

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İlker GÜNAY

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ve İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA -
KUNDU OTELLER BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İlker GÜNAY

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ve İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA -
KUNDU OTELLER BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İlker GÜNAY'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Gülseren YURCU (İmza)

Tez Başlığı: Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 27/07/2016

Mezuniyet Tarihi : 18/08/2016

(İmza)
Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘‘Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma’’ adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İlker GÜNAY



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1	Tükenmişlik Sendromu.....	3
1.1.1	Tükenmişlik Kavramı.....	3
1.1.1.1	Tükenmişliğin Tanımları.....	3
1.1.1.2	Tükenmişliğin Önemi.....	6
1.1.1.3	Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.1.3.1	Öncü Safha.....	6
1.1.1.3.2	Ampirik Araştırmalar Safhası.....	7
1.1.1.4	Tükenmişlik Süreçleri.....	7
1.1.2	Tükenmişlik Modelleri.....	9
1.1.2.1	Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	9
1.1.2.2	Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	10
1.1.2.3	Pines Tükenmişlik Modeli.....	11
1.1.2.4	Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	11
1.1.2.5	Meier Tükenmişlik Modeli.....	12
1.1.2.6	Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	12
1.1.2.7	Maslach Tükenmişlik Modeli.....	13
1.1.2.7.1	Duygusal Tükenme.....	14
1.1.2.7.2	Duyarsızlaşma.....	14
1.1.2.7.3	Kişisel Başarıda Düşme.....	15
1.1.3	Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.....	16
1.1.3.1	Bireysel Faktörler.....	16
1.1.3.2	Örgütsel Faktörler.....	16
1.1.4	Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....	17
1.1.4.1	Fizyolojik Belirtiler.....	17
1.1.4.2	Duygusal / Bilişsel Belirtiler.....	18
1.1.4.3	Davranışsal Belirtileri.....	18
1.1.5	Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	18

1.1.5.1	Tükenmişlik Sendromunun Kişisel Sonuçları.	19
1.1.5.2	Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları.	19
1.2	Örgütsel Bağlılık.	20
1.2.1	Örgütsel Bağlılık Kavramı.	20
1.2.1.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımları.	21
1.2.1.2	Örgütsel Bağlılığın Önemi.	22
1.2.1.3	Örgütsel Bağlılığın Gelişimi.	22
1.2.2	Örgütsel Bağlılık Modelleri.	23
1.2.2.1	Tutumusal Bağlılık.	24
1.2.2.1.1	Kanter'in Sınıflandırması.	25
1.2.2.1.2	Etzioni'nin Sınıflandırması.	25
1.2.2.1.3	O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.	26
1.2.2.1.4	Penley ve Gould'un Yaklaşımı.	27
1.2.2.1.5	Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.	27
1.2.2.1.5.1	Duygusal Bağlılık.	28
1.2.2.1.5.2	Devam Bağlılığı.	29
1.2.2.1.5.3	Normatif Bağlılık.	30
1.2.2.2	Davranışsal Bağlılık.	31
1.2.2.2.1	Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.	32
1.2.2.2.2	Salancik'in Yaklaşımı.	33
1.2.2.3	Çoklu Bağlılık.	33
1.2.3	Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.	34
1.2.3.1	Bireysel Faktörler.	35
1.2.3.2	Örgütsel Faktörler.	35
1.2.3.3	Çevresel Faktörler.	36
1.2.4	Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri.	36
1.2.4.1	Düşük.	36
1.2.4.2	Orta (İlımlı).	37
1.2.4.3	Yüksek.	37
1.2.5	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.	38
1.2.5.1	Örgütsel Bağlılığın Kişisel Sonuçları.	39
1.2.5.2	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları.	40
1.3	Motivasyon.	41
1.3.1	Motivasyon Kavramı.	41
1.3.1.1	Motivasyon Tanımları.	42
1.3.1.2	Motivasyonun Önemi.	43
1.3.1.2.1	Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.	44

1.3.1.2.2	Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi.	44
1.3.1.3	Motivasyonun Tarihsel Gelişimi.	44
1.3.2	Motivasyon Çeşitleri.	45
1.3.2.1	İç Gütümler.	45
1.3.2.2	Fizyolojik Motivasyon.	46
1.3.2.3	Sosyal Motivasyon.	46
1.3.2.4	Psikolojik Motivasyon.	47
1.3.3	Motivasyon Kuramları.	47
1.3.3.1	Motivasyonda Kapsam Kuramları.	48
1.3.3.1.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.	48
1.3.3.1.2	Alderfer'in VIG (Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı.	50
1.3.3.1.3	Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.	51
1.3.3.1.4	McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.	52
1.3.3.2	Motivasyonda Süreç Kuramları.	53
1.3.3.2.1	Adams'ın Eşitlik Kuramı.	53
1.3.3.2.2	Beklenti Kuramları.	54
1.3.3.2.2.1	Vroom'un Beklenti Kuramı.	55
1.3.3.2.2.2	Porter ve Lawler Genişletilmiş Beklenti Kuramı.	56
1.3.3.2.2.3	Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi.	56
1.3.3.2.3	Edwin Locke'un Amaç Kuramı.	57
1.3.3.2.4	Skinner'in Koşullandırma Kuramı.	58
1.3.4	Motivasyon Araçları.	59
1.3.4.1	Ekonomik Faktörler.	59
1.3.4.2	Psiko-Sosyal Faktörler.	60
1.3.4.3	Örgütsel-Yönetimsel Faktörler.	61
1.4	İşten Ayrılma Niyeti.	61
1.4.1	İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.	62
1.4.1.1	İşten Ayrılma Niyetinin Tanımları.	62
1.4.1.2	İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.	63
1.4.2	İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları.	64
1.4.3	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.	64
1.4.3.1	Bireysel Faktörler.	65
1.4.3.2	Örgütsel Faktörler.	66
1.4.3.3	Çevresel Faktörler.	67
1.4.4	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.	67
1.4.4.1	İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları.	68
1.4.4.2	İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları.	69

1.5	Çalışma Konuları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ve Aralarındaki İlişkiler.	69
1.5.1	Konular Üzerine Yapılmış Çalışmalar.	69
1.5.1.1	Tükenmişlik Sendromu Üzerine Yapılmış Çalışmalar.	70
1.5.1.2	Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılmış Çalışmalar.	71
1.5.1.3	Motivasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar.	72
1.5.1.4	İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar.	73
1.5.2	Konuların Birbirleriyle Olan İlişkileri.	75
1.5.2.1	Tükenmişlik Sendromu – Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.	75
1.5.2.2	Tükenmişlik Sendromu – Motivasyon Arasındaki İlişki.	77
1.5.2.3	Tükenmişlik Sendromu – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.	78
1.5.2.4	Örgütsel Bağlılık – Motivasyon Arasındaki İlişki.	79
1.5.2.5	Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.	80
1.5.2.6	Motivasyon – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.	82

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:

ANTALYA - KUNDU OTELLER BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1	Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Kısıtları.	83
2.2	Araştırmanın Yöntemi.	84
2.2.1	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.	84
2.2.2	Veri Toplama Araçları.	85
2.2.2.1	Tükenmişlik Sendromu Ölçeği.	85
2.2.2.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.	86
2.2.2.3	Motivasyon Ölçeği.	86
2.2.2.4	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.	86
2.2.3	Araştırma Modeli ve Hipotezleri.	87
2.2.4	Veri Analiz Yöntemi.	92
2.3	Araştırma Bulguları.	92
2.3.1	Güvenilirlik - Geçerlilik.	92
2.3.2	Ölçeklerin Analizi.	93
2.3.2.1	Tükenmişlik Sendromu.	93
2.3.2.2	Örgütsel Bağlılık.	94
2.3.2.3	Motivasyon.	96
2.3.2.4	İşten Ayrılma Niyeti.	97
2.3.3	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.	98
2.3.4	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.	99

2.3.4.1	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.	99
2.3.4.1.1	Cinsiyete İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	99
2.3.4.1.2	Yaşlara İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	101
2.3.4.1.3	Medeni Duruma İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	102
2.3.4.1.4	Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	104
2.3.4.1.5	Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	105
2.3.4.1.6	İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	107
2.3.4.1.7	Sektörde Çalışılan İşletme Sayısına İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	109
2.3.4.1.8	Çalışılan Departmana İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti).	111
2.3.4.2	Kullanılan Ölçeklerin Korelasyonuna İlişkin Bulgular.	113
2.3.4.2.1	Tükenmişlik – Örgütsel Bağlılık Korelasyonuna İlişkin Bulgular.	114
2.3.4.2.2	Tükenmişlik – Motivasyon Korelasyonuna İlişkin Bulgular.	114
2.3.4.2.3	Tükenmişlik – İşten Ayrılma Niyeti Korelasyonuna İlişkin Bulgular.	115
2.3.4.3	Kullanılan Ölçeklerin Regresyonuna İlişkin Bulgular.	115
2.3.4.3.1	Tükenmişlik – Örgütsel Bağlılık Regresyonuna İlişkin Bulgular.	116
2.3.4.3.2	Tükenmişlik – Motivasyon Regresyonuna İlişkin Bulgular.	116
2.3.4.3.3	Tükenmişlik – İşten Ayrılma Niyeti Regresyonuna İlişkin Bulgular.	117
2.3.4.3.4	Tükenmişlik Alt Boyutları – Örgütsel Bağlılık Regresyonuna İlişkin Bulgular.	117
2.3.4.3.5	Tükenmişlik Alt Boyutları – Motivasyon Regresyonuna İlişkin Bulgular.	118
2.3.4.3.6	Tükenmişlik Alt Boyutları – İşten Ayrılma Niyeti Regresyonuna İlişkin Bulgular.	119
	SONUÇ	120
	KAYNAKÇA	127
	EK 1 – Anket Formu	142
	ÖZGEÇMİŞ	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Genel Uyum Sürecinin Üç Dönemi.	4
Şekil 1.2 Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci.	10
Şekil 1.3 Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.	14
Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.	24
Şekil 1.5 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif.	24
Şekil 1.6 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.	26
Şekil 1.7 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.	31
Şekil 1.8 Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.	34
Şekil 1.9 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.	34
Şekil 1.10 Motivasyon Süreci.	48
Şekil 1.11 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	49
Şekil 1.12 İhtiyaçların Ortaya Çıkış Noktaları.	50
Şekil 1.13 Alderfer'in VIG Kuramı Motivasyon Düzeyleri.	51
Şekil 1.14 Eşitlik Kuramı Örneği.	54
Şekil 1.15 Vroom Motivasyon Modeli.	55
Şekil 1.16 Lawler-Porter Motivasyon Modeli.	56
Şekil 1.17 Cranny ve Smith'in Süreç Modeli.	57
Şekil 1.18 Sonuçsal Şartlandırma Modeli.	59
Şekil 1.19 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.	65
Şekil 1.20 Çalışma Konularının İlişkilendirilmesi.	75
Şekil 1.21 Tükenmişlik Sendromu – Örgütsel Bağlılık İlişkisi.	77
Şekil 1.22 Tükenmişlik Sendromu – Motivasyon İlişkisi.	78
Şekil 1.23 Tükenmişlik Sendromu – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.	79
Şekil 1.24 Örgütsel Bağlılık – Motivasyon İlişkisi.	80
Şekil 1.25 Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.	81
Şekil 1.26 Motivasyon – İşten Ayrılma Niyeti.	82
Şekil 2.1 Araştırma Modeli.	91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.	31
Tablo 1.2 Örgütsel Bağlılığın Kişisel Sonuçları.	39
Tablo 1.3 Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları.	40
Tablo 1.4 İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları.	68
Tablo 1.5 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları.	69
Tablo 2.1 Ölçeklerin Güvenilirlik – Geçerlilikleri.	92
Tablo 2.2 Tükenmişlik Sendromu Açıklayıcı Faktör Analizi.	93
Tablo 2.3 Örgütsel Bağlılık Açıklayıcı Faktör Analizi.	95
Tablo 2.4 Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.	96
Tablo 2.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.	97
Tablo 2.6 Katılımcıların Demografik Özellikleri.	99
Tablo 2.7 Tükenmişlik Sendromu - Cinsiyet.	100
Tablo 2.8 Örgütsel Bağlılık - Cinsiyet.	100
Tablo 2.9 Motivasyon - Cinsiyet.	100
Tablo 2.10 İşten Ayrılma Niyeti - Cinsiyet.	100
Tablo 2.11 Tükenmişlik Sendromu - Yaş.	101
Tablo 2.12 Örgütsel Bağlılık - Yaş.	101
Tablo 2.13 Motivasyon - Yaş.	101
Tablo 2.14 İşten Ayrılma Niyeti - Yaş.	102
Tablo 2.15 Tükenmişlik Sendromu – Medeni Durum.	102
Tablo 2.16 Örgütsel Bağlılık - Medeni Durum.	103
Tablo 2.17 Motivasyon - Medeni Durum.	103
Tablo 2.18 İşten Ayrılma Niyeti - Medeni Durum.	103
Tablo 2.19 Tükenmişlik Sendromu – Eğitim Durumu.	104
Tablo 2.20 Örgütsel Bağlılık - Eğitim Durumu.	104
Tablo 2.21 Motivasyon - Eğitim Durumu.	104
Tablo 2.22 İşten Ayrılma Niyeti - Eğitim Durumu.	105
Tablo 2.23 Tükenmişlik Sendromu – Sektörde Çalışma Süresi.	105
Tablo 2.24 Örgütsel Bağlılık - Sektörde Çalışma Süresi.	106
Tablo 2.25 Motivasyon - Sektörde Çalışma Süresi.	106
Tablo 2.26 İşten Ayrılma Niyeti - Sektörde Çalışma Süresi.	106
Tablo 2.27 Tükenmişlik Sendromu – İşletmede Çalışma Süresi.	107
Tablo 2.28 Örgütsel Bağlılık - İşletmede Çalışma Süresi.	108
Tablo 2.29 Motivasyon - İşletmede Çalışma Süresi.	108

Tablo 2.30 İşten Ayrılma Niyeti - İşletmede Çalışma Süresi.	109
Tablo 2.31 Tükenmişlik Sendromu – Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı.	109
Tablo 2.32 Örgütsel Bağlılık - Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı.	110
Tablo 2.33 Motivasyon - Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı.	110
Tablo 2.34 İşten Ayrılma Niyeti - Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı.	110
Tablo 2.35 Tükenmişlik Sendromu – Çalışılan Departman.	111
Tablo 2.36 Örgütsel Bağlılık - Çalışılan Departman.	112
Tablo 2.37 Motivasyon - Çalışılan Departman.	112
Tablo 2.38 İşten Ayrılma Niyeti - Çalışılan Departman.	113
Tablo 2.39 Ölçekler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları.	113
Tablo 2.40 Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	116
Tablo 2.41 Tükenmişlik Sendromunun Motivasyon Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	116
Tablo 2.42 Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	117
Tablo 2.43 Tükenmişlik Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	118
Tablo 2.44 Tükenmişlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	118
Tablo 2.45 Tükenmişlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi.	119

ÖZET

Çalışmanın temel amacı, turizm sektöründe çalışanların işyerinde yaşadığı tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amacın yanı sıra demografik değişkenler ile çalışma konuları arasındaki ilişkiler de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti kavramları incelenmiş ve konuların birbirleri arasındaki ilişkilerine ilişkin literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde ise literatür çerçevesinde hazırlanan araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Hipotezler test edilirken açıklayıcı faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Çalışma, Antalya – Kundu oteller bölgesinde faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamakta olup toplam 360 çalışana uygulanmış ve anket yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda: tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği, motivasyonu etkilemediği, işten ayrılma niyetini ise pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği sonuçlarına varılmıştır.

Aynı zamanda araştırmada otel çalışanlarının tükenmişliklerinin ($\bar{X} = 4,41$) yüksek düzeyde, örgütsel bağlılığın ($\bar{X} = 2,95$) orta düzeyde, motivasyonun ($\bar{X} = 4,21$) yüksek düzeyde ve son olarak işten ayrılma niyetlerinin ($\bar{X} = 4,32$) oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti

SUMMARY

THE EVALUATION OF BURNOUT SYNDROME EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MOTIVATION AND INTENTION TO QUIT: A RESEARCH IN ANTALYA – KUNDU HOTELS REGION

This research is conducted on the purpose of identifying the effects of employees' burnout syndrome in tourism sector on organizational commitment, motivation and intention to quit. As well as this purpose, the relations between demographic variables and working issues are also studied particularly.

The first part of the study contains the descriptions of organizational commitment, motivation and intention to quit and a literature review about the relations between these terms. In the second part, research method and hypotheses prepared within the scope of literature are tested. During the testing of hypotheses, explanatory factor analysis, independent sample t test, one-way analysis of variance, correlation and regression analysis are used.

The study included five star hotels in business in Antalya – Kundu Hotels Region, 360 employee of these hotels and data gathered through research questionnaire are analysed. The results of the analyses indicate that burnout syndrome affects organizational commitment negatively and significantly and does not affect motivation and it also affects the intention to quit positively and significantly.

Addition, it is determined that employees' burnout syndrome ($\bar{X} = 4,41$) and motivation ($\bar{X} = 4,21$) are high level, organizational commitment ($\bar{X} = 2,95$) is medium- level and finally the intention to quit ($\bar{X} = 4,32$) is considerably high level.

Keywords: Burnout Syndrome, Organizational Commitment, Motivation, Intention to Quit

GİRİŞ

Turizm olgusu son 30 yılda tüm Dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla yaygınlaşmış ve önemli gelir kaynaklarından biri haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre her 11 kişiden 1'inin turizm sektöründe çalıştığı, 1,4 trilyon \$ ihracat hacmine sahip olduğu ve dünya ihracatının %7'sini hizmet ihracatının ise %30'unun elinde bulundurduğu gibi çarpıcı sonuçlar açıklanmıştır (UNWTO, 2016). Bu özellikleri ile turizm, çok sayıda çalışanı bünyesinde barındıran ve farklı milliyetteki insanların birbiriyle etkileşimini sağlayan hizmet sektörlerinden biridir.

Özellikle hizmet işletmelerinde yaygın görülen tükenmişlik olgusu turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları ile ilgili sorunlarının başında gelmektedir. Tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti açısından turizm işletmelerince de önemle üzerinde durulan konuların başında gelmektedir.

Bu düşünceden yola çıkarak bu çalışmada, turizm sektöründeki çalışanların işyerinde yaşadığı tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için yürütülen çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü beş alt bölüme ayrılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümü birinci alt başlıkta, tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişlik sendromunun belirtileri ve tükenmişlik sendromunun sonuçlarından bahsedilmiştir.

İkinci alt başlıkta, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık modelleri, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü alt başlıkta, motivasyon kavramı, motivasyon çeşitleri, motivasyon kuramları ve motivasyon araçlarından bahsedilmiştir.

