve ek gelir durumu, Isparta'da kalma süresi, başka şehirde yaşama durumu, kaldığı yer, kronik hastalığı olma durumu, alkol ve sigara kullanma durumu, haftada çalışılan gün sayısı, çalışma şekli, işyerinde çalışma süresi, çalışanların aldıkları ücrete göre tükenmişliğin tüm alt ölçeklerinde anlamlı farklılık saptanmadı.

Isparta'da otel işletmelerinde yapılan çalışmada korelasyon testi sonuçlarına göre yaş, haftalık çalışılan gün sayısı, ücret ve işyerinde çalışma süresi ile tükenmişlik alt ölçekleri arasında anlamlı ilişki görülmedi. Başka bir çalışmada avukatların tükenmişlik düzeylerinin yaş değişkenine ilişkin olarak duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasındaki anlamlı ilişki bulunmazken, duygusal tükenme alt ölçek puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Avukatlar da yaşın artmasıyla duygusal tüklenme düzeylerinin de arttığı görülmüştür (Demirkol 2006).

Çalışmaya başlama yaşı ile duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz zayıf anlamlı ilişki vardı. Çalışmaya başlama yaşı azaldıkça duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma artmaktaydı. Çalışmaya başlama yaşı ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmemekteydi.

Turizmde çalışmaya başlama yaşı ile duygusal tüklenme arasında olumsuz zayıf anlamlı ilişki saptandı. Turizmde çalışmaya başlama yaşı ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki yoktu. Günlük çalışma saati ile duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu anlamlı ilişki görüldü. Günlük çalışma saati ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmeydi.

### **5.3. Tüklenmişlik ile İş Doyumunun Birbiriyle Olan İlişkileri**

Araştırmamızda yapılan pearson korelasyon testi sonuçlarına göre duyarsızlaşma ile duygusal tüklenme arasında güçlü ve anlamlı ilişki görüldü. Elde edilen bu bulguya göre duygusal olarak tüklenen bir birey aynı zamanda duyarsızlaşma da yaşayabilir. Bu bulgu Evers et al. (2002)'ın elde ettiği sonuç ile paralellik göstermektedir.

Kişisel başarı ile duygusal tüklenmişlik arasında anlamlı ancak zayıf bir olumsuz ilişki vardı. Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişki görülmemekteydi. Başka bir araştırmada ise duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında negatif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (Ernest et al., 2002).

İş doyumunu alt ölçeklerinden ücret alt ölçeği ile duygusal tüklenme arasında zayıf olumsuz anlamlı ilişki saptandı. Ücret ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmeydi.

İşletme politikaları ile duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı bir ilişki görülmekteydi. Kişisel başarı ile işletme politikaları arasında anlamlı ilişki saptanmadı.

Bireysel faktörler ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde, bireysel faktörler ile kişisel başarı arasında ise zayıf olumlu yönde anlamlı ilişki görüldü.

Fiziksel koşullar ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi. Fiziksel koşullar ile kişisel başarı arasında ilişki saptanmadı.

Kontrol-otonomi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde, kişisel başarı arasında ise olumlu yönde zayıf anlamlı ilişki saptandı.

Kişilerarası ilişkiler ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi. Kişilerarası ilişkiler ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki saptanmadı.

İş doyumunu toplam puanı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında gücü orta olan olumsuz yönde anlamlı ilişki tespit edildi. Avukatlarda ve teknik öğretmenlerde de iş doyum düzeyleri ile duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Avşaroğlu ve ark. 2004, Demirkol 2006). Spear et al. (2004) hemşirelerle, Kushnir et al. (2000) hekimlerle, Muhammad ve Hamdy (2005) farklı 3 şirkette görevli süpervizörlerle, Tsigilis et al. (2004) Yunanistan'da kütüphanede görevli çalışanlarla yaptıkları araştırmada tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi bulguladıklarında, iş doyumunu ve tükenmişlik arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

İş doyumunu toplam puanı ile kişisel başarı arasında anlamlı ilişki görülmedi. Ernest et al. (2002) ve Demirkol (2006)'un yaptıkları araştırmada iş doyumunu ile kişisel başarı alt ölçek puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda iş doyumu toplam puanı  $111,38 \pm 25,49$ , genel tükenmişlik puanı  $41,79 \pm 18,35$  olarak bulundu. Duygusal tükenme ortalaması  $14,21 \pm 8,29$ , duyarsızlaşma boyutunda ortalama  $5,72 \pm 4,73$ , kişisel başarı boyutunda ortalama  $21,86 \pm 5,33$  olarak bulundu.

İş doyumunu etkileyen etmenler aşağıdaki gibi bulundu:

- Erkeklerde kadınlara göre,
- Evli olanların bekarlara göre,
- Çocuk sahibi olanların olmayanlara göre,
- Günlük 9-10 saat çalışanların 11 saat ve üstü çalışanlara göre,
- İş değiştirmeyi istemeyenlerin iş değiştirmeyi isteyenlere göre,
- Sürekli çalışanların sezonluk çalışanlara göre iş doyumunun daha fazla olduğu,
- Ücret arttıkça iş doyumunun da arttığı görüldü.

Tükenmişlik açısından değerlendirme yapıldığında duygusal tükenmeyi etkileyen etmenler:

- Çocuk sahibi olmayanların olanlara göre,
- Turizm eğitimi alanların almayanlara göre,
- Eğitim durumu yüksek okul-üniversite olanların ilköğretim olanlara göre,
- İş değiştirmeyi isteyenlerin iş değiştirmeyi istemeyenlere göre,
- Kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre,
- Günlük 11 saat ve üstü çalışanların 6-8 saat çalışanlara göre,
- Turizmde çalışmaya başlama yaşı 23 yaşından daha az olanların, turizmde çalışmaya 23 ve üstü yaşta başlayanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları saptandı.