Dördüncü alt başlıkta, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin aşamaları, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Ve son alt bölümde ise, konular üzerine yapılmış çalışmalardan ve konuların birbiriyle olan ilişkilerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları (tükenmişlik sendromu ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, motivasyon ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği), araştırma modeli ve

hipotezleri, verilerin analiz yöntemleri, ölçeklerin analizi, katılımlarının demografik özelliklerine ilişkin bulguları ve araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Sonuç bölümünde ise elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1. Tükenmişlik Sendromu

Bilimsel literatüre ilk girdiği yıllardan bu yana disiplinler arası literatürün konusu olan tükenmişlik sendromu, iş dünyası için yeni bir olgu olmayıp örgütsel tehdit haline gelmiş olan tükenmişlik örgütsel anlamda yaygınlaşan bir tehdit haline gelmiştir (Sakal, 2015: 4). Örgütsel tehdidin yanı sıra Sürgevil'e göre (2014: 13) tükenmişlik sendromu, çalışanların yaşam kalitesini ve iş sağlığını olumsuz etkileyen bir olgudur.

Birçok meslek grubunda görülmekte olan tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze olan ve emek yoğun sektörlerde daha çok görülmekte ve bu sonuç araştırmalarla da desteklenmektedir (Osmanoğlu Taştan, 2015: 18).

Geleneksel araştırmacıların görüşlerine göre, işletmelerde tükenmişlik yaşayan bireylerin problemidir ve bu görüşü savunan araştırmacılara göre aynı örgüt koşullarında bazı çalışanların tükenmişlik yaşamazken bazı çalışanların tükenmişlik içine girmeleri bu görüşü destekler niteliktedir. Savunucular aynı zamanda çalışanların, kişisel faktörler, kişinin karakteri, davranışları ya da üretkenlikleriyle ilgili kusurlardan dolayı tükendiklerini belirtmişlerdir (Sürgevil, 2014: 2).

1.1.1. Tükenmişlik Kavramı

Bireylerin iş ve çalışma yaşamının değişik safhalarında karşılaşılabilen, yorgunluk, yıpranma durumlarda farklı süreklilik gösteren bir olgu olan tükenmişlik sendromu, zannedildiği gibi bir süre dinlendikten sonra ortadan kalkan bir durum değildir (Sakal, 2015: 11).

Tükenmişlik kavramı dört ayrı alt başlık altında ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu alt başlıklarda öncelikle tükenmişliğin tanımları, önemi, gelişim süreci ve son olarak evrelerinden bahsedilecektir.

1.1.1.1. Tükenmişliğin Tanımları

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970'li yıllarda, insanlarla yüz yüze olan ve emek yoğun sektörlerde daha çok karşımıza çıkan bir olguyu tanımlamak için kullanılmıştır. Freudenberger tarafından 1974 yılında ortaya atılan tükenmişlik terimi, 1982 yılında Maslach ve Jackson tarafından bir kez daha tanımlanmıştır. Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği,

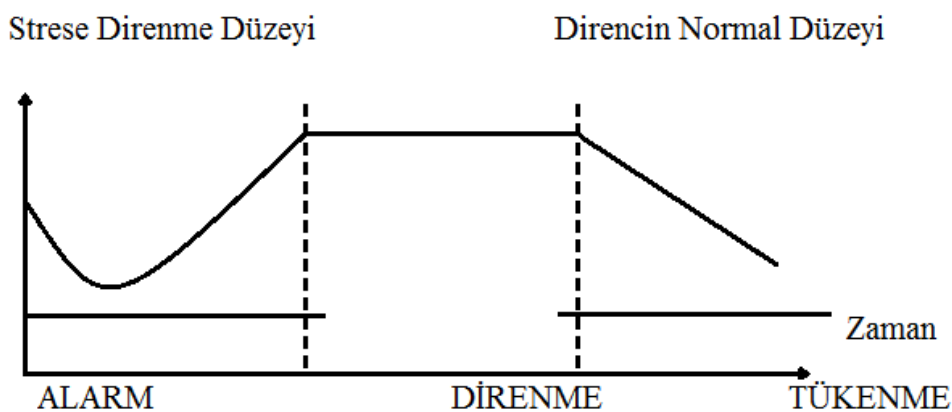
“başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu açığa çıkan enerji kaybı veya herhangi bir sebepten dolayı karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Üngüren vd., 2010: 2923).

Tükenmişlik, Freudenberger’in tanımından günümüze değin üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve farklı tanımlamaların ortaya atıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 70).

Kim, Shin ve Umbreit (2007: 422) tükenmişlik kavramını, “stresin farklı bir türü olarak değerlendiren, kişinin yaptığı işten kaynaklı stres sonucunda ortaya çıkan, stresin derecesi ve süresine göre değişiklik gösteren bir reaksiyon” olarak tanımlamışlardır (Üngüren vd., 2010: 2923).

Maslach ve Johnson (1981: 99) ise tükenmişliği “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama, diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları olan bir sendrom” olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda Ersoy ve Utku’nun (2005: 44) Dolan’dan (1987) aktardığı şekliyle tükenmişlik, insanların kişisel ve mesleki doyumsuzluk yaşamalarına neden olan, tükenmişlik yaşayan kişinin işe gitmek istemediği, kendi yeteneklerinden şüphelendiği ve kendinden beklenmeyen davranışlar sergilediği bir olgu olduğunu belirtmişlerdir.

Kervancı’ya göre (2013: 8) tükenmişlik bireylerin stresli oldukları durumlarda bedeninin istemsiz olarak verdiği tepkilerin sonucudur. Bireyin bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması sonucunda ortaya çıkmış gerginlik durumu olan stresin son aşamasıdır. Bu aşamalar şekilde görüldüğü gibi “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 1.1 Genel Uyum Sürecinin Üç Dönemi

Kaynak: Kervancı, 2013: 8

Perlman ve Hartman tükenmişliğin kavram olarak literatüre kazandırılması çalışmaları kapsamında oluşturmuş oldukları tanım oldukça önemli bir yere sahiptir. 1982 yılına kadar yapılmış olan tükenmişlik tanımlarından yola çıkan Pearlman ve Hartman “çoklu kavramlaştırma” yapmışlardır. “Çoklu kavramlaştırma” aşağıdaki tanımları içermektedir (Kırkan, 2014: 5-6):

- Bireylerin başarısızlığı, yorgunluğu ve duygusal olarak tükenmesi,
- Bireylerin yaratıcılıklarını yitirmesi,
- Bireylerin işe olan bağlılığın yitirilmesi,
- Bireylerin müşterilerine, çalışma arkadaşlarına, işine ve çalıştığı kurumuna karşı yabancılaşması,
- Bireylerin kronik olarak yaşadıkları strese verdikleri bir tepki,
- Genel olarak bireyleri rahatsız eden fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili, bireylerin kendilerine ve müşterilerine karşı yönelttikleri uygun olmayan hal ve hareketler içinde olması.

Çam (1995: 21) ise tükenmişliği, bireysel kaynakların son bulmaya başladığı, günlük olarak yaşanan olaylar karşısında bireyin sürekli bir ümitsiz tavır ve negatizmin içine girdiği, enerjinin tükenmesi şeklinde tanımlamıştır.

Şahin vd.’ne (2008: 116) göre tükenmişlik, kişinin inandığı değerlerinde, itibarında ve maneviyatında aşınmaları temsil eden, özet haliyle ise bireyin ruhunun çöküşüdür.

Tükenmişlik kavramı üzerine yapılan bütün tanımlamalar, farklı yönlere odaklanılsa da ortak bir tanım üzerinde görüş birliği oluşturulamamıştır. Fakat birçok çalışmada tükenmişliğin tanımının, “Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” şeklinde yapıldığı karşımıza çıkmaktadır (Sürgevil, 2014: 10).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştiren Christina Maslach’a ait olan tükenmişlik tanımı diğer tükenmişlik tanımları arasında en çok bilinen ve en çok atıf alan tanım olmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Maslach, tükenmişlik kavramını; “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olarak isimlendirdiği üç alt boyutta ele almıştır (Kayabaşı, 2008: 192) ve tükenmişliği “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlamıştır (Yıldırım ve Erul, 2013: 91)

1.1.1.2. Tükenmişliğin Önemi

Bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçları olan ve işletmeler açısından son derece önemli olan tükenmişlik sendromu (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74) özellikle, çalışan verimliliği, iş tatmini, kaliteli hizmet üretimi, mesleğe yönelik başarı ve işe olan soğumalarda önemli bir etken olarak görülen tükenmişlik, hâlihazırda turizm sektöründe çalışmakta olan çalışanlar ve faaliyetini sürdürmekte olan işletmeler açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza gelmektedir (Üngüren vd., 2010: 2925).

1.1.1.3. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi

McLean'e (1996) göre, sanayi devriminden bu yana çalışma koşullarından kaynaklanan ve çalışanlara zarar verebilecek pek çok problem ortaya çıkmış ve çalışanları bu zararlardan korumak ve kollamak için çok sayıda işçi liderleri, hukukçular ve araştırmacılar pek çok emek harcamış ve günümüze kadar psikologların dikkatini çekememiştir. Fakat son yıllarda, özellikle hizmet sektöründe karşılaşılan ve psikolojik olumsuzluklar arasında önemli bir yeri olan tükenmişlik sendromuyla ilgili çok sayıda araştırma ortaya konulmaya başlanmıştır (Tekin vd., 2014: 136).

1974 yılında Alman asıllı Freunderberg tarafından yazılan "Burnout, The High Cost of High Achievement" adlı kitapta tükenmişlik, kişilerin çok fazla çalışmaları sonucunda işlerin gerektirdiği koşulları yerine getiremez hale gelmeleri anlamını taşıyan ve duygusal tükenmişlik olarak ifade edilmiştir. Konu ile ilgili ilk bilimsel makaleler ise, psikiyatrist olan Freudenberger ve bir psikolog olan Christina Maslach tarafından yazılmıştır (Ayvaz, 2015: 11).

Tükenmişlik kavramı, 1970'li yıllardan günümüze değin farklı yöntem ve yaklaşımların yardımıyla incelenmiş ve bu incelemeler içerisinde farklı tükenmişlik araştırmaları literatüre kazandırılmıştır. Tükenmişlik araştırmalarının, kavramın doğuşundan günümüze kadar ne şekilde farklılaştığı "Öncü Safha" ve "Ampirik Araştırmalar Safhası" olmak üzere iki kısım halinde incelenebilir (Sürgevil, 2014: 22).

1.1.1.3.1. Öncü Safha

Tükenmişlik araştırmalarının başladığı ilk aşamada yapılan çalışmalar, açıklayıcı çalışmalardır. Bu çalışmalar öncelikli olarak tükenmişlik kavramını açıkça ifade etme ve tanımlama amacını gütmektedir. Bu aşama tükenmişlik araştırmalarının kökeninde hizmet ağırlıklı meslekler bulunmaktadır (Sürgevil, 2014: 22-23).

Hizmet ağırlıklı sektör çalışanları arasında bulunan; doktor, hemşire, hastabakıcı, avukat, öğretmen, akademisyen, polis, bankacı, sosyal hizmet görevlileri, çocuk bakıcıları,

müşteri hizmetleri temsilcileri ve herhangi bir alanda yönetici kademesinde görev yapanlar yer almakta ve tükenmişlik seviyesi hizmet ağırlıklı sektörlerin dışında kalan meslek çalışanlarına oranla daha yüksektir (Kırkan, 2014: 8-9).

Bu ilk safhanın gelişme koşulları; 1970'lerin kültürel, sosyal, ekonomik ve tarihsel faktörlerinden etkilenmiştir. Nitekim bu faktörler, Amerika'da hizmet sektöründe çalışan işçileri de etkilemiş ve işçilerin tatmin düzeylerinin gittikçe düşmesine neden olmuştur. O zamanlar tükenmişliğin nedenleri hakkında kısıtlı bir bilgi olmasına rağmen, bu mesleklerde yaşanan tükenmişlik sorunlarına duyulan büyük ilgi, acil çözümlerin gerekliliğini ortaya koymuştur (Sürgevil, 2014: 24).

1.1.1.3.2. Ampirik Araştırmalar Safhası

1980'lere gelindiğinde ise tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar, daha çok sistematik ampirik (deneysel) olarak yürütülen araştırmalar olarak karşımıza gelmektedir. Anketlerden ve araştırma yöntemlerinden yararlanarak daha geniş örneklerle yapılan çalışmalar artmış ve bu araştırmaların odak noktası, tükenmişliğin ölçülmesi olmuştur. Bu dönem içerisinde pek çok ölçüm aracı geliştirilmiş ve bu ölçüm araçları arasında en güçlü psikometrik özelliklere sahip olan ve hala akademik dünyada en çok karşılaşılan ölçek (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Sürgevil, 2014: 24).

1990'lara gelindiğinde ise bu uygulama safhası birkaç farklı yönelimle devam etmiştir (Sürgevil, 2014: 25-26).

1. Tükenmişlik çalışmaları hizmet ve eğitim alanlarının dışındaki mesleklerle yayılmıştır (ofis işleri, teknoloji yoğun işler, askeriye, yöneticili gibi).
2. Tükenmişlik araştırmaları, daha ileri metodoloji ve istatistiksel araçlar kullanılarak yapılmaya başlamıştır.
3. Boylamsal çalışmalarla önce konunun iç çevresi ile olan bağlantıları araştırmaya başlanmış, ardından bireylerin düşünce ve duygularıyla olan bağlantıları araştırılmıştır.
4. Tükenmişlik araştırmaları, çıkış yeri olan Kuzey Amerika sınırlarını aşmıştır.

1.1.1.4. Tükenmişlik Süreçleri

Tükenmişliği yaşayan birey, genellikle mesleğine yönelik doyumсуuzluk ve yorgunluk duygularını yaşadığının farkına varır. Fakat yaşadığı bu duygular dile getirilmesi son derece zor ve belirtilerinin hemen anlaşılabilmesi bu durumun genellikle göz ardı edilmesiyle son aşamaya gelinir ve bu durumun sonunda gittikçe artan işten soğumalar, yüklenmişlikler,

tahammülsüzlükler, kendinden şüphelenmeler ve kişinin kendi imajına uygun olmayan davranışlar görür (Bahar, 2006: 9-10).

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya koyulan tükenmişlik süreçleri aşağıda yer verilmiştir (Çam, 1995: 25-26).

Maslach, tükenmişliği şu şekilde düzeylere ayırmıştır

1. Fiziksel olarak hissedilen yorgunluk ve bitkinlik duygusu hissi
2. İşten - hastalardan soğuma ve uzaklaşma şeklinde psikolojik olarak hissedilen yorgunluk hissi
3. İnsanın kendinden şüphelenmesini içeren ruhsal (spiritual) bir yorgunluk hissi

Tanner tarafından geliştirilen bir diğer bakış açısına göre; tükenmişlik 5 düzeyde incelenmektedir.

1. Bireyler tarafından çok az şekilde hissedilen bir rahatsızlığının bulunmasına rağmen, fiziksel olarak iyilik içinde olma
2. Kişisel ihtiyaçların (uyku, yeme ve içme) düzensizleşmesi ve belirgin hale gelen irritabilite
3. Zihinsel olarak sıkıntıların ve dikkatsizlikte artış
4. Bireyin yaşam tarzında ya da mesleğinde olan değişiklikler
5. Bireyin gücünde ve yeteneğinde kayıpların olduğu algısı

Edelwich tükenmişlik sendromu sürecindeki aşamaların gelişimini ön görmekte ve bu gelişimi 4 aşamada gerçekleştirdiğini savunmaktadır.

1. Yaşanan heves (idealistik coşku) ve hayal kırıklığı
2. Durgunluk
3. Engelleme
4. Apati (duygusuzlaşma, ilgisizleşme)

Osmanoğlu Taştan (2015: 20) yaptığı çalışmada tükenmenin dört evreden oluştuğunu belirtmiştir.

1. Şevk ve coşku evresi
2. Durağanlaşma evresi
3. Engelleme evresi
4. Umursamazlık evresi

1.1.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik, pek çok kişi tarafından farklı şekillerde algılanmakta ve ifade edilmektedir. Tükenmişlik bir grup bireye göre, anlık yaşanan problemlerin ortaya çıkarttığı bir olgu, başka bir grup bireylere göre ise, sonucunda hastane tedavisi dahi gerektirecek bir olgudur. Yapılan bu tespitler birbirinden çok farklı olması, bizlere tükenmişliğin farklı boyutlarının olduğunu göstermektedir (Tekin vd., 2014: 137).

Tükenmişlik literatürüne bakıldığında, tükenmişliğin nedenlerini, ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür (Bahar, 2006: 10). Bu çalışmada sırasıyla, Cherniss, Edelwich ve Brodsky, Pines, Pearlman ve Hartman, Meier, Suran ve Sheridan ve Maslach gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen 7 farklı tükenmişlik modeli ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

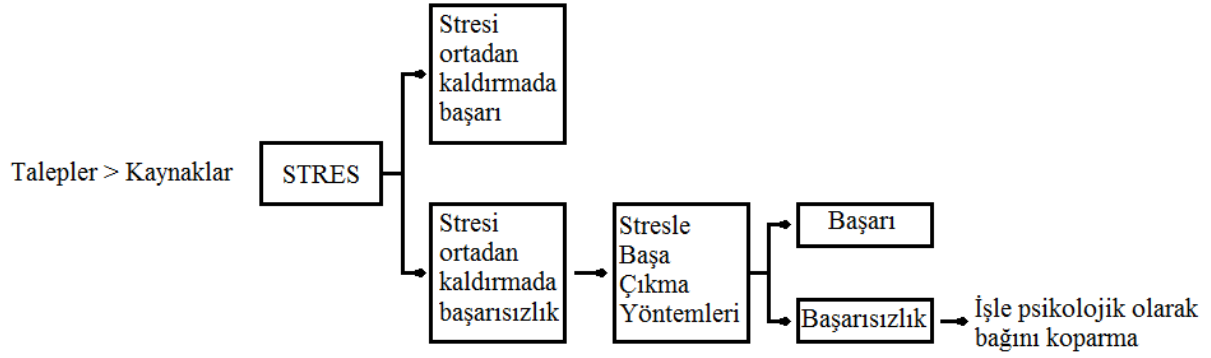
Tükenmişlik literatürüne pek çok önemli katkısı olan isimlerden biri olan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlikle ilgili model öne sürmüştür. Geliştirdiği bu modelde Cherniss tükenmişliği, “İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” şeklinde tanımlamıştır (Sürgevil, 2014: 37-38).

Cherniss Modelinde tükenmişliği hemen etkilerini göstermeyen uzun zaman sonunda ortaya çıkan bir süreç/durum olarak ele almıştır. Cherniss modelle birlikte, tükenmişliğin çalışan beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasında var olan uçurumdan kaynaklandığı savını ortaya atan ilk araştırmacı olmuştur (Bahar, 2006: 11-12).

Bu modele göre (Sürgevil, 2006: 38-39; Yıldırım, 1996: 4; Sakal, 2015: 18-19; Ayvaz, 2015: 20; Kervancı, 2013: 10);

- Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey ilk aşamada, yaşadığı stresin kaynağını ortadan kaldırmayı tercih eder.
- Yaşadığı stresin kaynağını bulamayan ya da ortadan kaldıramayan birey ikinci adım olan egzersiz, meditasyon gibi stresle başa çıkmaya yönelik farklı yollara başvurur ve bunun neticesinde rahatlamaya çalışır.

Eğer birey ikinci adımda da başarısız olursa duygusal yükünü azaltmaya çalışır ve işiyle olan psikolojik bağımlı kesmeye çalışır (Sakal, 2015: 19).



Şekil 1.2 Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci

Kaynak: Sürgevil, 2014: 39

Bu süreç sonunda; motivasyon düzeyinde düşme, müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tavır ve tutum geliştirme ve iş hayatında koyduğu hedeflerin küçülmesi ve işe karşı tatminsizlik gibi birçok olumsuz durumla karşılaşılmaktadır (Sürgevil, 2014: 39).

1.1.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeline göre çalışanların büyük umutlarla besleyerek mesleğe atılması ve beslediği umutların iş hayatında karşılanmaması, zamanla çalışanların tükenmişlik duygusu içerisinde girmesine neden olmaktadır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini takip ve 4 farklı aşamadan meydana geldiğini savunmuşlardır (Demirkol, 2006: 43; Kaya, 2010: 19; Kervancı, 2013: 10-11; Ayvaz, 2015: 18). Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir.

1. İdealist Coşku
2. Durgunluk
3. Engellenme
4. Duygusuzlaşma (Apati)

Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik, “yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimi” şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişliğe neden olan etmenler ise şunlardır (Bahar, 2006: 13-14):

- Çok sayıda kişiye aynı anda hizmet verme (müşteri yoğunluğu),
- Az ücret karşılığında çalışma,
- Uzun saatler boyunca çalışma,
- Hizmeti alan kişilerin iyilikbilmezlikleri,

- Hayal edilen nokta ile halihazırda ulaşılabilen nokta arasında var olan uçurum,
- Bürokratik ve politik zorlamalardır.

1.1.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aranson (1988) tarafından oluşturulan bu tükenmişlik ölçeği, Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği'nden sonra akademik araştırmalarda en çok kullanılan ikinci ölçek olarak bilinmektedir. (Bahar, 2006: 12).

Pines modeli ile yapılan tanımlamada, tükenmişlik kavramı; fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bireyin durgunluk durumunu ifade etmektedir. Bu modelde tükenmişliğin özünde, çalışanı iş ortamında her daim duygusal baskı altında tutmak gibi bir hedef bulunmaktadır (Bahar, 2006: 13; Ayvaz, 2015: 19).

Kişilerin düşük enerjiye sahip olmaları ve kronik yorgunluk hissetmeleri fiziksel tükenme olarak isimlendirilmektedir. Bu tür tükenmişlik yaşayan kişilerde belirli hastalıklara karşı hassasiyet, iştahsızlık, uykuda düzensizlik görülmektedir. Modelin ikinci bileşeni olan duygusal tükenme ise bireylerde çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılma gibi duyguları içermektedir ve belirli depresyon belirtileri göstermektedir. Modelin son bileşeni olan zihinsel tükenmede ise bireylerin kendine, işine, iş ve özel hayatında karşılaştığı insanlara ve hayata negatif tutumlar geliştirmesiyle ilgilidir ve bu kişiler kendilerini yetersiz olarak görebilmektedirler (Kervancı, 2013: 13).

1.1.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman (1982: 23) tükenmişlik modelinde tükenmişlik ile ilgili yapılmış tanımlamaların bir bileşenini oluşturmuş ve yeni bir tükenmişlik kavramı ortaya atılmıştır. Pearlman ve Hartman tükenmişliği, "Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve / veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" şeklinde tanımlamışlardır (Sürgevil, 2014: 44).

Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilen bu model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Modele göre; tükenmişliğin üç bileşeni, üç farklı stres belirtisini yansıtmaktadır (Kırkan, 2014: 18):

- a) Fizyolojik belirtiler, bireysel yorgunluk ve fiziksel belirtilere odaklanır.
- b) Bilişsel belirtiler; bireylerin duygusal olarak tükenmeleri gibi farklı tutum ve duygulara odaklanır.
- c) Davranışsal belirtiler; bireylerin duyarsızlaşmalarına ve verimsiz iş davranışlarına odaklanır.

Pearlman ve Hartman Modelinde tükenmişlik dört aşamalı bir olgu olarak ele alınmıştır (Baysal, 1995: 30; Sılığ, 2003: 17; Kervancı, 2013: 14; Sürgevil, 2014: 45; Sakal, 2015: 20).

1. Yaşanılan durumun bireyler tarafından strese dönüşme derecesi
2. Yaşanılan stres durumunun düzeyi
3. Yaşanılan strese verilen tepkiler
4. Yaşanılan strese verilen tepkilerin sonucu

1.1.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983) tükenmişliği; “Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu; ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur” şeklinde tanımlamıştır (Sürgevil, 2014: 49-50).

Meier Tükenmişlik Modelinde dört boyut bulunmaktadır (Meier, 1983: 899; Kervancı, 2013: 15):

1. “Pekiştirme beklentileri”
2. “Sonuç beklentileri”
3. “Yeterli olma”
4. “Bağlamsal işleme süreci”

Beklentiler, kişinin hem içsel hem de dışsal bağlamlar çerçevesinde çalışma yaşamında kazanımlarıyla öğrenilir ve korunurlar. Bu beklentiler de birbirleri ile etkileşim içine girerler ve sonucunda sistem oluştururlar. Örneğin kişi, bireysel yeterliliği için oldukça düşük beklentiler geliştirebilir, bunun bir sonucu olarak, işine karşı olumsuz düşünmeye başlar, nasıl başarılı olacağı konusunda elde ettiği bilgiler olumsuz etkilenir ve böylece işe karşı tatminsizliği artar, bu tatminsizlik de kişiyi tükenmişliğe sürükler. Bu döngü “bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi” olmadığı konusundaki vurgulamalar ve müdahalelerle yok edilebilir (Sakal, 2015: 24).

1.1.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985) tükenmişliği Eric Erikson’un Kişilik Gelişimi Kuramı’ndan hareketle açıklamaktadırlar. Suran ve Sheridan elli yaşa kadar olan tükenme durumunu ele almışlar ve tükenmişliğin sadece erken yaşlarda değil ileri yaşlarda da görülebileceğini belirtmişlerdir (Sakal, 2015: 24-25). Gözlem ve tecrübenin önemli olduğu bu model de, bireylerin yetişkinlik dönemlerinin başında ve ortasında var olan, mesleki gelişime ve

değişime uygun psikolojik adımları belirli ayrıntılar çerçevesinde işlemeye çalışmaktadır (Sürgevil, 2014, 53).

Suran ve Sheridan tarafından geliştirilen bu modelin 4 aşaması bulunmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 742):

1. “Kimlik ve rol karmaşası (Identity Versus Role Confusion)”
2. “Yeterlilik ve yetersizlik (Competence Versus İnadequacy)”
3. “Verimlilik ve durgunluk (Productivity Versus Stagnation)”
4. “Yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı (Rededication Versus Disillusionment)”

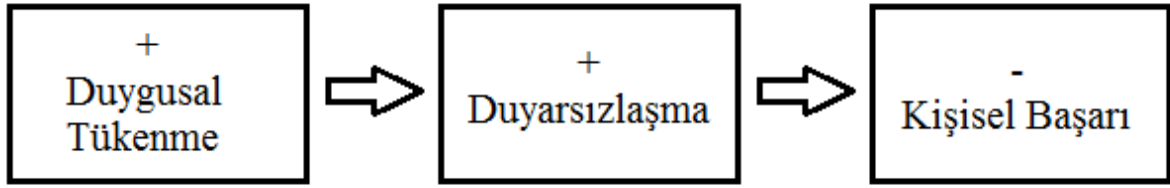
Tükenmişlik, bahsi geçen 4 aşamanın her birinde yaşanma ihtimali olan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır (Kervancı, 2013: 15-16) ve her bir aşama, işletmeler açısından tükenmişlik ile başa çıkma konusunda faydalı olabilecek yaşam bölümlerini içermektedir. Suran ve Sheridan’a göre tükenmişlik, “bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenmemesinin bir sonucudur”. Bu bakış açısının gelişmesinde, “yeterlilik beklentileri” (Meier, 1983), “pasif tükenmişlik” (Gillespie, 1981) ve “çözümlenmemiş kişisel sorunlar” (Meyer, 1982) gibi destek yapıları vardır (Sürgevil, 2014, 53).

1.1.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda ilk araştırma Maslach’a ait olmasa da literatüre yaptığı katkı son derece önemlidir. Maslach tükenmişlikle ilgili çalışmalarını 1982 yılında “Burnout: The Cost of Caring” isimli eserinde toplamıştır (Maslach, 1982). Aynı zamanda araştırmacı 1986 yılında Jackson ile birlikte Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmişlerdir (Kervancı, 2013: 18).

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” olarak geçen, “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ya da “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” şeklinde farklı tanımlarla anılan bu modelde bu zamana kadar yapılmış tükenmişlik modellerinden farklı olarak; kavramı tek boyutlu olarak değil 3 bileşenli psikolojik belirtiler olarak ele almışlardır (Bahar, 2006: 17).

Tükenmişliğin en yaygın bilinen tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulan tanım olmaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik; özellikle hizmet sektöründe çalışanlarda görülen, üç boyutlu bir olgu olarak kabul edilmiştir. Bu üç boyut, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “düşük kişisel başarı” olarak adlandırılmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Yıldırım, 1996: 9; Ayvaz, 2015: 21; Aksu ve Baysal, 2005: 9; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Üngüren vd., 2010: 2923; Yılmaz, 2014: 37).



Şekil 1.3 Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Kaynak: (Sakal, 2015: 11).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği boyutları ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.2.7.1. Duygusal Tükenme

Maslach Tükenmişlik Modeli'nin alt boyutu olan duygusal tükenme (emotional exhaustion, exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres düzeyini belirtmekte olup, "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalması" şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2014: 64).

Duygusal tükenme boyutu, tükenmişlik olgusunun başlangıcı hatta merkezi niteliğinde olan en önemli bileşenidir ve daha çok işten kaynaklı streslerle ilgilidir. Duygusal olarak yoğun bir çalışma temposuna sahip çalışanlar, kendi sınırlarını zorlamakta hatta aşmakta ve diğer çalışma arkadaşlarının duygusal talepleri altında adeta ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak doğmuştur (Üngüren vd., 2010: 2923).

Maslach vd.'ne göre (2001: 402) duygusal tükenme; tükenmişlik halinin kişisel stres boyutunu ortaya çıkarmasını ve "kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarında alt seviyelere düşmesini" ifade eder (Ayvaz, 2015: 12).

Özetlemek gerekirse duygusal tükenme boyutu, bireyin yıpranması, enerjisini kaybetmesi, tükenmesi, bitkin hale gelmesi şeklinde tanımlanır. Fiziksel, psikolojik veya her ikisinin birleşimi olarak açıkça çıkan duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel boyutu olarak kabul edilmektedir (Bahar, 2006: 18).

1.1.2.7.2. Duyarsızlaşma

Maslach Tükenmişlik Modeli'nin başka bir alt boyutu olan duyarsızlaşma (cynicism / dehumanization / depersonalization), tükenmişliğin çalışanlar/kişiler arası boyutunu temsil eder (Sürgevil, 2014: 66). Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı olumsuz davranışları, ilgisiz tavırları ve duyguları tanımlamaktadır. Başka bir anlatımla duyarsızlaşma, çalışanın sunduğu hizmetin/ürünün müşteriler tarafından çelişki oluşturması, kalite algısında sahip olduğu özelliklerin göz ardı edilmesi, insanlara karşı küçük düşürücü bir üslup

kullanılması, insanların farklı kategorilere konulması ve hizmet verilen kişi ile araya mesafe koyması biçiminde kendini gösterir (Üngüren vd., 2010: 2923).

Duyarsızlaşan bireye ilişkin görünümler aşağıdaki şekilde olabilir (Sakal, 2015: 13-14):

- Birey iş arkadaşları ve yakın çevresiyle olan ilişkilerini işin zamanında gerçekleştirilmesi için en alt seviyeye indirebilir,
- Hizmet verdiği insanlara karşı onur kırıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir,
- Karşısındaki bireyin ricalarını ve taleplerini görmezden gelebilir,
- Hizmet verilen kişiler insan değil de birer nesneymiş gibi davranabilir,
- Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir,
- Etrafindakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir,
- Kendine gelen tepkilere aldırışsız ve katı bir tutum içerisine girebilir,
- İnsanları farklı sınıflara ayırarak, sınıfa göre kalıplaşmış davranışlar sergileyebilir.

1.1.2.7.3. Kişisel Başarıda Düşme

Maslach'ın Tükenmişlik Modeli'nin üçüncü ve son boyutunu ise "kişisel başarı" oluşturmaktadır. Tükenmişliğin bu boyutunda ise, çalışanlar iş ile ilgili başarılarında gözle görülür düşüşün yaşanması hatta başarısızlık hissetmektedirler. Başka bir deyişle, çalışanlar iş ile ilgili olarak bireysel yeterliliklerinde ve başarılarında düşüş hissetmektedirler (Tekin vd., 2014: 137).

Üngüren vd.'ne göre (2010: 2924) kişisel başarı, "sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma" olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, "kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız görmesi" olarak algılanmaktadır. Bu algılamayı yaşayan çalışan giderek yaptığı işten ve kurumdan uzaklaşır ve çalışanın örgütsel bağlılığı azalır (Osmanoğlu Taştan, 2015: 19).

Kişisel başarı eksikliği, grup halinde çalışan bireylerde daha çok görülür (Ersoy ve Utku, 2005: 44) ve suçluluk, kurum içindeki bireyler tarafından sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kişinin kendine olan saygısını düşürerek bireyi depresyona sokabilmektedir (Üngüren vd., 2010: 2924).

1.1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Ülkemizde ve dünyada tükenmişlik konusunda yapılmış olan araştırmalar tarandığında, ampirik araştırmalar safhasında yürütülen çalışmalarda tükenmişliğin doğrudan kişilik ile ilgili olduğu kanaatindeyken, son yıllarda yapılan çalışmalarda genellikle örgütlerin neden olduğu tükenmişlik üzerinde durulmaktadır (Kervancı, 2013: 9).

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmektedir (Sakal, 2015: 35). Tükenmişliğe etki eden faktörler “bireysel ve örgütsel faktörler” olarak ele alınmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71; Arı ve Bal, 2008: 136; Sürgevil, 2014: 76; Ayvaz, 2015: 15).

1.1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt çalışanlarından kaynaklanan ve tükenmeye doğrudan etkili olan özelliklerdir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71). Başka bir deyişle bireysel özellikler, bazı durumlarda tükenmeye zemin hazırlayan ve arttıran, bazı durumlarda ise tükenmeyi ve etkilerini azaltıcı özellikleri ifade etmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136-137).

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler şunlardır (Osmanoğlu Taştan, 2015: 21):

Kişilik özellikleri, stres, beklentiler, gerçek dışı hedefler, sorumluluk duygusu, içe dönüklülük, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi çeşitli araştırmalarda incelenmiş ve tükenmişlik sendromu üzerinde belirleyici oldukları tespit edilmiştir.

Sürgevil'e göre (2014: 78) tüm çalışanların tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu, belirli özellikteki bireylerin ise bu riski diğer (özellikleri taşımayan) bireylere nazaran daha çok taşıdığı söylenebilir. Bu özellikler arasında; A tipi kişilik yapısına sahip olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklenti düzeyine sahip olma gibi özellikler sayılabilmektedir.

1.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik olgusu çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğe etki eden faktörler çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğin ortadan kaldırılması için çözümlerinin iş ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 139).

Kervancı'ya göre (2015: 16), tükenmişlik, iş ve işi yapan çalışan arasındaki uyumsuzluk söz konusu olduğunda daha çok ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamı, çalışan

bireyleri tükenmişliğe sürüklemekte, iş kaynaklı birçok strese neden olmaktadır. Bundan dolayı tükenmişliği ortaya çıkaran örgüt kültüründeki gelenek ile alakalı olarak birçok araştırma yapılmıştır (Ayvaz, 2015: 16).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler şunlardır (Osmanoğlu Taştan, 2015: 21):

İş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, inisiyatif kullanamama, belli bir standardın olmaması, kurum değerleri, adaletsizlik, kuruma olan güven ve bağlılık duyguları, kontrol, ödüllerdir.

1.1.4. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun belirtilerinin neler olduğunu araştıran çalışmalar incelendiğinde; tükenmişliğin bir anda ortaya çıkan bir durum olmadığı, çalışanın işletme içi ve dışı yaşadığı olumsuzlukların üst üste gelmesiyle ortaya çıkan bir olgu olduğuna ulaşılmıştır (Kervancı, 2013: 33).

Tükenmişliğin belirtileri çalışan bireyden bireye farklılık gösterdiği, genel olarak “fiziksel”, “duygusal/bilişsel” ve “davranışsal” belirtiler olarak üç başlık altında incelenmektedir (Çam, 1995: 17; Ardıç ve Polatçı, 2008: 73; Arı ve Bal, 2008: 141-142; Kervancı, 2013: 33; Sürgevil, 2014: 31).

1.1.4.1. Fizyolojik Belirtiler

İnsan vücudu; bütün sistemleri uyum içinde çalıştığında, önemli bir enerji üretmektedir. İşlerini büyük bir zevkle yapan insanlar, bazı dönemlerde neredeyse tüm gün, hatta gece yarısına kadar çalışabilmekte; sadece birkaç saat uyumalarına karşın ertesi gün işlerine tüm enerjileriyle devam edebilmektedir. Tükenmiş insanların birçoğu iş hayatına bu şekilde başlamıştır. Ancak bir zamanlar enerjilerini, çevrelerindeki insanlara dahi yayan bu insanlar; tükenmişlik sürecinde fiziksel ve psikolojik olarak sahip oldukları tüm enerjileri tüketebilirler. Bu tükeniş ise kişide fiziksel olarak birçok rahatsızlığa neden olmaktadır (Sürgevil, 2014: 31)

Tükenmişliği fiziksel belirtileri öncelikle hafif şekilde kendisini göstermekte olup bu belirtiler; yorgunluk/bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Bu hafif belirtilere önlem alınmaz ise devam eden süreçte; geçmek bilmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, hızlı bir şekilde kilo kaybı veya şişmanlık, solunumda güçlükler, ağrılarda ve sıızılarda artış, mide/bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon ve kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntıları ve cilt yüzeyi problemleri oluşmaya başlayabilir (Çam, 1995: 17; Kaçmaz, 2005: 30; Ardıç ve Polatçı, 2008: 73; Arı ve Bal, 2008:

142; Kırkan, 2014: 10; Osmanoğlu Taştan, 2015: 20; Ayvaz, 2015: 14). Sıralanan bu olumsuz rahatsızlıklardan kaynaklı bireyler sürekli şikâyetçi oluyorlarsa belirtileri göz ardı etmemeli ve çok fazla zaman geçirmeden önlemlerin alınması gerekmektedir. Çünkü bu belirtiler tükenmişliğe bir haberci niteliğinde olabilmektedirler (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

1.1.4.2. Duygusal / Bilişsel Belirtiler

Duygusal / bilişsel belirtiler, fizyolojik ve davranışsal belirtilere göre daha az belirgindir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Bu belirtiler; ailevi sorunlar, depresyon, psikolojik hastalıklar, huzursuzluk ve kaygı duygusu, diğer bireylere karşı düşmanlık hissi, telaş, kaygı, kendini soyutlanmış hissetme, çaresizlik, ümitsizlik, suçluluk hissi şeklinde sıralanabilir (Kaçmaz, 2005: 30; Ardıç ve Polatçı, 2008: 73-74; Arı ve Bal, 2008: 142; Kırkan, 2014: 10; Sürgevil, 2014: 33; Ayvaz, 2015: 14; Osmanoğlu Taştan, 2015: 20-21).