Duyarsızlaşma düzeyi; çalışanların iş değiştirmeyi isteyenlerde iş değiştirmeyi istemeyenlere göre daha fazla olduğu görüldü.

Kişisel başarı;

- Daha önce başka işte çalışanların çalışmamış olanlara göre,
- Sağlık durumunu çok iyi diye değerlendirenlerin orta ve altında diye değerlendirenlere göre daha fazla kişisel başarı düzeyi olduğu tespit edildi.

İş doyumunu arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı saptandı.

Araştırmanın sonuçlarına göre:

- Erkekler kadınlara göre daha fazla kendilerini iş yerinde ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsat buluyor olması sonucu iş doyum düzeyi daha yüksektir. Tüm çalışanlara hakkaniyetli davranılıp fırsat eşitliği sağlanmasıyla kadınlarında işe verdikleri değer artacak dolayısıyla iş doyumunu düzeyi de artacaktır.
- Uzun çalışma saatleri yerine çalışanların düzenli ve özel yaşamlarına zaman ayırabilecekleri, fiziksel ve ruhsal olarak daha iyi yaşam sürdürebilecekleri şekilde çalışma saatleri düzenlenmelidir. Bu amaçla çalışma saatleri kısa tutularak vardiyalı çalışma sistemi uygulanabilir. Böylece hem daha fazla personel çalıştırılması mümkün olacak, hem de çalışanlarda yorgunluk ve stres oluşmaması sağlanacaktır.
- Otel çalışanlarının haftanın 7 günü çalışması yerine 6 günü çalışması ve izin kullanmalarının sağlanması; dinlenebilmeleri ve kendilerine zaman ayırabilmeleri için daha uygun olacaktır.
- Eğitim düzeyi daha yüksek olanlara ve turizm eğitimi almış çalışanlara, diğer çalışanlara kıyasla daha iyi ücret almak, yükselme imkanı verilmesi ve kendini geliştirmesine fırsat verilmesi gibi beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerinin karşılanması, eğitilmiş ve deneyimli çalışanların mesleğini benimseyip otelde çalışmayı, geçici iş olarak görmesini önleyecek, turizm sektöründen uzaklaşmasını engelleyecektir. Çalışanlar değer gördükçe işlerine bağlılıkları artacak, işyerine daha fazla değer katacaktır.
- Otel çalışanlarında ücretlerin artırılması, verdiği emeğin karşılığını aldığını hissetmesini sağlayacak, işine motivasyonunu arttıracaktır.

Sonuç olarak; turizm çalışanlarında gerekli tedbirler alınırsa iş doyumunu artıp tükenmişlik azalabilir. Çalışanların bireysel olarak, işletmelerin ise kurumsal olarak daha iyi konumlarda olabilmesi için bazı uygulamalarında değişiklikler yapması gerekmektedir.

## ÖZET

Isparta ilindeki otel işletmelerinde çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri ile etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Isparta ilindeki 24 otelde çalışan 170 kişiye anket yapılarak uygulanan araştırma kesitsel ve analitik tiptedir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri otel çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyidir. Bağımsız değişkenler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu, çocuk sayısı, eğitim durumu, turizmle ilgili eğitimi alma durumu, işyerinde çalıştığı bölüm, mesleği, çalıştığı pozisyon, çalıştığı işyerindeki çalışma süresi, turizm sektöründe çalışmaya başlama yaşı, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, günlük çalışma süresi, ücret, çalışma türü (sezonluk ya da sürekli), haftada çalıştığı gün sayısı, ek bir işe sahip olma durumu, ek bir gelire sahip olma durumu, iş değiştirmeyi isteme durumu, kronik bir hastalığı olma durumu, kaldığı yer, Isparta' da kaldığı süre, Isparta dışında yaşama durumu, sağlık durumu değerlendirme düzeyi, sigara, alkol kullanma durumudur.

Araştırma sonucunda iş doyumu toplam puanı  $111,38 \pm 25,49$ , genel tükenmişlik puanı  $41,79 \pm 18,35$  olarak bulundu. Duygusal tükenme ortalaması  $14,21 \pm 8,29$ , Duyarsızlaşma boyutunda ortalama  $5,72 \pm 4,73$ , Kişisel başarı boyutunda ortalama  $21,86 \pm 5,33$  olarak bulundu.

Araştırma sonucunda; cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, günlük çalışma saati, çalışma türü, haftada çalıştığı gün sayısı, ücret, iş değiştirmeyi isteme durumunun iş doyumu düzeyini etkilediği bulundu. Tükenmişliği ise, eğitim durumu, çocuk sahibi olma durumu, turizmde çalışmaya başlama yaşı, daha önce başka işte çalışma durumu, sağlık durumu değerlendirme düzeyi, otel işletmesinin türü ve günlük çalışma saatinin etkilediği belirlendi.

İş doyumu arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı saptandı.

Tükenmişlik düzeyinin azaltılması için; otel çalışanlarının ücretinin arttırılması, günlük ve haftalık çalışma sürelerinin düzenlenmesi ve eğitim durumuna göre yükselme fırsatı sağlanması uygun olacaktır.

**Anahtar sözcükler:** tükenmişlik, iş doyumu, otel çalışanları, etkileyen etmenler.

## ABSTRACT

This research was carried out in order to determine the burnout level and job satisfaction of the workers, who work in hotel managements in Isparta, and the factors that affect these situations.