Ayrıca tükenmişliğin duygusal/bilişsel belirtileri çalışanların işi bırakma eğiliminde olması ve neredeyse her gün işe gitmek istememe ya da geç kalma hatta gelmeme şeklinde de ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73-74)

1.1.4.3. Davranışsal Belirtileri

Davranışsal belirtiler fiziksel ve duygusal/bilişsel belirtilere nazaran dışarıdan daha kolay ve çabuk anlaşılan belirtileridir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Bu belirtiler arasında; aile içi çatışmalar, yalnız kalma isteği, ani tepkisellik, işle ilgilenmek yerine başka şeylere vakit harcama, kaza ve yaralanmalarda artış, öz saygı ve özgüvende azalma, ilaç, alkol ve tütün vb. almaya yönelme, unutkanlık, işe geç gitme veya gitmeme şeklinde sıralanabilir (Çam, 1995: 18; Ersoy vd., 2001: 15; Kaçmaz, 2005: 30; Ardıç ve Polatçı, 2008: 74; Arı ve Bal, 2008: 142; Sürgevil, 2014: 34; Kırkan, 2014: 10; Ayvaz, 2015: 13-14; Osmanoğlu Taştan, 2015: 20-21).

1.1.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişlik örgütler açısından son derece önemli ve köklü değişikliklere sebep olmaktadır. İşletmeler açısından önemli sayılan bu değişikliklere örnekler; çalışanlar tarafından işe katılmalarda ve iş doyumunda azalmalar, işten ayrılma niyetinde artış ve buna endeksli olarak ayrılmalarda artış, çalışan performansında düşüş, grup halinde çalışmalarda gruptan kopuşlar, fiziksel ve duygusal belirtilerin artması, bireysel ve örgütsel sağlık harcamalarında artış, aile hayatında çökmeler şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde tecrübeli

çalışanların emekliye ayrılmayı istemeleri de tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir (Ersoy ve Utku, 2005: 45).

Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur (Sürgevil, 2014: 138). Tükenmişlik kişisel ve örgütsel sonuçları olan bir kavram olarak karşımıza gelmektedir (Arı ve Bal, 2008: 141; Onay ve Kılıcı, 2011: 365; Kırkan, 2014: 36).

1.1.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Kişisel Sonuçları

Tükenmişliğin bu durumu yaşayan bireyler üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklara neden olduğu kavram üzerine yapılmış olan çalışmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıkların ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, duygusal / bilişsel ve davranışsal belirtilerine bakılması, tükenmenin kişiler üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı üzerinde bilgi sahibi olunması konusunda son derece önemlidir. Bu nedenlerden dolayı tükenmişlik sendromunun belirtileri başlığı altında yer alan belirtiler, aynı zamanda tükenmişlik sendromunun sonuçları şeklinde de yorumlanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Tükenmişlik sendromunun kişisel sonuçlarından bazıları; sakinleştiricilere, uyuşturucuya, sigaraya veya alkole olan yönelimin artması şeklinde sıralanabilir. Yapılan araştırmalar, bu tür maddelerin bilinçsiz şekilde kullanımının aslında yaşanan sorunu yok etmeyeceğini aksine daha da tetikleyeceğini göstermektedir (Bahar, 2006: 33).

1.1.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Maslach, Schaufeli ve Leiter'a göre (2001: 406) tükenmişlik yaşayan birey, bireyler arası çatışmalara neden olarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşları üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Bu nedenlerden dolayı tükenmişlik "bulaşıcı" bir olgu olduğu üzerinde durulmaktadır (Sürgevil, 2014: 143).

Hizmet verilen kişilere karşı çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesi, çalışanlar arası ilişkilerde bozulmalar, verilen hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulmalar, hatalar yapma ve bunu sonucu olarak kaza ve yaralanmalara sebebiyet verme, iş ve işletmeye olan ilginin azalması, yaratıcılığın yok olması, performans düzeyinin düşmesi ve mesleki başarının artışında azalmalar, işe geç gelmelerde ve devamsızlıklarda artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bu durumların sonucunda işi bırakma niyeti ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 141; Ardıç ve Polatçı, 2008: 74-75).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış, endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe yoğun ilgi görmüş ve popüler hale gelmiş bir konudur (Şengül Doğan, 2013: 65).

Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin başarısındaki en büyük etken insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde var oluşudur. Bu yüzden emek yoğun ve yüz yüze ilişkilerin oldukça yoğun olduğu ve yüksek personel devir hızının yaşandığı konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin eğitimleri, geliştirilmeleri ve iş tatminleri daha da önemli hale gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 44).

Etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak istediği hedeflere ulaşma doğrultusunda ilerleyen ve insan kaynağının değerini kavramış örgütler, artan rekabet koşullarından en az zararla çıkabilmek için hâlihazırda işletme bünyesinde çalışanları işletmeye bağlamak istemektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendiren örgütsel bağlılık, son yıllarda önemini arttıran bir konu haline gelmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 395).

Örgütsel bağlılık, işgücü devir hızının azaltılması ve iş performansının geliştirilmesi konusunda oldukça önemli bir faktördür (Sabuncuoğlu, 2009: 45) ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam ederek, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için normalden daha fazla gayret gösterecek ve örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir (Kaya vd., 2014: 81-82).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık terimi, anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir (Şengül Doğan, 2013: 65-66). Örgütsel bağlılık, 1956 yılında Whyte tarafından ele alındıktan sonra, günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur. Genel olarak bütün tanımlar bağlılığı, dengede tutma veya zorlama gücü ve davranışlara yön verme, örneğin, özgürlüğün sınırlandırılması, kişiyi bir davranış biçimine yönlendirme şeklinde açıklamaktadır (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46)

Çöl ve Ardıç'a göre (2008: 158) bağlılık, toplum duygusunun var olduğu yerlerde olan, toplumsal sezginin duygusal ifade biçimidir. Özetlemek gerekirse örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgütün kültürünü, değerlerini ve hedeflerini bilmeleri ve benimsemeleri anlamına gelmektedir ve bağlılığı yüksek işgörenlere sahip örgütler aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürüne de sahip demektir (Gül, 2003: 75).

1.2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımları

Literatüre bakıldığında bağlılık kavramı ile ilgili çok fazla tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları (Kervancı, 2013: 42):

- “Bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güçtür.”
- “Kişilerin inançları ile davranışları arasındaki paralelliği öngören bir his halidir.”
- “Bireylerin davranış, değer ve inançlarının bir fonksiyonudur.”

Örgütsel bağlılık kavramı ise çok sayıda araştırmacının çalışma konusu olarak seçtiği ve üzerinde önemle durduğu bir konudur (Kervancı, 2013: 42).

Literatür taraması sonucunda ulaşılan bazı tanımlar aşağıdadır.

Karavardar’a göre (2015: 142) örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütüyle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve kişinin örgütte kalmak için duyduğu arzu” olarak tanımlanabilir.

Akıncı’ya göre (2006: 27) örgütsel bağlılık, en kısa anlamıyla “işgörenin örgütüne duyduğu bağın bir ifadesidir”.

Bilge vd.’ne göre (2015: 87) örgütsel bağlılık “bir tutumdur ve örgüte olan sadakat gibi duyguları yansıtır”.

Çekmecelioğlu’na (2006: 155) ve Doğan ve Kılıç’a (2007: 38) göre ise örgütsel bağlılık, “genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılık” olarak tanımlanmışlardır.

Literatürde bağlılık kavramı üzerine çok sayıda tanımın yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütüne bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütsel amaç ve değerlere güçlü bir şekilde inanmakta ve örgütünden gelen emirlere gönülden uymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Yapılan bütün tanımlar göz önüne alındığında örgütsel bağlılıkta üç temel faktörünün olduğu göze çarpmaktadır (Akıncı, 2006: 27; Doğan ve Kılıç, 2007: 39; Uygur, 2007: 73; Sabuncuoğlu, 2009: 23; Yüceler, 2009: 448; Gümüş ve Sezgin, 2012: 81; Emhan vd., 2013: 56; Şengül Doğan, 2013: 68):

1. Örgütsel amaçlara ve değerlere güçlü bir inanç duyma ve sorgusuz kabul etme,
2. Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda oldukça istekli bir çalışma gayreti gösterme,
3. Örgütsel kültürün bir parçası olarak kalma isteği şeklinde sıralanabilir.

Bu faktörlerden yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramını, “bireyin, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyması ve kabullenmesi, örgütün çıkarları için çaba harcamaya gönüllü olması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması” olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 81).

Özetlemek gerekirse yapılan tanımlarda görüleceği üzere örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının, örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirmesi, bireysel amaç ve hedefler ile örgütün amaç ve hedeflerini özdeşleştirmesi, örgüte kazandırdığı faydalar ile aldığı takdir ve ödüller arasında dengeyi hissetmesi, örgütünün kazanımlarının artması için tüm gücüyle çalışması ve kendi yararına olan durumları dâhi duygusal ve ahlaki değerleri göz önüne alabilmesi örgütünü bırakmaması olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 23).

1.2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Konaklama işletmelerinde en önemli sorunlardan biri mesleki deneyime sahip kalifiye işgücü bulmak ve mevcut yetiştirilmiş kalifiye işgücünü elde tutmaktır. Özellikle, işgörenlerini temel maliyet unsuru olarak gören ve istenildiği zaman istenilen nitelikte ve nicelikte işgöreni bulabileceğini öngören işletmeler için kalifiye işgücü bulmak ve elde tutmak önemli bir sorun olmaktadır (Akıncı, 2006: 32).

İşletmelerin güçlenerek ilerlemesini sağlaması, hem nicelik hem de nitelik bakımından yetiştirilmiş işgörenlerin örgütüne güçlü bir şekilde duygular beslemesine bağlıdır. Bu bağı sağlamak için çalışanların, işin gerektirdiği bilgiler ve beceriler kadar, işine ve çalışma alanına olumlu tutumlar geliştirmesi de gerekmektedir. İşgörenler örgütlerine ne kadar çok olumlu tutuma sahipse, işletmede o kadar çok güçlenmektedir (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin başarıya ulaşması konusunda önemli değişkenlerin başında gelmektedir (Gül, 2003: 73). Literatürde örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin, olumsuz iş davranışları gösterdikleri, örgütün bir parçası olarak kendilerini hissetmemesi ve bunların sonucu olarak da devamsızlıkların, işe geç kalmaların artması gibi olumsuz iş davranışları gösterdikleri ve işi bırakma isteklerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık sayılan bu olumsuz iş davranışlarının olumlu iş davranışına dönüştürmede önemli bir etkidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık davranışı, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak insan faktörünün örgütsel çıktılar üzerindeki etkinliğini arttırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 82).

1.2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından son derece önemli bir konu olmasına rağmen henüz net olarak tanımının yapılamaması ve kavramı açıklama konusunda bir kargaşanın yaşandığı görülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Kavramla ilgili çalışmaların 1970’li yıllardan sonra artmasına rağmen, tarihçesi 1950’lere kadar uzanmaktadır. 1958’de March ve Simon ile Morris ve Sherman’ın ayrı ayrı yürüttüğü “örgütsel bağlılığın değişimsel modeline” yönelik araştırmaları, 1960’da Gouldner’in “örgütsel bağlılığı güçlendirmek için öneriler” sunduğu çalışması ve nihayetinde 1961’de Etzioni’nin ilk kez “bağlılığın türlerini belirlediği” araştırması ile örgütsel bağlılık olgusunun temelleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Ulutaş, 2011: 83).

Bağlılık, son 30 yılda başta ABD olmak üzere diğer tüm ülkelerde yapılan araştırmalara konu olmuş (Gül, 2002: 37) ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Konunun bu kadar önem kazanmasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126-127):

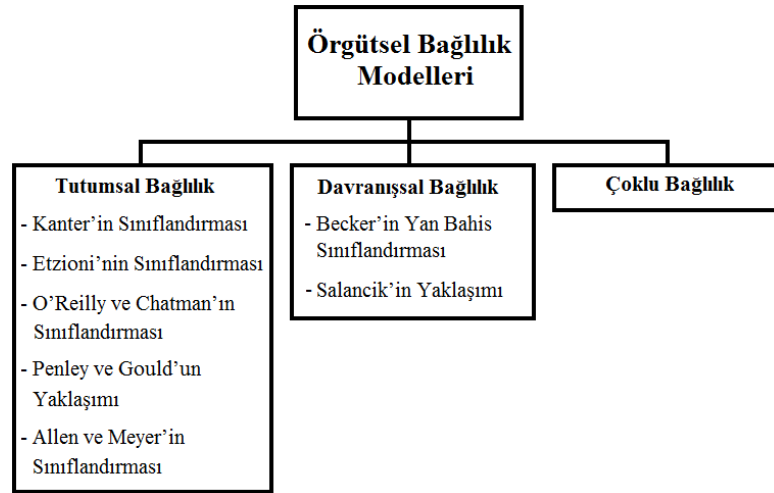
- 1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

1.2.2. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasına da yansımaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89-90) ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar, farklı sınıflandırma çalışmalarını da beraberinde getirmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 28).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün çalışmalarda, bağlılığın “tutumsal” ve “davranışsal” olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (Özdipçiner ve Kalıncı, 2005: 84; Bayram, 2005: 129; Akıncı, 2006: 27; Doğan ve Kılıç, 2007: 40; Şengül Doğan, 2013: 71).

Örgütsel davranış üzerine yapılmış çalışmalar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışken, sosyal psikologlar ise genellikle davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadır (Şengül Doğan, 2013: 71). Aynı zamanda çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89-90).



Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül, 2002: 40

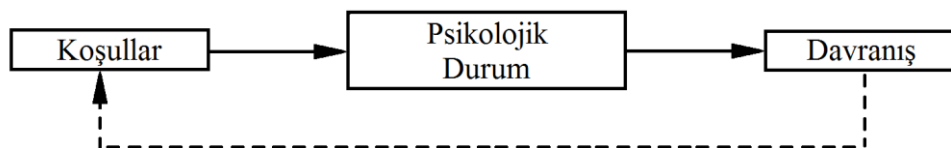
1.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, genellikle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılım isteği olarak tanımlanmaktadır (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005: 84). Tutumsal bağlılıkta örgütsel bağlılık, çalışanın örgütlerine karşı daha olumlu tutumlar sergilemelerini ve örgütleriyle uyumlu hale gelmelerini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 34).

Tutumsal bağlılık üzerinde çalışan araştırmacıların çoğunlukla uzmanlıklarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir (Çöl ve Ardiç, 2008: 159). Akıncı'ya göre (2006: 27) tutumsal bağlılık, bireylerin çalışma ortamlarını değerlendirmeleri sonucunda çalışanları örgüte bağlayan duygusal bir karşılıktır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütleriyle bütünleşmesi ve örgüte katılımın doğal bir sonucudur (Çöl ve Ardiç, 2008: 159).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle olan ilişkilere odaklanır ve işgörenin kendi değer ve hedefleri ile örgütün değer ve hedeflerinin uyumlu olması son derece önemlidir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır; “örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme”, “işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım” ve “örgüte sadakatle bağlanma” şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 129; Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Tutumsal bağlılık, insanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerinde odaklanır (Şengül Doğan, 2013: 71).



Şekil 1.5 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif

Kaynak: Şengül Doğan, 2013: 71

1.2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılığın en bilinen sınıflandırmalarından biri Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, "bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar bağlı oldukları örgütlerinin istek ve beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler" (Gül, 2002: 42).

Kanter (1968: 500) örgütsel bağlılığı farklı boyutlarının olduğunu belirten araştırmacılardan biridir ve daha önce de belirtildiği üzere örgütü sosyal bir sistem olarak tanımlamaktadır. Modelde yer alan üç bağlılık türünü, farklı şekillerde çözümlenebilen üç problem olarak görmektedir (Kervancı, 2013: 49).

Modelde yer alan üç tür bağlılık (Kanter, 1968: 500); "devama yönelik bağlılık", "kenetlenme bağlılığı" ve "kontrol bağlılık" şeklinde sıralanabilir.

İfade edilen 3 bağlılık türünün büyük ölçüde birbirleriyle ilişkili olduklarını düşünmektedir. 3 bağlılık türü de çalışanların örgütle olan bağlılığını arttırmak için kişi üzerinde toplam bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Anlaşılacağı üzere, bu bağlılık boyutlarının her birinin ayrı ayrı yüksek olduğu işletmeler daha başarılı olacaklardır (Dolu, 2011: 51).

1.2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırılmasına ait ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir (Gül, 2002: 43; Bayram, 2005: 129; Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Etzioni örgütlerin üyeleri üzerinde kurduğu güç veya yetkilerin, üyelerin örgütlerine yakınlaşmalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002: 43).

Etzioni'nin sınıflandırmasında üç tür bağlılıktan bahsetmektedir (Balay, 2000: 15). Bunlar;

"Ahlâki bağlılık": Örgütün amaç, değer ve normlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile örgütle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplumlar için faydalı amaçlara yönelimleri destekleyip hedeflere ulaştıklarında örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

"Hesapçı bağlılık": Örgütler ile çalışanları arasında alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. İşgörenler, çalıştıkları örgütlere verdikleri emek karşılığında alacakları ödüllerden dolayı işletmelerine bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005: 130).

“Yabancılaştırıcı Bağlılık”: Daha çok bireysel davranışların sınırlandırıldığı zamanlarda oluşup, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışanlar, psikolojik olarak örgütlerine bağlılık duymamakta ancak işletmede kalmaya devam etmektedirler (Dolu, 2011: 50).

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerine göre üçe ayırmaktadır. Sınıflandırmaya göre en uçta negatif – “yabancılaştırıcı”, ortada nötr – “hesapçı” ve en uçta pozitif – “moral” (ahlâki) bağlılığı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 29).