The research, performed by making a survey on 170 workers in 24 hotels in Isparta, is cross-sectional and analytical typed. Dependent variables of the research are burnout level and job satisfaction of hotel workers. And independent variables are age, gender, marital status, the situation of having a child or not, Number of the children, educational background, education about tourism, the department worked in the office, the age of beginning to work in tourism, total working time in business life, working hour per day, wage, working period (seasonal or permanent), number of working days per week, having a side job or not, having a side income or not, want to change the job or not, having a chronic illness or not, accommodation, the period stayed in Isparta, living condition out of Isparta, assesment level of state of health and the usage of cigarette of alcohol.

As a result of the research, total point of job satisfaction was found as  $111,38 \pm 25,49$ , and the general burnout level as  $41,79 \pm 18,35$ . Average of sensitive burnout was  $14,21 \pm 8,29$ . and the average in the level of desensitization was  $5,72 \pm 4,73$ . The average in the level of personal success was found as  $21,86 \pm 5,33$ .

As a result of the research, it was found that having a baby or not, working hour per day, Number of working days in a week, wage, want to change the job affected the job satisfaction. And it was found that burnout was affected by educational background, gender, marital status, having a baby or not, the age of beginning to work in tourism, having worked in another job formerly, assesment level of state of health, type of hotel management and working hours per day.

It was determined that the more job satisfaction increased, the more burnout level decreased.

In order to decrease burnout level, increase in wages of hotel workers, regulation of daily and weekly working time and the promotion opportunity according to educational background would be effective.

**Key words:** burnout, job satisfaction, factors that affect, hotel workers.

## KAYNAKLAR

- Akçamete G, Kaner S, Sucuoğlu B. *Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. VI. Ergonomi Kongresi, 27-29 Mayıs 1998. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 622, 1998.
- Akçaoğlu ZF. İ.E.T.T. Şoförlerinde İş Tatmini ve Depresyon, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.
- Akıncı Z. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002;(4): 1-25.
- Aksu G, Acuner AM ve Tabak RS. Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 2002; 55(4), 271-282.
- Aktaş A. *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Antalya, Eren Ofset, 1995, s. 1.
- Angerer JM. *Job burnout, Journal of Employment Counselling*, 2003;40:98-107.
- Antoniou AS. Sources Of Stres and Professional Burnout of Teachers of Special Educational Needs In Greece International Special Education Congress, Universty Of Manchester 24th-28 th. July.2000.
- Aslan H. Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu. *Toplum ve Hekim*, 1997;12(82):24-29.
- Aslan SH, Aslan O. Hekimlerde Tükenmede Cinsiyetle İlgili Etkenler. *Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 1997; 22(2):132-136.
- Ataoglu A, İçmeli C ve Özçetin A. Hekimlerde İş Doyumu. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Düzce Tıp Fakültesi Dergisi*, 2000;2: 17-34.
- Avşaroğlu S, Deniz ME, Kahraman A. Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2005;14.
- Aydın M. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. 3. Baskı. Ankara, Pegem Yayınları,1993.
- Aytaç S. Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001; 31(1).
- Bahar E. Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, (Yrd. Doç. Dr. Ülker Çolakoğlu), 2006.
- Balcı A. Eğitim Yöneticisinin Doyumu. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara. 1985.
- Balcı A. *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları,1995.
- Bardi JA. *Hotel Front Office Management*. John Wiley & Sons, USA, 1996, p.11.
- Bartol KM and Martin DC. *Management*. New York: McGraw-Hill Inc.1991.



Başaran İE. *Temel Eğitim ve Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 112. 1982.

Başaran İE. *Eğitim Yönetimi*. Ankara. 1988

Başaran BI. Zihinsel, görme, işitme özürlü çocuklara eğitim veren özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İzmir, 1999.

Başaran İE. *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara:Feryal Matbaası, 2000.

Batman O. *Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu*. Adapazarı: Değişim Yayınları, 1999.

Batman O.ve ark. *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*. Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001.

Baymur F. *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap ve Aka Kitapevleri Koll. Şti., 1969.

Baysal AC. *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası, 1981.

Baysal A. Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995.

Berg BD. Educator Burnout Revisited: Voices From The Staff Room. *Clearing House* 1994; 67(4):185-189.

Birdir K, Tepeci M. Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* 2003; 2: 93-106.

Birinci N. Bursa'da Görev Yapan Hekimlerde İş Doyumu ve Bunu Etkileyen Etmenler. Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 1999.

Bodur S ve Güler S. Sağlık Yöneticilerinin İş Doyumu. *Genel Tıp Dergisi* 1997; 7 (1):12-14.

Bolat T. Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 2003;17: 3-4.

Bucak T. Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Prof. Dr. Alp Timur),2007. Erişim Adresi: [www.tez2.yok.gov.tr](http://www.tez2.yok.gov.tr). Erişim Tarihi: 10.11.2008.

Bursalıoğlu Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 7. Baskı, Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1987.

Canman AD. *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları No: 260 1995.

Cantekin ÖF. Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanlarının Örgüte Uyum Sorunlarının İş Doyumu Açısından Yol Açtığı Sorunlar. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.

Cem C. *Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri*. Ankara: TODAİE Yayınları No:153, 1976.

Cordes CL. Dougherty T.W.A review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review* 1993; 18(4):621-656.

Coşkuner A. İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İş görenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1994.

Çam O. Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 1991.

Çam O. *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı. 1992:155-166.

Çepelioğullar R. İş Doyumu. Erişim adresi:www.yonetimonline.com/ar-ge/206-makaleler/476-Is-Doyumu.html. Erişim tarihi: 19.02.2010.

Çetiner E. *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutubay Yayınları, 1995:s.7.

Çetinkaya A, Özbaşaran F.Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 2004;20 (1):57-76.