Şekil 1.6 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 29

1.2.2.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Sınıflandırması

O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar (Gül, 2002: 43; Sabuncuoğlu, 2009: 31-32). Çalışanlar ile örgütleri arasındaki bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizmalardan biri özdeşleşmedir. Çalışanlar, örgütlerin amaç, değer ve özelliklerini içselleştirir ve bunun sonucunda örgütüyle özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgütün bakış açısını veya özelliklerini kabul edip bunları kendine adaptasyon derecesini yansıtır (Dolu, 2011: 51).

O’Reilly ve Chatman, sınıflandırmasını üçe ayırmaktadır (O’Reilly ve Chatman, 1986: 492-493; Balay, 2000: 18; Gül, 2002: 43; Bayram, 2005: 130; Doğan ve Kılıç, 2007: 43; Sabuncuoğlu, 2009: 31-32; Ulutaş, 2011: 89; Kaya vd., 2014: 82). Bunlar;

“Uyum bağlılığı”: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Gül, 2002: 43; Bayram, 2005: 130; Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

“Özdeşleşme bağlılığı”: Bağlılık, diğer bireylerle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece çalışan, bu grubun bir üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütüne olan bağlılığını devam ettirir (Sabuncuoğlu, 2009: 31-32; Kaya vd, 2014: 82).

“İçselleştirme bağlılığı”: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki

diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 130; Kaya vd., 2014: 82; Ulutaş, 2011: 89).

1.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin "ahlâki", "hesapçı" ve "yabancılaştırıcı" katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamada oldukça yeterli olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar yer almadığını belirtmişlerdir. Penley ve Gould'un oluşturduğu bu bağlılık yaklaşımında, Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri görmüş ve bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının aksine bu üç bağlılık çeşidinin örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmişlerdir (Oran, 2012: 39).

Penley ve Gould oluşturdukları bu örgütsel bağlılık yaklaşımında üç boyutun bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; "ahlaki bağlılık", "çıkarıcı/hesapçı bağlılık" ve "yabancılaştırıcı bağlılıktır" (Gül, 2002: 44; Ulutaş, 2011: 91).

"Ahlaki (Moral) bağlılık", örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır.

"Çıkarıcı/Hesapçı (Calculative) bağlılık", alış-veriş temeline dayanmaktadır. Örgüt çalışanlarının sarf ettikleri çabaların bir karşılığı olarak ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt çalışanlar tarafından hedefledikleri amaçlara ulaşmada bir araç olarak görülür.

"Yabancılaştırıcı (Alienative) bağlılık", çalışanın yatırımlarıyla orantılı daha fazla ödül almayacağını anladığı ve fakat çevresel baskılar dolayısıyla kalmayı sürdürdüğü türden bir örgütsel bağlanma şeklinde tanımlanmaktadır.

1.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Tutumusal bağlılıkla ilgili en çok bilinen çalışmalardan biri de Allen ve Meyer'e aittir. Yazarlara göre tutumsal bağlılık, örgütte çalışan bireylerle örgüt arasındaki ilişkileri yansıtan psikolojik bir durumdur (Gül, 2002: 45).

Meyer ve Allen'e göre (1997: 3-7) örgütsel bağlılığı olan bir birey uzun yıllar bağlı olduğu örgütte çalışmak ister ve işine düzenli olarak devam eder. Hatta ve hatta mesai bitiminde dahi işini yapmaya devam eder, örgütünü savunur, örgütün değerlerini benimser ve bu değerleri de işletme içi ve dışı kişilere aktarır (Örücü ve Boz, 2014: 66).

Araştırmacılar tarafından en çok kabul gören bu bağlılık 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş ve daha çok bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çekmektedirler. Bu model 3 farklı boyuttan oluşur; "Duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" (Meyer ve Allen, 1990: 4; Meyer ve Allen, 1991: 67; Gül ve Çöl, 2003: 169; İnce ve Gül,

2005: 39; Çekmecelioğlu, 2006: 155; Tolay Sabuncuoğlu, 2007: 614; Doğan ve Kılıç, 2007: 40; Yüceler, 2009: 448; Ulutaş, 2011: 92; Örucü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46; Bilge vd., 2015: 87; Cinnioğlu vd., 2015: 792)

Meyer ve Allen (1991: 67) Becker'in (1960) "davranışsal"; Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak adlandırılan yaklaşımları, sırasıyla, "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir (Tolay Sabuncuoğlu, 2007: 614).

"Duygusal bağlılık", çalışanların istedikleri için, "devamlılık bağlılığı" çıkarların bağlılığı gerekli kıldığı için ve "normatif bağlılık" ise, ahlaki gerekçelerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 169).

1.2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlanma boyutu, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir (Çöl ve Gül, 2005: 293; Tolay Sabuncuoğlu, 2007: 614). Duygusal bağlılık; örgüt çalışanlarının, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirmesi (Bilge vd., 2015: 88), bireylerin örgütsel objelere sarılması (Gül, 2002: 45), örgütle bütünleşmesini yansıtmaması (Gül ve Çöl, 2003: 168) ve örgütle özdeşleşme isteği (Çekmecelioğlu, 2006: 155) olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları işletmeler için hissettiği destek ve sadakatin derecesini ifade eden tutumsal bir bağlılık ögesidir (Yumuşak vd., 2013: 59).

Bireylerin duygusal bağlılıklarının sağlanabilmesi için bazı faktörlerin örgütlerde bulunması gerekmektedir. Meyer ve Allen'in (1990: 7-18) ileri sürdüğü ve çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen önemli faktörler (Doğan ve Kılıç, 2007: 44-45);

- "İşin Cazibesi": İşgörenlere verilen işlerin cazibeli ve heyecan verici olması,
- "Rol Açıklığı": Örgütlerin işgörenlerinden neler beklediklerini açıkça belirtmesi,
- "Amaç Açıklığı": işgörenlerce yerine getirilen görevlerin hangi amaçla yapıldığının bilinmesi,
- "Amaç Güçlüğü": İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- "Önerilere Açıklık": Yöneticileri, çalışanlardan gelen fikir ve önerileri dikkate alması,
- "İşgörenler Arasında Uyum": Çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

- “Örgütsel Güvenirlik”: Örgüt tarafından söz verilen her şeyin gerçekleştirileceği konusunda çalışanlarda inancın olması,
- “Eşitlik”: Çalışanların tamamının emeğinin karşılığını alması,
- “Bireye Önem”: Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin örgütün amaçlarına ulaşma noktasında önemli katkılar sağladığının bilgisinin verilip çalışanları daha da gayretli olma konusunda teşvik edilmesi,
- “Geri Besleme”: Çalışanlara sarf ettikleri performanslar konusunda bilgi vermek,
- “Katılım”: Çalışanların işle ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 45).

1.2.2.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılık, Allen ve Meyer’in, Becker (1960) “Yan Bahis Teorisinden” yola çıkarak geliştirmişlerdir. Konuyla ilgili yapılmış çalışmalarda bu bağlılık ögesine “rasyonel bağlılık” da denildiği görülmektedir (Gül, 2002: 45; Gül ve Çöl, 2003: 168; Çöl ve Gül, 2005: 293).

Allen ve Meyer’de Becker gibi örgütten ayrılmanın potansiyel maliyeti üzerinde durmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 168) ve iş göreni örgüte bağlayan temel etken maliyet olarak görmektedirler (Bilge dv., 2015: 88).

Özetlemek gerekirse devam bağlılığı, örgüt tarafından çalışana sunulan kıdem, aylık, beceri aktarımı, öz-yatırım, kariyer ve diğer faydaları önemsemesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu faydaları düşünen çalışanların örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkabilecek maliyet kayıplarını düşünerek örgütte kalması yönündeki bağlılığını ifade etmektedir (Yumuşak vd., 2013: 59).

Allan ve Meyer (1990: 18) çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunduğundan bahsetmiştir ve bu faktörler (Doğan ve Kılıç, 2007: 46);

- “Yetenekler”: Çalışanların halen bağlı bulunduğu işletmede kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının diğer işletmelerde de yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı işletmelere transfer edebileceği endişesi,
- “Eğitim”: Çalışanın almış olduğu biçimsel eğitimin, hali hazırda bağlı bulunduğu işletme ve muadilleri dışında pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

- “Yer Değiştirmek”: Çalışanın bağlı bulunduğu örgütten ayrılması durumunda, alışkın olmadığı yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- “Bireysel Yatırım”: Çalışanın zaman ve emeğinin büyük bir bölümünü bağlı bulunduğu işletme için harcamış olması nedeniyle kendi geleceğine yatırım yaptığını düşünmesi,
- “Emeklilik Primi”: Çalışanın bağlı bulunduğu işletmede kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, işletmeden ayrılması durumunda kaybedecek olma düşüncesi,
- “Toplum”: Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde çok uzun yıllardır oturması ve yaşı,
- “Seçenekler”: Çalışanın bağlı bulunduğu işletmeden ayrılması durumunda sahip olduğu olanakların benzerini veya daha iyisini başka bir yerleşim yerinde bulmada çekeceği güçlüğü düşünmesi şeklinde sıralanabilir.

1.2.2.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, Allen ve Meyer’in, Weiner ve Vardi (1980) tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılığın "normatif" ya da "ahlaki" boyutundan yola çıkarak geliştirmişlerdir. Bu bağlılık ögesinin de eklenmesiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli tamamlanmıştır. Literatürde bu bağlılık ögesine rasyonel bağlılık da denildiği görülmektedir (Gül, 2002: 45; Gül ve Çöl, 2003: 169).

Normatif bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı kendilerini sorumlu veya yükümlü hissetmeleri (Doğan ve Kılıç, 2007: 47; Bilge vd., 2015: 87), şeklindeki duygusal bir gereklilik olarak karşımıza gelmektedir. Bireylerin yüksek derecede normatif bağlılığa sahip olmaları örgütte kalmalarını gereklilik/zorunluluk haline gelmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 398; Öricü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 47).

Allen ve Meyer tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık sınıflandırmasının alt boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Her alt boyutu etkileyen faktörler bulunmaktadır ve bu faktörler boyutlar açıklanırken değinilmiştir. Sabuncuoğlu’nun (2009: 36) hazırlamış olduğu tabloda bu faktörler toplu halde görülmektedir.

Tablo 1.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • İşin zor oluşu • Rol açıklığı • Yönetimin öneriye açıklığı • Amaç açıklığı • Arkadaş bağlılığı • Eşitlik ve adalet • Kişisel önem • Geri bildirim • Katılım • Zenginleştirilmiş işler • Liderlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeteneklerin transferi • Eğitim • Kendine yatırım • Yeniden yerleşme • Emeklilik primi • Alternatif iş imkânları 	<ul style="list-style-type: none"> • Personelin karakteri • Sosyal sınıf • Statü • Görev algısı • Yükümlülük duygusu • Psikolojik sözleşme • Kabullenme

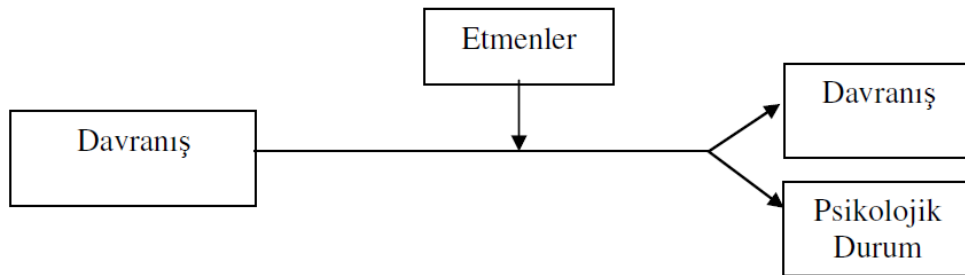
Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 36

1.2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyal psikologlar tarafından daha çok kullanılan “davranışsal bağlılık”, (Gül, 2002: 47) Akıncı’ya göre (2006: 27), “bireylerin geçmiş deneyimleri ve çalıştıkları örgütlere uyum sağlama durumlarına göre örgüte bağlı kalma süreci” şeklinde tanımlanmıştır.

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireylerin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Bu duruma örnek vermek gerekirse, çalışanlar bir davranışta bulunduktan daha sonra bazı faktörler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe sergilemiş oldukları bu davranışlara uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu haklı gösteriş de davranışın sürekli tekrarlanma ihtimalini yükseltmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 33).

Özetlemek gerekirse davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmadaki kasıt, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2003: 77).



Şekil 1.7 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Gül, 2003: 77

Literatürde iki davranışsal bağlılık sınıflandırması öne çıkmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99).

1.2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker, bağlılık kavramını daha az duygusal daha çok çıkar yönünden incelemiş ve bireyin örgüte olan bağlılığının toplam kazanç (emeklilik aylığı, kıdem) ile ilişkili olabileceğini (Çekmecelioğlu, 2006: 298), bireylerin elde ettikleri bu kazançlar, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgütlerine bağlandıkları (Oran, 2012: 51) ifade etmeye çalışmıştır. Genellikle bu bağlılık türü “tasarlanmış bağlılık” olarak da adlandırılmaktadır (Gül, 2003: 79).

Becker (1960, 35) bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini “yan bahis yaklaşımı” ile açıklamaktadır. Yan bahse girmedeki kasıt, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir birey değer verdiği bir şeyi/şeyleri ortaya koyar, yani bir nevi bahse girer ve örgüte yatırım yapar. Bahse girerken ortaya koyduğu şey/şeyler o birey için ne kadar değerli ise bağlılığı da o kadar yüksek olur. Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar zaman içerisinde artarsa alternatif iş olanaklarına olan çekiciliği de azalmış olur (Hüseyinklioğlu, 2010 :81)

Becker'e göre (1960: 36-38) bireylerin örgütlerine bağlılık göstermelerine sebep olan 4 yan bahis kaynağı bulunmaktadır. Bunlar (Gül, 2003: 78-79);

- “Toplumsal Beklentiler”: Birey ait olduğu toplumun beklentilerine cevap verebilmek için bazı yan bahislere girebilir.
- “Bürokratik Düzenlemeler”: Emekli aylığı ile ilgili bürokratik düzenleme bireyi bir yan bahse sokabilir. Çünkü bağlı bulunduğu işletmeden ayrıldığı zaman yıllardır aylığından kesilerek biriken emekli aylığından olacaktır.
- “Sosyal Etkileşimler”: Birey, yakın çevresine kendisini sözüne güvenilir biri olarak tanıtmışsa, sözüne güvenilir düşüncesinin bozulmaması için yalan söyleyemez ve bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- “Sosyal Roller”: Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, bundan böyle başka bir role uyum sağlayamaz.

1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in (1977) yaklaşımında örgütsel bağlılık, "kişinin davranışlarına bağlanması" olarak ele alınmaktadır. Salancik'in yaklaşımında Becker'in yaklaşımında olduğu gibi birey, önceki davranışlarına hatırlayarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Gül, 2002: 49). İşgörenleri bazı davranış özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir, bundan ötürü olarak çalışan her davranışında aynı bağlılık düzeyini göstermemektedir. Bağlılığı etkileyen davranışları Salancik, "açık ve şüphe götürmeyen, iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü yapılan davranışları bağlılığı etkileyen davranışlar" olarak belirtmiştir (Oral, 2015: 39).

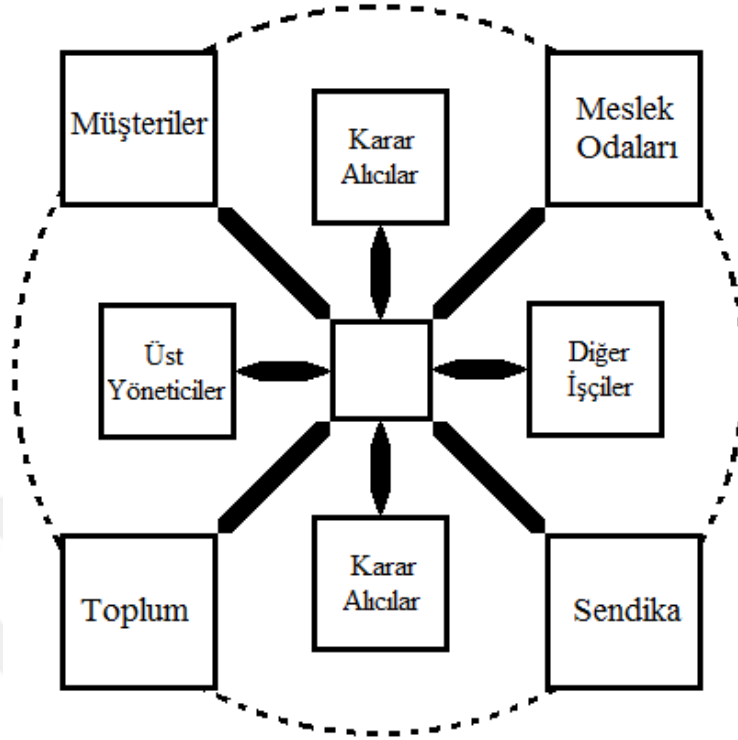
Gerek Becker (1960) gerekse Salancik (1977) bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktaysa da; Becker yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerektiğini söylüyorken, Salancik davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan davranışı devam ettirme arzusunun olması gerektiğinden bahsediyordur (Hüseyiniklioğlu, 2010: 83).

1.2.2.3. Çoklu Bağlılık

Tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmalarına, daha sonra çoklu bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırma eklenmiştir (Şengül Doğan, 2013: 73). Reichers (1985: 467) "çoklu bağlılık" sınıflandırmasında, bir çalışan tarafından duyulan örgütsel bağlılığın başka bir çalışan tarafından duyulan örgütsel bağlılıktan farklı olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, bir çalışanın örgütüne bağlılık kaynağı kaliteli ürünü/hizmeti uygun fiyatla sunuyor olmasında kaynaklı olabilirken, bir başka çalışanın ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakınlıktan kaynaklanıyor olabilmektedir (Gül, 2002: 50).

Reichers'a göre (1985: 471-472) örgüt, farklı gruplardan oluşan bir koalisyonudur. Örgüte bağlılık da bu gruplara olan, bazen birbiriyle çelişebilen bağlılıkların tamamıdır. Bazı yazarlar örgütleri çeşitli alt grupların koalisyonundan oluşan politik varlıklar gibi görmektedirler. Çünkü onlara göre çeşitli alt gruplar örgütün dikkatini kendi çıkarlarına ve hedeflerine çekmek için lobi faaliyeti yaparlar. Örgütsel etkinliğin tanımlanmasına katkıda bulunan örgütün içindeki ve dışındaki çıkar grupları (müşteriler, meslek odaları, toplum ve sendika), karar alma yetkisine sahip gruplar olarak tanımlanırlar. Bu durumla ilgili şekildeki kesikli çizgi örgütsel sınırların geçirgenliğini göstermektedir. Merkezdeki özü, yani çalışanı çeşitli çıkar gruplarına bağlayan oklar, çalışanın kısmen kendini değişik gruplarla tanımlamasından oluşmaktadır. Kısa oklar, görelilik olarak kişiye psikolojik bakımdan daha

yakın olan bağılıkları temsil eder. Kesikli çizginin içinde kalan farklılaştırılmamış alan, genel örgütsel bağıllık olarak düşünülebilir (Şengül Doğan, 2013: 73)



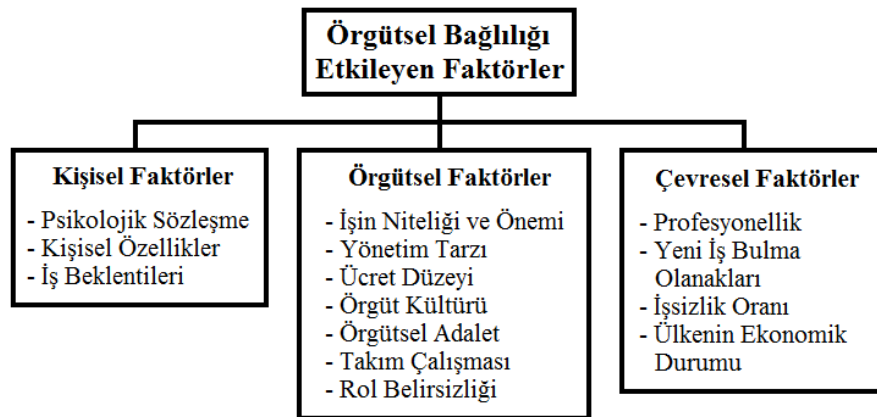
Şekil 1.8 Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Şengül Doğan, 2013: 74

1.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığın düzeyinin değişimine sebep olan faktörlerin bilinmesi, çalışan bağlılığını etkileyebilmek açısından son derece önemlidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 107).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler “kişisel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “çevresel faktörler” olmak üzere 3 başlık altında toplanmıştır (Özdipçiner ve Kalinkara, 2005: 85; Tolay Sabuncuoğlu, 2007: 615; Çöl ve Ardıç, 2008: 162; Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).



Şekil 1.9 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yüceler, 2009: 450

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığın bireysel faktörlerin etkisi ile değişebileceği, pek çok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır (Kervancı, 2013: 65). Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen kişisel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yalçın ve İplik, 2005: 399; Sabuncuoğlu, 2009: 26; Gümüş ve Sezgin, 2012: 108):

- Çalışanın yaşı,
- Cinsiyeti,
- Eğitim düzeyi,
- Medeni durumu,
- Kıdemi ve deneyimi,
- Çalışanın psiko-sosyal özellikleri, kontrol odağı ve başarı güdüsü,
- İçsel motivasyonu ve çalışma değerleri,
- Rol belirsizliği,
- Yapılan işin önemine göre hem işletme hem de çevre tarafından alınan destek.

Akıncı ise (2006: 27-28) bireysel faktörleri “demografik faktörler” ile “iş ve çalışma hayatına ilişkin değerler” olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. “Demografik faktörler”; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi başlıklar altında incelenirken; “iş ve çalışma yaşamına ilişkin değerler” ise çıkarıcı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmekte olup, örgüte bağlılık ile doğrudan ilişkilidir (Çöl ve Ardıç, 2008: 162). Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çöl ve Ardıç, 2008: 162; Sabuncuoğlu, 2009: 26-27; Gümüş ve Sezgin, 2012: 111-112):

- Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi,
- İş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar,
- Aşırı iş yükü, iş stresi,
- Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,

- İşin içeriği, iş kapsamı,
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları,
- Ücret dışında sağlanan haklar,
- Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı,
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri,
- Parasal ödüllendirme sistemleri,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- Örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı.

Kervancı (2013: 70) örgütsel bağlılık etkileri konusunda son derece önemli olan bu faktörlerin çalışanların bağlılığını kazanmak veya arttırmak isteyen işletmeler tarafından göz ardı edilmemesi konusu üzerinde önemle durmuştur.

1.2.3.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgüt dışı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 27):

- Yeni bir iş bulma olasılığı,
- Profesyonellik,
- İşsizlik oranları,
- Ülkelerin sosyo-ekonomik durumu,
- Sektörün durumu.

1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, bağlılığın düzeyleri ve bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya üç farklı düzey çıkmıştır: düşük, orta (ılımlı) ve yüksek örgütsel bağlılık (Oran, 2012: 59).

1.2.4.1. Düşük

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, kendilerini örgütüne bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmaktadır. Bu durum bireylerin yaratıcılığını ve gelişmeye açıklığını ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışanlar, örgütlerine düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri için alternatif iş/işleri araştıracağından bu durum, insan kaynakları yönetiminin daha etkin kullanımını sağlayacaktır (Bayram, 2005: 135; Akıncı, 2006: 28).

Bununla birlikte, örgütlerine düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri planda oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bu çalışanlara, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Bunun neticesinde örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir (Oran, 2012: 60).

1.2.4.2. Orta (ılımlı)

Birey deneyiminin son derece güçlü, fakat birey örgüt arasındaki özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olamadığı bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden biçimlendirmesine karşı çıkmakta ve bundan dolayı birey olarak kimliklerini koruyup kollamak azami bir çaba göstermektedir (Akıncı, 2006: 28).

Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında bir bocalama veya bir çatışma yaşarlar. Bu durumda, örgütsel kararsızlığa ve verimsiz işleyişe neden olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

1.2.4.3. Yüksek

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte son derece güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu düzeyde bağlılık gösteren çalışan, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir ödüllendirme sistemine layık olabilmektedir (Bayram, 2005: 136; Akıncı, 2006: 28; Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Feldman ve Moore (1982: 2) örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulduklarını belirtmişlerdir. Örgüt içi başarının sağlanabilmesi için belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler (Uygur, 2007: 73):

1. Denetim ve disipline ihtiyaç duymazlar.
2. Örgüt içi pozisyonları, bağlı oldukları örgütlere en iyi katkıyı sağlayacak bir araç olarak görürler.
3. Davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, daha çok kriz durumlarında kendini gösterir.

Yalçın ve İplik'e göre (2006: 396) örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı düşük olan işgörelere göre, üretime ve örgütsel faaliyetlere katılımları daha yüksek olmakta ve daha iyi performans sağladıkları görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin diğer üyeleriyle iyi ilişkiler kurmaktadır.

1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerine bağlılık duyan işgörenler, işletmenin amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, örgütünden gelecek emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Ayrıca bu çalışanlar, amaç ve hedeflerin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi için beklenti üstü çaba sarf eder ve örgütünde uzun yıllar daha kalmak için kararlılık gösterirler (Akıncı, 2006: 27).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı buldukları örgütlere karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder. Bağlılık duygusunun, çalışan performansın pozitif yönde etkileyeceğine inanılmakta, başka örnekler de vermek gerekirse örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık yapma ve isten ayrılma niyeti gibi istenmeyen durumları gözle görülür şekilde azalttığı ve ayrıca ürün/hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği konusunda araştırmalara rastlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde, olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar ayrıntılı olarak tablolar halinde verilecektir.

1.2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Kişisel Sonuçları

Bu bölümde örgütsel bağlılığın kişisel sonuçları olumlu ve olumsuz şekilde bağlılık düzeylerine göre tablolaştırılmış hali yer almaktadır.

Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığın Kişisel Sonuçları

		Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.
	Orta (İlmlı)	<ul style="list-style-type: none"> • İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, • Yaratıcı işgörenler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatı, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi.
	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin mesleki gelişme ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji.

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 53

1.2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

Bu bölümde bir önceki bölümde olduğu gibi örgütsel bağlılığın örgütsel sonuçları olumlu ve olumsuz şekilde bağlılık düzeylerine göre tablolştırılmış hali yer almaktadır.

Tablo 1.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

		Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgütte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları. 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek iş devir, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
	Orta (İlmlı)	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgören kıdemi, Sınırlı ayrılma isteği, Sınırlı iş devri, Yüksek iş tatmini. 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, İşgörenlerin görevleri iş dışındaki bireysel beklentileri dengelemesi, Örgütsel etkinliğin azalması.
	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü, Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 53

1.3. Motivasyon

Günümüzde hizmet sektörü olağanüstü bir şekilde yaygınlaşarak tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmıştır (Kılıç ve Çoban, 2015: 376). Hizmet sektörünün önemli bir parçası olan otel işletmeleri kârlıklarını sürdürebilmek için müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmek ve müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamak zorundadırlar. Otel işletmelerinin bu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ancak ve ancak iyi eğitilmiş ve geliştirilmiş, her konuda bilgi sahibi, deneyimli ve iyi motive olmuş çalışanlarla gerçekleştirebilir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 40).

İyi çalışan bir sistemin ön koşulu ancak iyi motive olmuş çalışanlarla mümkündür (Hakmal vd., 2012: 181) ve çalışanların motive olmadan, davranışa geçmesi pek mümkün görülmemektedir (Yıldırım ve Arslan, 2015: 24).

Örücü ve Kanbur'a göre (2008: 85) "motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarını etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan faktörlerin başında gelir ve örgütsel davranışta önemli bir yeri olan olgudur". Aynı zamanda motivasyon, "örgüt yönetimlerinin, çalışanların iş devamı, işe sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından üzerinde durduğu önemli bir konudur" (Kurt, 2005: 286).

Örgütlerde, örgütün çalışanından beklentileri ile çalışanın örgütünden beklentileri arasından bir denge kurulması gerekmektedir. Yöneticilerin bu dengeyi kurabilmesi için çalışanları harekete geçirecek güdülerin neler olduğunu bilmesi ve bu güdülerini nasıl etkileyebileceklerini belirlemeleri gerekir (Akgündüz, 2013: 132).

1.3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyonun günümüzde yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmasının nedeninin, sanayi devriminden sonraki gelişmeler olduğu düşünülmektedir (Kurt, 2005: 287). Günümüzde, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi çalışanın işinden elde ettiği tatmini azaltıcı bir rol oynamıştır (Eren, 2003: 553).

Koçel'e göre (2005: 634) motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. Sonuç olarak güdüleme, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik ya da gereksinimle başlayan bir süreçtir (Tınaz, 2012: 6).

1.3.1.1. Motivasyon Tanımları

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive” teriminden türemiştir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86), “motive” teriminin Türkçe karşılığı “güdü, saik veya harekete geçirici” olarak belirlenebilir (Eren, 2012: 498) ve motivasyon (güdüleme) kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur (Yıldırım, 2007: 4).

Motivasyonun pek çok tanımı bulunmaktadır. Bunun sebebi ise temelde psikolojik bir konu olan motivasyona, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yaklaşılmasıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34). Motivasyon konusundaki yapılmış tanımların üç temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar; harekete geçirme, kanalize etmek ve davranışı sürdürme olarak ifade edilebilir. Hangi sektörde olursa olsun örgütlerin ortak hedefi çalışanların çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır (Akın Acuner, 2010: 35).

Bu tanımlardan bazıları;

Uçkun ve Pelit’e göre (2003: 50) “motivasyon, insanları harekete geçiren, iş yapmaya, üretmeye yönelten duygu, düşünce ve dürtülerin bütünüdür”.

Tanrıverdi ve Oktay’a göre (2001: 34) motivasyon, “insanların arzuladıkları hedeflere ulaşabilmeleri için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleridir”.

Fındıkçı’ya göre (2000: 373) motivasyon, “insanları harekete geçiren ve hedefleri doğrultusunda yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır”.

Kılıç ve Çoban’a göre (2015: 369) motivasyon, “insanları harekete geçiren, yönlendiren ve bir amacı gerçekleştirmek için onları zorlayan bir dizi kuvvetlerdir”.

Ergün’e göre (2005: 69) motivasyon, “bir veya birkaç insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır”.

Dündar vd. (2007: 3) motivasyonu, “arzu edilen iş davranışlarını başlatan, yönelten ve devam ettiren bir olgu” olarak tanımlamışlardır.

Bentley’e göre ise (2002: 180) motivasyon, “insanın içinde bulunan, o insanın olumlu veya olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür”.

Bu tanımları bir araya getirdiğimizde, motivasyon kavramının temelinde üç faktörün bulunduğu görülebilir. Bu faktörler (Tınaz, 2012: 6);

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,

- Belli bir hedefe ulaşılmak üzere tutumun yönlendirilmesi,
- Bireyler tarafından algılanan amaçlar doğrultusunda davranışın o yönde devam ettirilmesi, şeklinde sıralanabilir.

1.3.1.2. Motivasyonun Önemi

Konaklama işletmeleri açısından son derece önemli bir yere sahip olan çalışan yönetiminin, işgören seçimi, işgören eğitimi, işgören değerlendirilmesi, iş analizi, iş tanımları, ücretlendirme, sosyal hizmetler ve iş tasarımı gibi görevlerinin yanında işgören motivasyonu da konaklama işletmeleri açısından gerçekleştirilmesi gereken en önemli fonksiyonlardan biridir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 35).

Konaklama işletmelerinde işlerin büyük bir kısmı hizmete yönelik olduğu için, işletme çalışanlarını güdüleyebilmek çoğunlukla da onların işlerinden tatmin edilmesiyle de ilgilidir. Çünkü işinden tatmin olan bir çalışanın performansı, örgüte katacağı katma değeri ve verimliliği daima üst noktada olacaktır (Uçkun ve Pelit, 2003: 53).

Farklı araştırmacılarca motivasyonunu işletme içerisindeki yeri ve önemi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları;

Hakmal vd.'ne göre (2012: 181-182) “çalışanların motivasyonlarının sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır”.

Yıldırım'a göre (2007: 1) “motivasyon hayatın her alanında insanın karşısına çıkan önemliliği tartışılmaz bir konu olup, özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen faktörlerin başında gelmektedir”.

Tanrıverdi ve Oktay'a göre (2001: 33) “çalışan yönetiminde uygulanan yönetsel araçlardan biri ve işletmelerin başarıya ulaşmasındaki kilit öneme sahip olan çalışan motivasyonu işletmelerde gerçekleştirilmesi çok güç ve zorunlu bir unsurdur”. Yine aynı yazarlar (2001: 41), konaklama işletmelerinde çalışan motivasyonu, hem ülke turizminin hem de konaklama işletmelerinin daha başarılı olmaları açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Motivasyonun hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.3.1.2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Günümüz şartlarında yöneticilik için iyi bir eğitim almış olmak ve deneyimli olmak yeterli olmayıp yöneticilik görevini üstlenecek kişilerin, tüm çalışanları, gereksinimlerini dikkate alarak örgütsel amaçlarının doğrultusunda motive edebilme yeteneğinin kesinlikle bulunması gerekmektedir (Tınaz, 2012: 14).

Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlıdır. Farklı bir anlatımla motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005: 633).

1.3.1.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 6).

Çalışanlar, motivasyonunu önemini anlamışlarsa, hem kendi gereksinimlerini hem de bu gereksinimlerini nasıl gidereceklerini iyi belirlemişler demektir. Böylece işgörenler, kendilerini ve çevrelerini iyi tanırlar. Bu anlayışın kabullenildiği işletmelerde, hem işgörenlerin kendi aralarında hem de işgörenlerle üst yöneticileri arasında sağlam ve dostça ilişkiler kurulmuş demektir. Belirli aralıklarla yapılacak toplantılarla ürün/hizmet kalite ve verimliliğinin artırılması konusunda işgörenlerin görüşleri alınması ve bu kararların uygulanması ile sonuçların paylaşılması, bireysel motivasyonunu büyük ölçüde artıracaktır (Tınaz, 2012: 16).

1.3.1.3. Motivasyonun Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın başlarında motivasyonla ilgili gerçekleştirilmiş çalışmaların büyük çoğunluğunun kuramsal olmadığı bilinmektedir. 20. Yüzyılın 20 yılında motivasyon çalışmaları ağırlıklı olarak mühendisler tarafından gerçekleştirilmiş olup; bu dönemde yapılan araştırmalar, paranın en önemli motivasyon unsuru olduğunu ortaya koymuştur. 1930'lu yıllara gelindiğinde ise endüstriyel ve organizasyonel psikologlar daha önemli unsurların (iş güvenliği, tanınma, statü vb.) olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda mutlu çalışanların verimli çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin iş hayatındaki motivasyonlarını inceleyen ve açıklayan kuramsal çalışmalar ise 1960'lı yıllarda gelişmeye başlamıştır (Akın Acuner, 2010: 38).

“Motive” teriminden türemiş olan motivasyonu, Nelson ve Quick (2003) “amaç odaklı davranış yaratma ve sürdürme süreci olarak”; Luthans (1992) “bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç” olarak ifade etmiştir (Akgündüz, 2013: 133).

1.3.2. Motivasyon Çeşitleri

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler, oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar ve bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Bu açıklamalar neticesinde güdüler dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; İç güdüler, fizyolojik motivasyon, sosyal motivasyon ve psikolojik motivasyondur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123).

1.3.2.1. İç Güdüler

Canlı türlerinin öyle davranışları vardır ki, bunlar, bir ihtiyacın giderilmesinde, ne geçmişteki öğrenmelerle ne de alışkanlıklarla ilişkin olmayıp kendileri bir hüner davranışı özelliği gösterirler. Şayet davranıştaki hüner özelliğini, organizmanın, sinir sistemindeki yatkınlıkla, geçmişteki öğrenme ve hüner kazanımlarla, kasal ve hareki alışkanlıklarla açıklanamayan, bu tip davranışlara içgüdü denir (Öztabağ, 1970: 43)

İçgüdüler, kişileri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten istem dışı davranışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123). İnsanları hayvansal (türsel) ve doğal nitelikli davranışlara yönelten doğuştan kazanılmış güç dinamikleri olarak da tanımlanabilir (Silah, 2005: 90). Öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır (Çelik, 2010: 16).

İçgüdüler bilinçsiz olarak gerçekleşen belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak bireylerin bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur (Silah, 2005: 91). Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için bu özellikleri taşımak sorundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123-124):

- Kesin bir fizyolojik neden bulunması gerekir.
- İçgüdüsel olarak gerçekleştiği düşünülen davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliğinin olması gerekir.
- İçgüdüye dayalı olduğu düşünülen davranışların öğrenme süreci sonunda değişmemesi gerekir.

1.3.2.2. Fizyolojik Motivasyon

Çelik'e göre (2010: 16) fizyolojik güdülere organik güdüler de denilmektedir, "organizmanın yaşamını sürdürebilmek için gidermek zorunda olduğu temel gereksinimlerden kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın varlığını ve soyunu sürdürme ihtiyacından doğarlar ve doğuştan itibaren etkili olurlar".

Bu tür güdüler insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel ve birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik güdülere "yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler" demek olasıdır. Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan güdülere örnek olarak ise beslenme, giyinme, ısınma, barınma vs. gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 124).

1.3.2.3. Sosyal Motivasyon

Toplumun arzuladığı davranışlar, kişinin hedeflediği davranış şekilleri için güdüleyici rol oynar. Bu güdüler sosyal kaynaklıdır ve toplum hayatı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç dinamikleri etkileyen güçlerdir (Silah, 2005: 91). İnsanlar sık sık bir araya gelirler ve iş - güç birliği sağlarlar ve zamanı nasıl en verimli şekilde değerlendirebiliriz sorusuna cevap ararlar. Bu yolda gayret gösterirken toplumsal kurallardan, yasalardan, alışkanlıklardan ve geleneklerden bağlarını koparmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 125).