Çetinkanat C. *Örgütlerde Güdülenme ve iş Doyumu*. İstanbul: Anı Yayıncılık, 2000.

Davis K. *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Çeviri Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Matbaası, No: 3028, 1982.

Davis K. *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. Çeviri, Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi,1988.

Davis K ve Newstrom JW. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 8 th Ed., New York/St. Louis/San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company,1989.

Davis B and others. *Food and Beverage Management*. Butterworth-Heinemann, Great Britain,1999; p. 226.

De Coninck JB ve Stilwell DC. Incorporating organizational Justice, Role states, Pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research* 2004;57(3):225-231.

Demirkol İ. Avukatlarda iş doyumunu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, (Yrd. Doç. Ertuğrul Gödelek), 2006.

Dereli AM. *Otel İşletmeciliğinde Ön Büro*.Ankara: Turban Turizm A.Ş.,1989.

Dessler G. *Personnel Management*. 4.th Edt. Prectice Hall New Jersey, 1985.

Dicle Ü ve Dicle A. Motivasyon. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi* 1989;7.

Dilsiz B. Konya ilindeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenli istatistiksel analizi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

Doğan HS. *Rol Çatışması ve İş gören sorunları*. Yönetim Psikolojisi II. TODAİE Yayınları No: 201, Ankara, 1981: s.482-500.

Dolunay AB. Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* 2002; 55 (1).

Drafke MW ve Kossen S. *The Human Side of Organization*. 7th Ed., Addison Wesley Longman Inc.: USA, 1997.

Eade VH. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers, 1993.

Eğimli AT. Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2009; 23(3): 35-51.

Ehtiyar R. Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve verimliliğin bir göstergesi olan işgören devir hızı ile ilişkisinin değerlendirilmesine yönelik Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmalı bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya (Doç. Dr. Ahmet Aktaş), 1995.

Ehtiyar R. Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi* 1996;(4).

Elma C, Demir K. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000:s.109-125.

Eisentat RA ve Fenler RD. Toward a Differentiated View of Burnout: Personal and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress. *Am. J. Comm. Psy.* 1984;12(4):411-430.

Enç M. *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş II. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1980.

Erdoğan İ. *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1983.

Erdoğan İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım, 1996:s. 231-232.

Eren E. *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 105, 1989.

Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 1993.

Eren E. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2001.

Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

Ergin C. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları el kitabı, 1992;s. 143-154.

Ergin C. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayın* 1992; s.143-154.

Ergin C. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları. *3 P Dergisi* 1996; 4(1).

Ergin C. Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak “İş Betimlemesi Ölçeği”: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi* 1997;12(39): 25-36.

Ergin C. Nottingham İnsan İlişkileri Becerileri Eğitimi Modelinin Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerine Etkisi. Ankara: *Türk Psikoloji Dergisi* 2001.

Ergül HF. Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 2005;4(14): 67-79.

Erkmen T, Şencan H. *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*. İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Ernest BW ve Clippord LF. Burnout Job Satisfaction Among Student Support Services Personel. *Human Resource Development Quarterly* 2002;13(2):169-186.

Eroğlu F. *Davranış Bilimleri*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

Ersin M. *Eğitimde Psikolojinin Rolü*. Cilt:II. Öğretmen Kitapları No:154, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1981.

Ersoy A, Utku DB. Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu Araştırması. Erişim adresi: [www.mufadorg/index.php?option=comcontent&task=view&id=338&Itemid=41](http://www.mufadorg/index.php?option=comcontent&task=view&id=338&Itemid=41). Erişim tarihi: 10.12.2009.

Ertekin Y. *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları, No:253 1993.

Evcı D, Tezcan S. Farklı Yörelere Bazı Konaklama Tesislerinin Sağlık Açısından Değerlendirilmesi ve Turistlerin Sağlık Sorunları. *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 2005;12(2):99-109.

Evers WJG, Brouwers A, Tomic W. Burnout and Self Efficacy: A Study On Teachers, Beliefs When Implementing An Innovative Aducatonal System In The Netherlands. *British Journal Of Educational Psychology* 2002;72:227-243.

Evers W, Brouwers A, Tomic W. Agressive Behavior and Burnout Among Staff Of Homes Fort the Elderly. *International Journal of Mental Health Nursing* 2002; 11:2-9.

Fields DL, Blum TC. Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior* 1997.

Freudenberger NJ. Staff Burnout. *Journal of Social Issues* 1974;30:159-1.

- Gencay ÖA. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 2007;15(2):765-780. İnternet Erişim Adresi: [www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/ Cilt-15- No2-2007Ekim/ okencat. pdf](http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-15- No2-2007Ekim/ okencat. pdf). Erişim Tarihi: 10.12. 2008.
- Gençtan E. *Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar*. Ankara: Maya Matbaacılık Ltd.Şti., 1981.
- Girgin G. İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir ili Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995.
- Glogow E. Burnout and Locus of Control. *Public Personnel Manegement* (Spring) 1986; p. 79-83.
- Greenberg J. Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal Management* 1990, May;16: p.399-432.
- Groot W, Van Den Brink HM. Job Satisfaction Of Older Workers.*International Journal Of Manpower* 1999; 20(6): p. 344.
- Güler Ç, Çobanoğlu Z. *Turist Sağlığı*.T.C. Sağlık Bakanlığı Çevre Sağlığı Temel Kaynaklar Dizisi. No:25. Ankara: Aydoğdu Ofset,1994.
- Güler Ç, Akın L. *Halk Sağlığı Temel Bilgiler*. Ankara: Hacettepe Yayınları,2006: s.719-733.
- Güler Ç, Tekbaş ÖF., Vaizoğlu S. *Turizm ve Çevre*.İnternet Erişim Adresi :[http://www .sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/2899.pdf](http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/2899.pdf). Erişim Tarihi:22.12.2008.
- Günbayı İ. *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*. Ankara: Özen Yayıncılık, 2000.
- Gündüz B. Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2004.
- Gürsel M. *Okul Yönetimi*. Konya:İnci Ofset, 1995.
- Hackman JR. ve Oldman GR. Developmentof The Job Diagnostic Survey. *Journey Appl Psychol* 1975;60: p.159-170.
- Hayran O, Aksayan S. Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu. *Toplum ve Hekim* 1991; 47: s.16-17.
- Hickson C, Oshagbemi T. The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. *International Journal of Social Economics* 1999; 26 (4): p.537-544.
- Hulin CL. ve Smith PC. Sex Differences in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 1964; 48(2).
- Hull KE. The Paradox Of The Contented Famele Lawyer.*Law, Society Revie* 1999; 33 (3): p. 687-702.
- Iris B, Barret SV. Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance. *Journal of Applied Psychology* 1972; 56: p.301–304.

- Izgar H. Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre incelenmesi (Orta Anadolu Örneği) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2000.
- Izgar H. *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Nobel Yayın No: 275, 2001.
- İçöz O. *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Ankara: Anatolia Yayınları, 2001.
- İncir G. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Protiktivite Merkezi Yayınları, Yeniçağ Basın-Yayın Sanayi, 1990: s. 401.
- Johns G. Organizational Behavior. *Understanding Life and Work* 1983; Dallas Scott, Foresman.
- Kabadayı R. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1982.
- Kaçmaz N. Tükenmişlik (Burn out) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi* 2005; 68: 29-32.
- Kappa M. *Managing Housekeeping Operations*. Michigan: Educational Institute of the AH&MA, 1990: p.8.
- Karatepe OM ve Sökmen A. The effect of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees, *Tourism Management*. [www.elsevier.com/locate/tourman11/10/05](http://www.elsevier.com/locate/tourman11/10/05), 2004.
- Karlıdağ R, Ünal S ve Yoloğlu S. Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi* 2001; 4:114.
- Kaya İ. Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2007;7(2):355-372.
- Kaya YK. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını, 1979.
- Kaynak T. *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1990.
- Keskin G. Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi* 1997; Mpm Yayınları: 2.
- Kırılmaz YA, Çelen Ü, Sarp N. İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması. *İlköğretim Online* 2003;2:9. Erişim adresi: <http://www.ilkogretim-online.org.tr:10.10.2008>.
- Klarreich SH. *Stressiz Çalışma Ortamı*. Çev: Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi, 1997.
- Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1982.
- Kolasa BJ. *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. Çeviri. Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1969.
- Korman AK. *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. Çev: Akhun İ. ve Alkan C., Öğretmen Kitapları: 141, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978.

- Kozak N, Denizler D, Tetik N, Akoğlan M, Yeşiltaş M, Kozak M. *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayınları,1998.
- Kurçer MA. Harran Üniversitesi Tıp Fakóltesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakóltesi Dergisi* 2005; 3: s. 10-15.
- Kushnir T, Cohen AH, Kitai E. Continuing Medical Education and Primary Physicians, Job Stres, Burnout and Dissatisfaction. *Medical Education* 2000;34 (6):430-436.
- Kutkan S. *Önbüro Hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakóltesi Yayınları, Yayın No: 410, 1994.
- Lam T, Zhang H. ve Baum T. An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management* 2001;22.
- Lee R. ve Wilbur ER. Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations* 1985;38(8).
- Locke E. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Ed. M.D.Dunnette. *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Chicago, 1976.
- Luthans F. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.,1995.
- MacMillan RB. Influence of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Education Research* September, 1999
- Maslach C, Pines A. Burnout: The Loss of Human Carrino. *Experiencing Social Psychology* 1980;p. 308.
- Maslach C, Jackson SE. The Measurement of Experienced Burnout. *Jour of Occupational Behavior* 1981; 2: 99-13.
- Maslach C. Burnout: The Cost of Caring. New Jersey, Prentice-Hall, 1982: p. 3
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout. *Annual Rewiew Psychol* 2001; 52: 397-422.
- Maslow AH. *Motivation and Personality*. New York: Harpers, 1954.
- Medlik SA. *Profilo of Hotel And Catering Industry*.London:1972, p.70.
- Mermann AC. *Coping Strategies of Selected Physicians, Persp.In Beh. & Med.* 1990;33(2): 268-279.
- Muhammed AH, Hamdy H. Burnout, Supervisory Support and Work Outcomes: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *International Journal Of Commerce Management* 2005;15(3); 4; 230.
- Musal B. Pratisyen Hekimlerde Mesleki Doyum ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Halk Sağlığı, Doktora Tezi. İzmir, 1992.
- Musal B, Ergin S, Elçi ÖC. Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum. *Toplum ve Hekim* 1995;10; 68.
- Newstrom JW ve Davis K. *Organizational Behavior-Human Behavior At Work*. McGraw-Hill Companies: USA,1997.

Ok S. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,2002.

Olalı H ve Korzay M. *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

Onaran O. *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 470, 1981

Oral S. *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Oran Başkaya N. Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 1989.

Oshagbemi T. The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology* 1997;12-7/8:511-520.

Oshagbemi T. Satisfaction with Co-Workers' Behaviour. *Employee Relations* 2000; 22 (1):88-106.

Otel Temizlik, Eğitim ve Dekorasyon Derneği (OTED) Eğitim Komitesi *Housekeeping Yönetimi*. İstanbul: Ufuk Matbaacılık,1999, s. 8.