Sosyal özellikte bulunan motivlerin önemli olanlarından bazılarını aşağıda sıralanmıştır. Bu liste hiçbir zaman tam ve kesin değildir, ancak nelerin insan davranışları için bir enerji kaynağı olabileceğini ve onu daha çok gayrete getireceğini göstermesi bakımından bu liste önemli sayılır (Öztabağ, 1970: 45-46).

1. Toplum tarafından beğenilmek, takdir edilmek, tanınmak, kıymeti bilinmek ve methedilmek ihtiyacı,
2. Emniyet ve her türlü tehlikelerden kurtulmak arzusu, hor görülme korkusu ve diğer her çeşit korkular,
3. Kuvvetli olmak, efendilik, hükmetmek, üstün olmak, haklı olduğunu kabul ettirmek isteği,
4. Macera, yeni yaşantılar elde etmek, hürriyet, beyhude ve anlamsız bir adam olmaktan kurtulmak, yeknesak hayattan kurtulmak arzusu,
5. Arkadaşlık, sevgi ihtiyacı,
6. Başkalarını korumak, yardım etmek arzusu (özellikle, kadın, çocuk, yaşlı ve zayıfları yardımsızları himaye etmek isteği),

7. Başarılı işler görmek, mükemmellik ve iyi bir iş görmüş olmak arzusu,
8. Yakmak, yıkmak, saldırmak ve hiddet ihtiyacı şeklinde sıralanabilir.

1.3.2.4. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik güdüler, insanlar için doğuştan veya sonradan kazanılan güdülerdir. Bu güdülerin yapısı kişilerin bireysel ve davranışsal modellerini oluşturur. Diğer yandan psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyonların akışını izlemek belki mümkündür, ancak nedenlerini anlayıp bulmak kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 126).

Psikolojik özellikte bulunan motivlere örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu, hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma ve bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz. Bu grup ihtiyaçlar pek açığa vurulmamakla birlikte, insan yönetimini çok fazla etkilemektedir (Çelik, 2010: 18).

1.3.3. Motivasyon Kuramları

Literatürde iş motivasyonuna ilişkin birçok kuram bulunmaktadır (Ergül, 2005: 69; Dündar vd., 2007: 2; Yıldırım ve Arslan, 2015: 24) ve bu kuramlar, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir (Keser, 2009: 89). Literatürde yer alan bazı kuramlar, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivasyon araçları, dolayısı ile kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Uçkun ve Pelit, 2003: 50).

Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan kuramlar, “kapsam kuramları” ve “süreç kuramları” olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Ergül, 2005: 69; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005: 78; Tınaz, 2012: 6; Akgündüz, 2013: 134; Kurgun, 2013: 74). Kapsam kuramları daha çok içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç kuramları dışsal faktörlere ağırlık verir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86; Uçkun ve Pelit, 2003: 50). Daha ayrıntılı olarak açıklamak gerekirse, kapsam kuramları, kişileri yönlendiren, harekete geçiren ve davranışını durduran bireysel faktörleri ele alırken, süreç kuramları, kişilerin davranışlarının nasıl yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklayan faktörleri ele alır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005: 78).

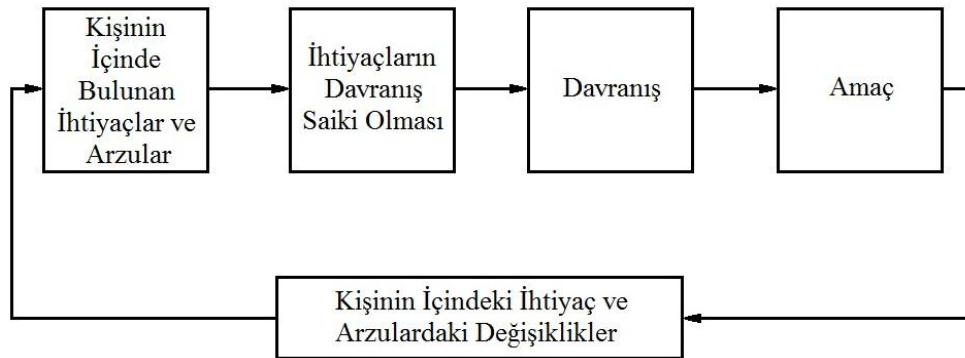
1.3.3.1. Motivasyonda Kapsam Kuramları

Tınaz'a göre (2012: 6) “çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların gereksinmelerinin karşılanamamasıdır”. Kapsam kuramları, davranışları güdüleyen farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine odaklanır ve bu ihtiyaçlar belirlendiği ve doyurulduğu takdirde, bireylerin motive olabilecekleri varsayılır (Akın Acuner, 2010: 38). Eğer yönetici çalışanını belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönlendirilebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2005: 637).

En bariz “Kapsam Teorileri”, dört tane olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, Alderfer’in “ERG Kuramı”, Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı” ve McClelland’ın “Başarı Gereksinimi Kuramı”dır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 7).

1.3.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

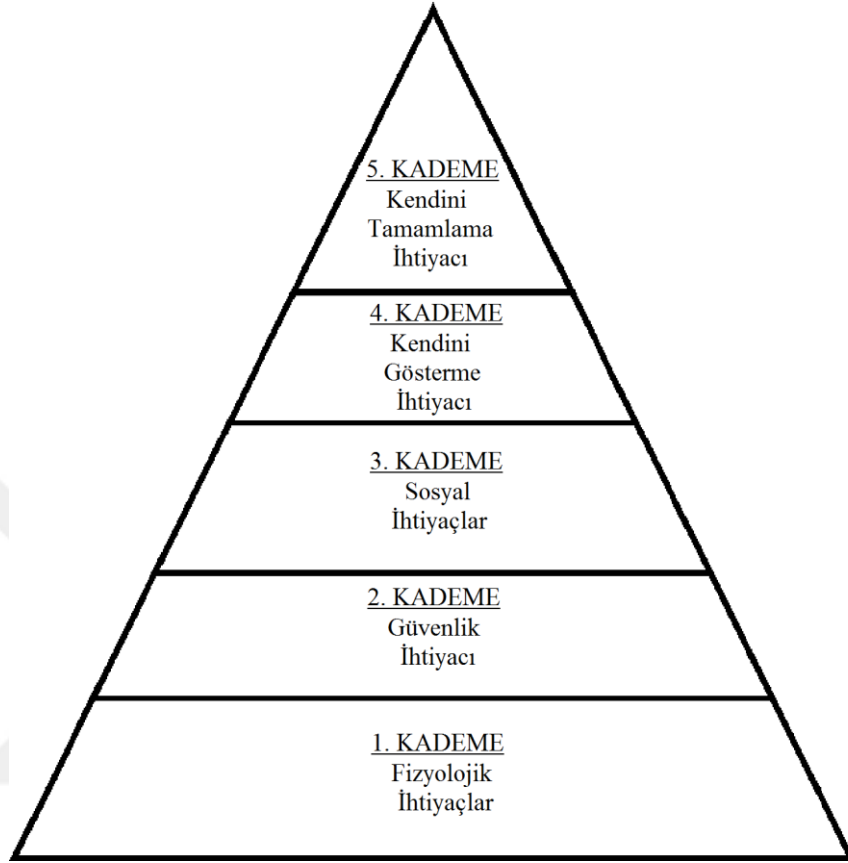
Motivasyon kuramları arasında en çok bilineni Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır (Koçel, 2005: 637). Abraham H. Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilen bu kurama göre Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur (Zeynel, 2014: 57). İşletme yöneticileri eğer çalışanlarının hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini bilebilirse, o ihtiyaçlarını tatminini sağlayabileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir. Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil 1.10’daki gibi göstermek mümkündür (Eren, 2003: 638).



Şekil 1.10 Motivasyon Süreci

Kaynak: Eren, 2003: 638

Beş ayrı grupta toplanan insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır ve bu ihtiyaçların tatmini ile motivasyon sağlanabilir (Maslow, 1987: 18-22; Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 36; Eren, 2003: 559; Barutçugil, 2004: 375; Ünsalan ve Şimşeker, 2013: 118).



Şekil 1.11 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

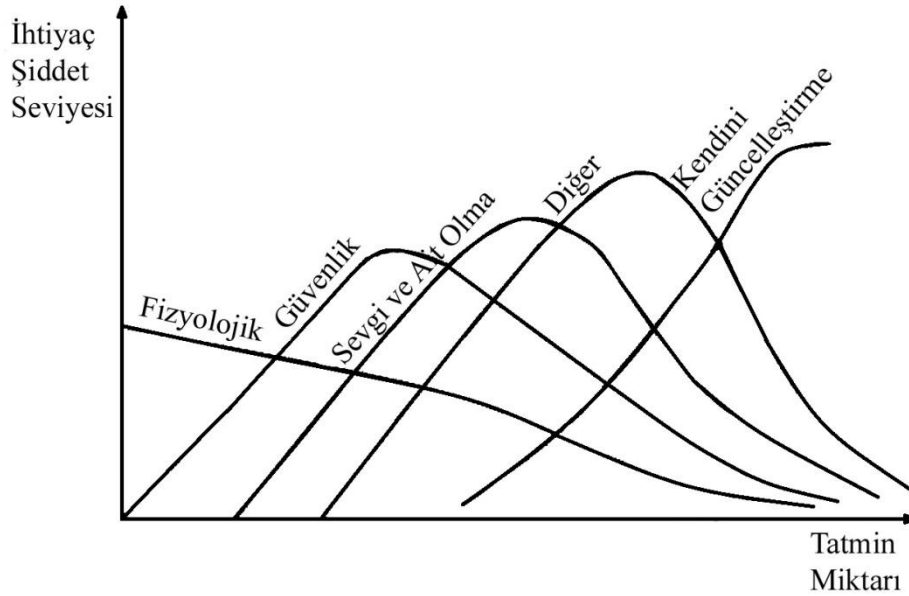
Kaynak: Koçel, 2005: 639; Yıldırım, 2007: 7

Kuramda yer alan ihtiyaçlara örnekler vermek gerekirse (Eren, 2003: 559; Öztekin, 2010: 158)

- 1) “Fizyolojik İhtiyaçlar” (Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...),
- 2) “Güvenlik İhtiyaçları” (Hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma...),
- 3) “Ait olma ve Sevgi İhtiyacı” (kendi kendini anlama, şefkat...),
- 4) “Değer İhtiyacı” (Prestij, başarı, saygı görme...),
- 5) “Kendine Güncel Kılma (Yaratma ve başarıma) İhtiyaçları” (Görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluş...).

Maslow'un “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kuramını özetlemek gerekirse; Maslow'a göre tüm insanların yaşayabilmesi / varlığını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçları vardır (Öztekin, 2010: 153). Her şeyden önce ihtiyaçlarını karşılayamayan insan mutsuz olur. İnsanın amacı en

şiddetlisinden başlayarak ihtiyaçlarını karşılamaktır (Yaman, 2009: 74). Bu beş gereksinme, önem sırasına göre hiyerarşik bir düzen içinde sıralanmıştır. Bu kurama göre, bir bireyin alt düzey gereksinimleri doyurulmadıkça, üst düzey gereksinimler o birey için önem taşımaz. Alt düzey gereksinimler doyurulduğunda, bir üst düzeydeki gereksinimler ortaya çıkar ve bu kez bu gereksinimler davranışı etkilerler (Tınaz, 2012: 8). Özellikle ihtiyaçların kendi içlerindeki öncelik sıralaması yere, zamana ve kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişebilmektedir (Öztekin, 2010: 157).



Şekil 1.12 İhtiyaçların Ortaya Çıkış Noktaları

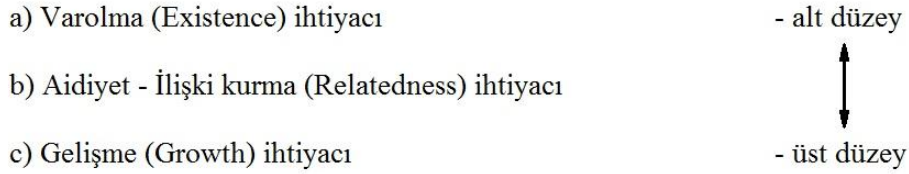
Kaynak: Eren, 2012: 507

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu yaklaşımın gerçeğe yansıtma derecesini araştıran pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrularken, diğer bir kısmı ise doğrulamamıştır. Bütün bu araştırmalara rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı oluşu gibi nedenlerden dolayı en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Yıldırım, 2007: 8).

1.3.3.1.2. Alderfer'in VIG (Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek bu motivasyon kuramını oluşturmuştur (Koçel, 2005: 643; Yıldırım, 2007: 11; Gümüş ve Sezgin, 2012: 11). Bu kurama göre ihtiyaçlar somutluk durumlarına göre sıraya koyulmuştur (Akın Acuner, 2010: 42) ve ihtiyaçlar üç farklı grupta toplanmıştır. Bunlar kurama adını veren "varoluş" (existence), "ilişki kurma" (relatedness) ve "gelişme" (growth) ihtiyaçlarıdır (Çetinkanat, 2000: 16; Barutçugil, 2004: 376; Gümüş ve Sezgin, 2012: 11; Tınaz, 2012: 8).

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki" ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak iki kuramda da prensip yine aynıdır. Öncelik alt düzeylerdeki ihtiyaçların tatmin edilerek üst düzeydeki ihtiyaçların tatmine geçilmelidir (Koçel, 2005: 643).



Şekil 1.13 Alderfer'in VIG Kuramı Motivasyon Düzeyleri

Kaynak: Koçel, 2005: 644

Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında bazı benzerlikler görülmektedir. Kabaca, varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişki kurma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar ve kendine güven ihtiyaçlarına benzemektedir; gelişme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirme ihtiyacına denktir (Eren, 2003: 566; Yıldırım, 2007: 11; Akın Acuner, 2010: 42).

Söz edildiği gibi bu kuramda üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir. Bu ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelemek gerekirse (Eren, 2003: 565);

- 1) "Varoluş İhtiyacı": fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmayla ilişkindir.
- 2) "İlişki Kurma İhtiyacı": başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hemde diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
- 3) "Gelişme İhtiyacı": insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

1.3.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Motivasyon ve bunu etkileyen faktörlerin tanımlanmasında birçok teori üretilmiş olup bunlar içinde halen geçerliliğini devam ettirmekte olan (Tanrıverdi ve Şahin, 2014: 132) ve F. Herzberg tarafından geliştirilen "Çift Etmen Kuramı", "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından" sonra, en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır (Koçel, 2005: 641).

Herzberg'in çift faktör teorisi "çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır" (Kaya vd., 2013: 4). Herzberg çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır, bunlardan ilki tatmin edici faktörler "motivasyon" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise tatmin sağlamayan "hijyen" faktörler olarak ifade etmiştir (Tanrıverdi ve Oktay,

2001: 36; Kurt, 2005: 288; Yıldırım, 2007: 8-9; Öztekin, 2010: 159; Tanrıverdi ve Şahin, 2014: 132). Bu kuramın varsayımlarına göre insanın işyerinde karamsar olmalarına neden olan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebebiyet veren hijyenik etmenler ile örgütlerde çalışanları mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2003: 568).

Özetlemek gerekirse; Herzberg'e göre; insanları güdüleyen ya da motive eden iki "etmen" kümesi vardır. Bunlardan birincisi; sevgi, saygı, ödül, kendini gerçekleştirme güduları olarak sayabileceğimiz etmen grubudur ve bu etmenler insanları doyuma ulaştırmaktadır. İkinci etmen de; insanları doyumsuzluğa sürükleyen güdüler grubu olarak sayabileceğimiz, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi faktörlerdir (Öztekin, 2010: 160).

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" ile Herzberg'in "çift etmen kuramını" karşılaştırmak gerekirse aslında bu iki yaklaşım temelde birbirinin neredeyse aynıdır. Diğer bir deyimle, Maslow'un "fizyolojik", "güvenlik" ve "sevgi" ihtiyaçları Herzberg'in "hijyen" etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un "değer", "başarı takdiri", "terfi" ihtiyaçları ile "kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma" ihtiyaçları ise Herzberg'in "özendirici (teşvik edici)" faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren, 2003: 570; Öztekin, 2010: 159).

Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler tarafından yaygın olarak kullanılmasının en önemli nedenlerinden biri, teorinin iş ile ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Fakat bazı uygulamalı araştırma sonuçlarında, Herzberg'in teorisinin varsayımları doğrulanmamaktadır (Koçel, 2005: 643).

1.3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

"Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi" adıyla da bilinen bu teoride McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Yıldırım, 2007: 10). McClelland'a göre ihtiyaçlar, bireylerin kişisel özelliklerinin bir yansımasıdır (Akın Acuner, 2010: 40). Yazara göre üç tür güdü vardır, bunlar (Eren, 2003: 579; Uçkun ve Pelit, 2003: 51; Koçel, 2005: 643; Yıldırım, 2007: 10; Akın Acuner, 2010: 40);

1. "Bağlılık İhtiyacı (Affiliation Needs)"
2. "Güçlülük İhtiyacı (Power Needs)"
3. "Başarı İhtiyacı (Achievement Needs)"

Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003: 51). Ancak McClelland bu üç ihtiyaç ve

güdü içinden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir (Eren, 2003: 580).

Aslında, başarmayı gerektiren görevlere girişme veya bunların kaçınma eğilimi, geçmiş hayat tecrübelerimizle ilgili olarak ne düşündüğümüze ve bu tecrübeleri nasıl algılayıp yorumladığımızımıza bağlıdır. İki birey aynı hayat tecrübesini geçirebilirler, fakat bu tecrübeleri çok farklı şekilde yorumlayabilirler veya bu tecrübelere çok farklı değerler yükleyebilirler. Bu yorumlama tarzındaki farklılık da ilerideki davranışlarını etkiler (Yıldırım, 2007: 11). Aynı şekilde eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, başarı ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlamayabilir bir işe yerleştirilebilir (Koçel, 2005: 643).

1.3.3.2. Motivasyonda Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar (Barutçugil, 2004: 376). Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır (Eren, 2003: 591; Tınaz, 2012: 7). Bu kuramları geliştiren araştırmacılara göre, “farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır”. Ancak davranışı harekete geçiren güdüleme süreci hepsinde aynıdır (Tınaz, 2012: 7). Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamamasının sağlanması sorusu süreç davranışının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Akın Acuner, 2010: 42).