Öncel TA. Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1998.

Örmen U. Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.

Örücü E. Yumuşak S. ve Bozkır Y. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2006;13 (1).

Özdayı N. Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1990.

Özdemir S. *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. PEGEM Yayını, II. Baskı. Ankara: Önder Matbaacılık, 1997.

Özer R. Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. KTÜ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1998.

Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi, 2002.

Pehlivan İ. *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: 1995.

Pines A, Aronson E. Career burnout: Causes and cures. New York: The Free Press, 1988.



- Pines AM. Burnout: An existential perspective. In Professional Burnout. *Recent developments in theory and research* 1993; 33-51.
- Pines AM ve Keinan G. Stres and Burnout: The Significant Difference. *Personality and Individual Differences* 2005;39:625-635.
- Pinter R et al. *Eğitim Psikolojisi*. Çeviren: Sabri Akdeniz, Marmara Üni. İlahiyat Fakültesi, 1991.
- Pirjo T ve Seppo K. Impact of Working Life Quality On Burnout. *Routledge, Part of the Taylor Of Francis Group* 1999;25 (4):441-449.
- Proctor BE ve Steadman T. Job Satisfaction, burnout and Perceived effectiveness of in House versus Traditional Scholl Psychologists. *Psychology in the Scholl* Vol 40, 8 ,2 , Willey Periodicals. Inc., 2003.
- Pusat A. İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiyedeki Uluslar arası Fast food Restaurantlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.
- Reichel A ve Pizam A. Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Worker- Versus Others. *International Journal of Hospitality Management* 1984; 3 (3).
- Rızaoğlu B. *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004
- Roberts K. The Working Class, London ve New York: Longman Group Limited, 1978.
- Robbins SP. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th Ed., Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1996.
- Robbins SP. *Organizational Behavior*. 8th Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1999: p. 142.
- Rogers DP. Helping Employees Cope With Burnout. *Business* 1984 (October-December); 3-7.
- Saal FA, Knight PA. *Industrial and Organisational Psychology*. Science and Practica Brooks/Cole Publisher, 1988.
- Sabuncuoğlu Z. *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sabuncuoğlu Z. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, 1996.
- Sabuncuoğlu Z. *Personel Yönetimi (Politika ve Yönetel Teknikler)*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, s. 36.
- Sağlam M. *Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE Yayını, 1979.
- Sailer HR et al. Stress: Causes, Consequences and Coping Strategies. *Stress Management*, July-August, 1982.
- Saygın M, Çakmak A ve Köse K. Kırıkkale İlinde Üç Farklı Hastanede Çalışan Hekimlerin Mesleki İş Doyumu. 8. Ulusal Halk Sağlığı Kongresinde (23-28 Eylül) Poster Sunumu, Diyarbakır, 2002.
- Schoderbek PP, Cosier RA, Aplin JC. *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA, 1991.

Sermon JM. The Relationship Of the Dual Role Assignment to the Level Of Perceived Burnout By Secondary Teachers. *Social Sciences*1995;55(9):2765.

Sertçe S. Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği).Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

Sevimli F ve İşcan ÖF. Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2005;5(1): 55-65.

Sılığ A. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003

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

Silva P. Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2006;18(4): 317-328.

Solmuş T. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*.Ankara:Beta Yayınları,2004.

Spear J, Wood LC, Sudershan DA ve Nelson J. Job Satisfaction and Burnout in Mental Health services For Older People. *Australasian Psychiatry* 2004;12 (1): 58-61.

Spector PE. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causeand, Consequences*. California:Page Publications, 1997.

Surgevil O. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.

Sünter AT, Canbaş S, Dabak Ş, Öz H ve Pekşen Y. Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyum Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi* 2001;16(1).

Şahin DE. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okulları örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Şahin NH, Durak A. *Occupational stress and job satisfaction. The case of banking personnel*. 23 rd International Congress of Applied Psychology, Book of Abstracts, Madrid: July, 17-22, 1994:p.72.

Şahin NH, Durak A, Yasak Y. *Interpersonal style, Loneliness and depression*. 23 rd Internatinal Congress of Applied Psychology, Book of Abstracts, Madrid: July, 17-22,1994:p.209.

Şahin NH, Durak A. Stresle Başacıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite öğrencileri için uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi* 1995;10 (34): 56-73.

Şanlı S. Adana ilinde çalışan polislerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Prof. Dr. Turan Akbaş), 2006.

- Şenatalar F. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İ. Ü. Kitabevi, 1973.
- Şener B. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1997: s. 178.
- Şener B. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Tan H. *Psikolojik Yardım İlişkileri Danışma ve Psikoterapi*. M.E.B. Yayınları Öğretmen Kitapları dizisi No: 166 İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1992
- Tan N. Anadolu Lisesi öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler (Ankara ili örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Ankara, 2003.
- Tavmergen İP. *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2002.
- Tavmergen İP ve Aksakal E G. *Kongre ve Toplantı Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004,
- Toker B. Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2007;8(1):92-107.
- Torun A. Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine bir İnceleme. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995.
- Transon J. *Le Developpement de la Carriere des Cadres dans la Grande Entreprise*. Paris: 1967.
- Trevor C. Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 2001;44.
- Tsigilis N, Koustelios A ve Topia A. Multivariate Relationship and Discriminant Validity Between Job Satisfaction and Burnout. *Journal of Management Psychology* 2004;19(7):666-675.
- Tosun M. *Örgütsel Etkililik*. Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara: TODAİE, 1981.
- Tutum C. *Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınları No: 179. Ankara: Doğan Basımevi, 1979.
- Tümkaya S. Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 1996
- Tümkaya S. İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları. IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresinde Sunulan Bildiri, Ankara, (1-3 Eylül 1997).
- Tütüncü Ö. Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2000;2(4): 106-120.
- Uçkun G, Pelit E ve Emir O. Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2004;(1):39-59.

Usta Ö. *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık, 2002.

Uysal MH. Turistik Otel Çalışanlarının İş Doyumları ve Sağlık Bilgi Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora tezi, İzmir, 2002. Erişim adresi: <http://halksagligi.med.ege.edu.tr/tezler/mhu.html>. Erişim tarihi: 24.09.2008.

Ünalın GH, Barus N ve Ellez M. AABT Mezunlarının İş Durumunun Saptaması. 7. Acil Tıp ve 3. Acil Hemşireliği ve Paramedikal Sempozyumu, 24-27 Kasım Gaziantep, Poster Sunumu, 2004.

Üstün B. Hemşirelerin Atılınlık Ve Tükenmişlik Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1995.

Voydanoff P. Percieved Job Characteristics and Job Satisfaction Among Men and Women. *Psychology of Women Quarterly* 1980;5(2).

Vroom V. *Work Motivation*. New York: John Wiley, 1964.

Yıldırım M. *Sanayide İşgücü Kayıpları*. Ankara: MPM Yayınları, 1989.

Yıldırım F. Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ankara, 1996.

Yousef DA. Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower* 1998;19(2):184-194.

Wagner JA ve Hollenbeck JR. *Management of Organizational Behavior*. 2nd Ed., USA: Prentice-Hall Inc., 1995.

Walker JW. *Human Resource Planing*. USA: McGraw Hill Publishing Company, 1992.

Wright TA ve Bonett DG. The Contribution Of Burnout To Work Performance..., *Journal of Organizational Behavior* 1997;18(5):49-491.

EK 1.

## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

**Sıra No:**

1- Cinsiyet?: 1-Erkek 2-Kadın

2- Yaş?:.....

3- Öğrenim durumu?: 1-Okuryazar değil 2-Okuryazar 3-İlkokul mezunu

4-Ortaokul mezunu 5-Lise mezunu 6-Yüksek okul mezunu 7-Üniversite mezunu

8-Yüksek Lisans/Doktora mezunu

4- Medeni durumunuz? 1-Evli 2-Bekar 3-Eşi ölmüş ya da boşanmış

5- Çocuğunuz var mı? 1-Evet.....tane 2-Hayır

6- Sosyal güvenceniz? 1-Yok 2-SSK 3-Bağ-kur 4-Emekli sandığı 5-Resmi kurum

6-Özel sigorta 7-Yeşilkart

7- Turizm alanında eğitim aldınız mı? 1-Evet 2-Hayır (cevabınız hayırsa 10. soruya geçiniz)

8- Hangi konuda turizm eğitimi aldınız?.....

9- Turizm eğitimi nereden aldınız? 1-Turem 2-Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar 3-Üniversite 4-Özel Kurslar 5-Diğer kurumlar.....(Lütfen belirtiniz)

10- Şu anda çalıştığınız otelde hangi alanda çalışmaktasınız?

1-İdari Hizmetler 2-Yiyecek-İçecek 3-Ön büro 4-Kat Hizmetleri 5-Güvenlik

6-Teknik servis 7-Muhasebe 8-Satın alma 9-Diğer.....

11- Şu anda çalıştığınız otelde hangi görevi yapmaktasınız?

1- Müdür 2-Müdür yardımcısı 3-Şef 4-Şef yardımcısı 5-Aşçı başı 6-Aşçı 7-Garson

8-Barmen 9-Kat görevlisi şefi 10-Kat görevlisi 11-Santral memuru 12-Resepsiyon

görevlisi 13-Güvenlik elemanı 14-Muhasebe elemanı 15-Rezervasyon sorumlusu

16-Satın alma bölümü sorumlusu 17-Teknisyen 18-Diğer.....

12- Şu anda kimin yanında kalıyorsunuz? 1-Ailemle 2-Arkadaşlarımla evde

3-Akrabalarımın yanında 4-Yalnız başıma evde 5-İş yerinde/Lojmanda

6-Diğer.....

13- Ne kadar süredir Isparta'da yaşıyorsunuz?.....

14- Isparta dışında başka bir şehirde yaşadınız mı? 1-evet 2-hayır (cevabınız hayırsa 16.soruya geçiniz)

15- Isparta dışında nerede/nerelerde yaşadınız?.....

16- Sigara içiyor musunuz? 1-evet(kaç yıl-günde kaç tane):..... 2-hayır

17- Alkol kullanıyor musunuz? 1-evet(haftada kaç gün): ..... 2-hayır

18- Kronik(sürekli ilaç kullandığınız) bir hastalığınız var mı? 1-evet:..... 2-hayır

19-Bir sağlık sorunun/sağlık şikayetin olduğunda bir sağlık kurumuna rahatlıkla başvurabiliyor musun/Neden? 1-Evet 2-Hayır.....(21. soruya geç)

19- Bir sağlık sorununuz olduğunda nereye başvuruyorsunuz?.....

20- Genel olarak sağlığınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

1-Çok kötü 2-Kötü 3-Orta 4-İyi 5-Çok iyi

21- İlk çalışmaya başlama yaşıınız:.....

22- Turizm alanında kaç yaşından beri çalışıyorsunuz?.....

23- Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?:.....

- 24- Turizm/Oteller dışında başka iş alanlarında çalıştınız mı? 1-Evet 2-Hayır (27. soruya geçiniz)
- 25- Başka hangi işlerde/alanlarda çalıştınız?.....
- 26- İş yerinizdeki çalışma şekliniz hangisidir? 1-Sezonluk 2-Sürekli
- 27- Günde kaç saat çalışıyorsunuz:.....Sabah Geliş :..... Akşam Çıkış:.....
- 28- Haftada kaç gün çalışıyorsunuz?.....
- 29- Haftalık/aylık ne kadar ücret alıyorsunuz?.....
- 30- Ek iş yapıyor musunuz/Ne? 1-evet:..... 2-hayır
- 31- Ek geliriniz var mı/Ne? 1-evet:..... 2-hayır
- 32- İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz/Neden? 1-evet:..... 2-hayır

***Teşekkürler.***

## İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda kişilerin iş yaşamları ile ilgili 32 konu verilmiştir. Her birinin yanında o konunun size ne kadar doyum verdiği (tatmin ettiği) ilişkin % 0 ile %100 arasında değişen bir ölçek vardır. Lütfen her maddeyi dikkatle okuyup sizi ne derece tatmin ettiğini yanda işaretleyin.

	%0	%25	%50	%75	%100
1) Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2) İşimde bana sağlanan yükselme imkanları	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3) İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4) İş yerimdeki idari yapılaşma (hiyerarşik yapı)	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5) İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6) Amirlerimin yöneticilik stili	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7) İş yerimdeki kararlara katılma payım	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8) Birlikte çalıştığım grubun büyüklüğü	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9) İş yeri arkadaşlarımla ilişkilerim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
10) İş yerimin fiziksel koşulları	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
11) İş yerimdeki sorunların çözülmesine idarenin yaklaşımları	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
12) İşimin kapsamı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
13) İş yerimde yükselebilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilerin açıklığı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
14) İş yerimdeki rollerdeki belirginlik (açıklık) düzeyi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
15) İş yerimdeki performansımın değerlendiriliş biçimi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
16) İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
17) İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
18) İdarenin personele karşı tavrı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
19) İş yerimde personeli doğrudan ilgilendiren durumlarda kararların alınış şekli	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
20) Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
21) İşimdeki çeşitlilik miktarı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
22) İş yerimdeki insanlar arası iletişim tarzı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
23) İş yerimdeki çalışma saatlerim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
24) İş yerimdeki gürültü düzeyi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
25) İş yerimdeki düzen ve temizlik	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
26) İş yerimdeki teknolojik imkanlar	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
27) İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
28) İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
29) İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
30) Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
31) Yaptığım işin eğitimime uygunluğu	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
32) Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

### YÖNERGE

Bu araştırmada değişik mesleklerden kişilerin ile ilgili tutumları incelenmektedir. Bu amaçla hazırlanan elinizdeki ankette insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir ifadenin örneklediği durumu ne kadar sıklıkta yaşadığınızı uygun yanıt aralığına (x) işareti koyarak belirtmenizdir.

Bu ankette kimliğiniz gizli tutulacaktır yani araştırmacıların dışında hiç kimse yanıtlarınızı öğrenemeyecektir. Verdiğiniz yanıtlar bizim için çok değerlidir.

Bu araştırmada bize yardımcı olduğunuz için teşekkürler.

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )



13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
19. Bu işte kayda değer başarılar elde ettim.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.  
Hiçbir zaman ( ) Çok nadir( ) Bazen ( ) Çoğu zaman ( ) Her zaman ( )

**TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI FAKÜLTE ETİK KURULU KARARLARI**

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
05.05.2009	03	11

**Fakülte Etik Kurulu 05 Mayıs 2009 tarihinde Saat 15:00'da toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.,**

**11- Fakültemiz Halk Sağlığı Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Yonca SÖNMEZ'in "Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler." konulu çalışma;**

Etik Kurul tarafından uygun görülmüştür.

(İMZA)  
Prof. Dr.Yıldıran SONGÜR  
BAŞKAN

(İMZA)  
Prof. Dr. Ahmet Rifat ÖRMECİ  
ÜYE

(İMZA)  
Prof.Dr.Mahmut BÜLBÜL  
ÜYE

(İMZA)  
Doç.Dr.Pınar YÜKSEL BAŞAK  
ÜYE

(İMZA)  
Yrd.Doç. Dr. Esin KULAÇ  
ÜYE

Doç.Dr.Nilgün KAPUCUOĞLU  
ÜYE  
(İMZA)

Yrd.Doç.Dr.Duygu KUMBUL DOĞUŞ  
ÜYE  
(İMZA)

Yrd. Doç. Dr.Ekrem ÇİÇEK  
ÜYE  
(İMZA)

Yrd.Doç. Dr. Ekrem ÇİÇEK  
(Raporör)  
**ASLI GİBİDİR**  
03.06.2009



T.C.  
ISPARTA VALİLİĞİ  
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

SAYI : B.16.PER.4.32.00.00-505.01-T/ 2296  
KONU : Tez Çalışması


18/06/2009

İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜNE

Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Abide DİNLER'in "Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler" konulu tez çalışmasını yaptığı Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 10.06.2009 tarih ve 125-585 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Söz konusu tez çalışması için işletmenizce gerekli kolaylığın sağlanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Mustafa SEKİTAŞ  
İl Kültür ve Turizm Müdür V.

EK :  
1- Yazı Fotokopisi ve eki (12 sayfa)



**Adres** : Çelebiler Mahallesi Damgacı Sokak No:1 32040-İSPARTA **Ayrıntılı Bilgi** :  
**Tel** : (0246) 232 57 71 – 223 27 98 **Fax** : (0246) 232 61 42 Z. TEKİN - H. KARGIN  
**E-Posta** : kulturturizm@isparta.gov.tr **Elektronik Ağ** : www.ispartakulturturizm.gov.tr