Süreç teorilerinde kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak kişinin davranışı üzerinde önemli etkileri bulunan çevresel faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri ise; “Adams Eşitlik Kuramı”, “Viktor H. Vroom Beklenti Kuramı”, “Lawler-Porter Genişletilmiş Beklenti Kuramı”, “Cranny-Smith Ümit Teorisi”, “Locke’un Hedef Belirleme Kuramı” ve “B.F. Skinner Koşullandırma Kuramı” şeklinde sıralanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86; Gümüş ve Sezgin, 2012: 12)

1.3.3.2.1. Adams’ın Eşitlik Kuramı

J. Stary Adams tarafından gerçekleştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve işinden tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Uçkun ve Pelit, 2003: 51; Koçel, 2005: 653). Bu teoride en büyük görev yöneticiye düşmektedir, çünkü değerlendirmelerde objektif olmalı ve eşit çabaları eşit şekilde ödüllendirmelidirler (Yıldırım, 2007: 21).

Eşitlik Teorisi, sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir ve insanların

inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin motivasyon yarattığını savunur. Çalışanlar tarafından algılanan eşitsizlikler, uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık yaratır ve çalışanı düzeltici eylemlere yöneltir (Barutçugil, 2004: 378).

Kuram içerisinde dört temel kavram bulundurmaktadır (Akın Acuner, 2010: 44):

- Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
- Diğer kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi.
- Sonuçlar: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeleri statü, tanınma, iyi çalışma koşulları.
- Çabalar: Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

$$\frac{\text{A'nın elde ettiği sonuç}}{\text{A'nın sarf ettiği çaba}} < \frac{\text{B'nin elde ettiği sonuç}}{\text{B'nin sarf ettiği çaba}} \quad \text{Eşitsizlik (Düşük Ödüllendirme)}$$

$$\frac{\text{A'nın elde ettiği sonuç}}{\text{A'nın sarf ettiği çaba}} = \frac{\text{B'nin elde ettiği sonuç}}{\text{B'nin sarf ettiği çaba}} \quad \text{Eşitlik}$$

$$\frac{\text{A'nın elde ettiği sonuç}}{\text{A'nın sarf ettiği çaba}} > \frac{\text{B'nin elde ettiği sonuç}}{\text{B'nin sarf ettiği çaba}} \quad \text{Eşitsizlik (Yüksek Ödüllendirme)}$$

Şekil 1.14 Eşitlik Kuramı Örneği

Kaynak: Akın Acuner, 2010: 45

Dengenin bozulması halinde, dengeyi aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri arttırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşmadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2003: 601). Birey, kendi oranının diğer bireylerin oranından fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da, belirli bir huzursuzluk duyar; ya da mutlaka haksızlığa uğradıklarını fark edecek çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskıları altında ezildiğini hisseder. Sonuç olarak birey, ancak kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında tam eşitlik ve dengeyi sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşur (Tınaz, 2012: 12).

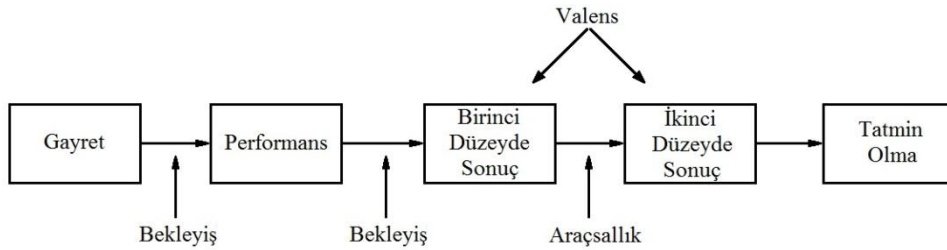
1.3.3.2.2. Beklenti Kuramları

Bu çalışmada üç farklı beklenti kuramı incelenmiştir; Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler Genişletilmiş Beklenti Kuramı, Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi.

1.3.3.2.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom, 1964 yılında yayınlanan “çalışma ve motivasyon (work and motivation)” adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir ve bu kurama göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Yıldırım, 2007: 16).

Victor Vroom'a göre, ihtiyaçlar davranışlara yol açar ve motivasyonun dayanıklılığı kişinin davranışını gerçekleştirme arzusunun derecesine bağlıdır. Motivasyonun gücü, davranışın gerçekleştirilmesi sonucunun algılanan değeri ve davranışın neden olduğu sonucun algılanan olasılığına bağlıdır (Akın Acuner, 2010: 46). Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunların birincisi Valens (Valence)'dır. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. İkinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık ise kişi belli bir gayret ile belli bir düzeyde performans göstermesidir (Koçel, 2005: 649).



Şekil 1.15 Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2005: 650

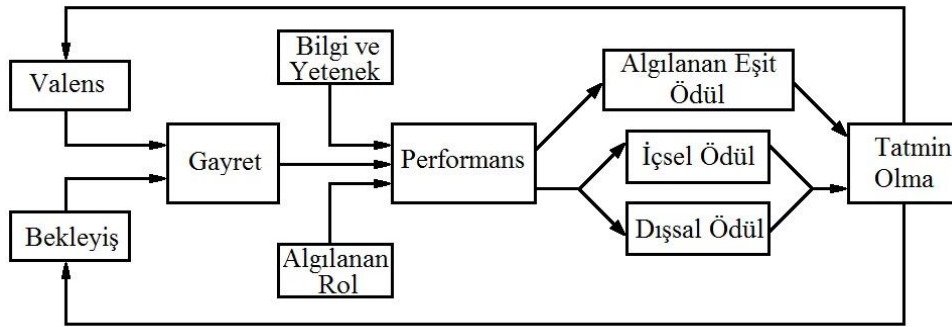
Bu durumda eğer bir çalışan belirli bir düzeyde bir çabanın belirli bir performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda çalışan bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve çalışan hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu çalışan motive olacaktır (Koçel, 2005: 650).

Bu kuramda başarı bütünüyle ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak çalışan kendine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren, 2003: 593).

1.3.3.2.2.2. Porter ve Lawler Genişletilmiş Beklenti Kuramı

“Vroom’un beklenti kuramının” bir uzantısı olan “Porter ve Lawler modeli”, çok sayıda değişken üzerine kurulmuştur. Porter ve Lawler, Vroom’un kuramında gözlemediği eksikleri gidermek için çalışmalar yapmış ve literatüre önemli katkılarda bulunmuşlardır (Yıldırım, 2007: 19).

Porter ve Lawler, Vroom’dan farklı olarak bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla valens ve bekleme de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13).



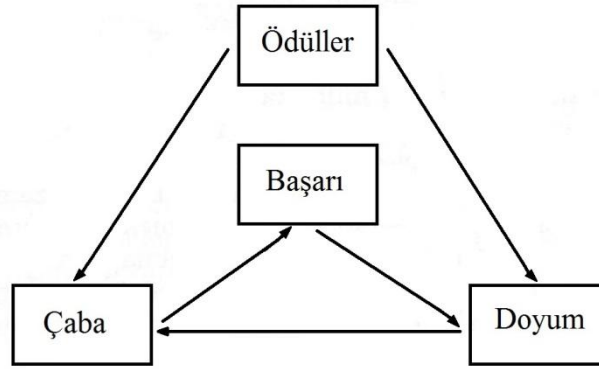
Şekil 1.16 Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2005: 651

Bu model; kişinin motive olma derecesi ile bilgi ve yetenekleri arasındaki ilişkinin olduğu üzerinde durmaktadır. Eğer birey gerekli bilgi ve yetenektan yoksun ise ne kadar emek sarf ederse etsin etkin performans gösteremeyecektir (Uçkun ve Pelit, 2003: 51).

1.3.3.2.2.3. Cranny ve Smith’in Ümit Teorisi

Cranny ve Smith adlı düşünürler beklenti teorisinden etkilenecek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve beklenti teorisinde teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini ve uygulamalara ters düştüğünü iler sürmüşlerdir. Beklenti teorisinde adı geçen “çaba”, “doyum”, “başarı” ve “ödüller” kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve daha anlaşılabilir bir hale getirmektedirler (Çelik, 2010: 35).



Şekil 1.17 Cranny ve Smith'in Süreç Modeli

Kaynak: Eren, 2003: 602

Cranny ve Smith, “ödül”, “doyum” ve “çabadan” meydana gelen bir üçgen meydana getirmişlerdir. Bu üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ve karşılıklı etkide bulunmaktadır. “Başarı”, modelin ortasında yer almakta olup, “ödül” ve “doyum” üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve “çaba” tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Şüphesiz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli çalışanlar bulma ve işe almanın da motivasyonda önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 2003: 602).

1.3.3.2.3. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

“Amaç Kuramı” 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaçlar, bireysel veya örgütsel olsun, ulaşılmak istenen durumdur. Bu durum parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Önemli olan bu amaçların, çalışanların veya örgütlerin davranışlarını yönlendirebilmesidir (Yıldırım, 2007: 21). Bireylerin hedeflediği amaçlar motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Teorinin ana düşüncesi; çalışanların kendileri için hedefledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesidir. Erişilmesi zor hedefler belirleyen bir çalışana oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Uçkun ve Pelit, 2003: 51; Koçel, 2005: 655).

Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur (Yıldırım, 2007: 22);

- “Amaçların açıklığı”: Amaçların sayısal olarak ölçülebilme derecesidir.
- “Amaçların güçlüğü”: Amacı elde edebilmede yeterlilik derecesi ya da ne düzeyde iş başarısında bulunulacağıdır.
- “Amaçların yoğunluğu”: Amaçlar koyma ve onlara nasıl ulaşılacağını belirlemedir.

Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkânlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşamayı; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması oluşturmaktadır. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçların özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmeler yapılmaktadır. Beşinci aşama ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Akın Acuner, 2010: 46).

Locke, amaç kuramının, bir motivasyon kuramı olmaktan ziyade, bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını ve böylelikle yöneticilerin bu teknikten pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Tınaz, 2012: 13).

1.3.3.2.4. Skinner'in Koşullandırma Kuramı

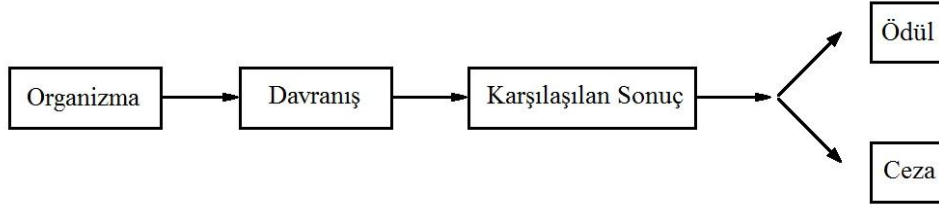
Skinner tarafından geliştirilen bu kuramda bireylerin elde ettikleri olumlu/olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirilmektedir. Teoriye göre kişiler bireysel olarak en çok ödüllendirmenin yapıldığı davranışa yönelmekte ve kişilerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla biçimlenmektedir. Ödüller bu teoride güçlendirici ve destekleyici etkiye sahiptir. Ancak amaç, ödüllendirme yapılan davranışların sürekliliğini sağlamaktır (Yıldırım, 2007: 13).

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kişiler tarafından tekrar edilmekte, çevre tarafından benimsemeyen ve cezalandırılan davranışlar tekrar edilmemektedir (Eren, 2003: 602). Bir davranışın “sürdürülmesi” veya “kaçınılması” biçiminde birbirine zıt olan iki tutum bulunmaktadır. Bireylerin belirli olumlu davranışları göstermeleri ve alışkanlık haline getirmeleri için yönetim psikolojisinde dört yöntem bulunmaktadır (Eren, 2003: 603). Bu yöntemler (Eren, 2003: 603-604; Barutçugil, 2004: 380-381; Yıldırım, 2007: 13-14);

- “Olumlu Pekiştirme”
- “Olumsuz Pekiştirme”
- “Ortadan Kaldırma (Son Verme, Tükeniş)”
- “Cezalandırma”

Motivasyon teorisi olarak ele alınan koşullandırma türü sonuçsal koşullandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma – operant conditioning) türüdür (Koçel, 2005: 645). Sonuçsal koşullandırmanın ana fikri; “kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir ve bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir, sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir”. Eğer

birey “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Ancak karşılaştığı sonuçlar birey tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Akın Acuner, 2010: 43).



Şekil 1.18 Sonuçsal Şartlandırma Modeli

Kaynak: Koçel, 2005: 646

Özel olarak, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan “Koşullandırma Teorisi”, çalışanların iş başındaki davranışlarına karşılık verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır (Barutçugil, 2004: 380).

Görüldüğü üzere motivasyon konusunda geliştirilmiş çok sayıda kuram ve görüş söz konusudur. Tüm bu kuramların ortak noktası ise insanların çeşitlik ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların karşılanması ile çeşitli tatmin düzeylerine ulaşmalarıdır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005: 81).

1.3.4. Motivasyon Araçları

Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul gören ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren, motivasyonu özendirici faktörler; “ekonomik”, “psiko-sosyal” ve “örgütsel-yönetmel” olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Yıldırım, 2007: 23; Örucü ve Kanbur, 2008: 87; Akın Acuner, 2010: 47; Tınaz, 2012: 13).

1.3.4.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik motivasyon araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24). Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan belli başlı ekonomik araçlar arasında (Yıldırım, 2007: 23; Örucü ve Kanbur, 2008: 87; Serinkan, 2008: 162; Akın Acuner, 2010: 48; Tınaz, 2012: 13; Gümüş ve Sezgin, 2012: 24);

- Ücret artışı,
- Primli ücret,

- Ekonomik ödüller,
- Kâra katılma,
- Sosyal güvenlik,
- Emeklilik planları,
- İş güvencesi bulunmaktadır.

Personeli çalıştığı işletmeye ve işine bağlayan sadece ekonomik amaçlar değildir. Personeli motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, örgütsel- yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 21).

1.3.4.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 31). Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 31).

Çalışanların motivasyon düzeylerini artırılmasında en sık kullanılan psiko-sosyal araçlar içerisinde (Yıldırım, 2007: 25; Örücü ve Kanbur, 2008: 87; Serinkan, 2008: 162; Akın Acuner, 2010: 50; Gümüş ve Sezgin, 2012: 31; Tınaz, 2012: 13);

- Bağımsız çalışma olanakları,
- Öneri sistemi,
- Psikolojik güvence,
- Yetki ve sorumluluk devri,
- Terfi imkânları,
- Eğitim ve kariyer geliştirme olanakları,
- Sosyal etkinlikler,
- Başarı olanakları,
- Danışmanlık hizmeti bulunmaktadır.

1.3.4.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan diğler bir grup araç, yönetmel-örgütsel motivasyon araçlarıdır (Akin Acuner, 2010: 53). Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılmasında en sık kullanılan örgütsel-yönetmel araçlar içerisinde (Yıldırım, 2007: 29; Serinkan, 2008: 162; Örucü ve Kanbur, 2008: 87; Akin Acuner, 2010: 53; Tmaz, 2012: 13-14);

- Kararlara katılma,
- Terfi ve yükselme,
- İyi ve uygun çalışma koşulları,
- İş genişletilmesi,
- İş zenginleştirme,
- Öncü ve örnek olmak,
- Olumlu yönetim yaklaşımı,
- İş bölümü ve görev dağılımı yapma,
- Geri bildirim ve iletişim,
- Takdir ve ödüllendirme bulunmaktadır.

Ayrıca bu faktörler; “yapılan işin özellikleri”, “grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk”, “fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk” ve “katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk” şeklinde gruplar içerisinde de değerlendirmek mümkündür (Örucü ve Kanbur, 2008: 87).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma ve devam etme kararları örgütsel davranış kapsamında ele alınması gereken (Özdevecioğlu, 2004: 97) ve uzun yıllardır bilim insanları, işletme sahibi ve yöneticilerinin ilgiyle takip ettiği bir konu olmuştur (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37; Doğan ve Oğuzhan, 2015: 6). Literatüre göre işgücü devrinin iki farklı çeşidi vardır. Bunlardan ilki gönüllü işten ayrılma, diğeri ise, işten örgüt tarafından çıkarılmadır. Gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi kararını yansıtırken, çalışanın işten çıkarılma kararı işverene aittir (Yılmaz, 2014: 40).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak örgütsel davranış yazınında geniş yer bulmuş bir kavramdır (Polat ve Meydan, 2010: 152). Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin altında, çalıştıkları örgütle, kişisel özellikleriyle veya iş dışı yaşamları ile ilgili nedenler olabilir. Bu nedenlerin hangi bireyi ne kadar etkileyeceğini önceden tahmin etmek oldukça güçtür (Özdevecioğlu, 2004: 97). Fakat çalışınların işten ayrılmaları üzerine yapılmış çalışmaların çoğunda işten ayrılma davranışını, çalışınların örgütlerine

bağlılıklarının bir belirtisi olan ve iş tatminiyle ilgili olduğu sonuçlarına varılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Bu konuyu hizmet sektörü özelinde konaklama işletmeleri kapsamında değerlendirmek gerekirse, çok sayıda iş imkânı sağlayan bu sektördeki işletmelerin en önemli sorunlarından biri, endüstrinin temel faktörü olan insan gücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır. Bu nedendir ki, işgücü gerek maliyet gerekse bulunabilirlik açısından konaklama endüstrisinin çözmesi gereken en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2010: 220).

1.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşgücü devri diğer bir ifade ile bir dönem içinde işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde iş yükü miktarının aynı kalması, böylece aynı miktar işi ortaya çıkarmak için, çıkan personel kadar işe yeniden personel girmesi gereği şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2014: 40). Konaklama endüstrisi üzerine yapılmış çalışmalarda işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Kaya, 2010: 222). Bu durum ürün ve hizmetin kalitesini etkiler, işletmeye yeniden çalışanları işe alma ve işe uyumlu hale getirme gibi ek maliyetler yükleyerek kârlılığın düşmesine neden olur (Çetin Gürkan ve Demiralay, 2013: 63).

İşletmeler niteliği düşük ve kalifiye olmayan personellerinin işten ayrılmasını fazla önemsemezken kalifiye personellerini kaybetmek istemezler (Baltacı vd., 2014: 358). İşten ayrılma niyeti hala tam anlamıyla çözümlenememiş bir olgudur. İnsan faktörünün olması ve her bireyin farklı bir yaklaşım göstermesi ve tepki vermesi bu durumu ortaya çıkarmaktadır (Acar, 2014: 50)

1.4.1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımları

İşten ayrılmayı genel olarak, çalışanın örgütten gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılması şeklinde açıklamak mümkündür. İşten ayrılmanın genel olarak belli bir süreci izleyerek gerçekleştiği ve bu süreçteki en önemli aşamalarından birinin işten ayrılma niyeti olduğu anlaşılmaktadır (Afacan Fındıkçı, 2014: 138). İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında elbette farklılık vardır (Özdevecioğlu, 2004: 98). Rusbelt vd. (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlamışlardır (Çekmecelioğlu, 2006: 157; Onay ve Kılıcı, 2011: 365). İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Gül vd., 2008: 3).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları şunlardır:

Akıncı (2006: 29), “işgörenlerin kendi isteği ve inisiyatifi ile işten ve örgütten ayrılmasını ifade eder kavram” olarak,

Çetin Gürkan ve Demiralay (2013: 62), “bir şirket için çalışan bir bireyin yakın bir zamanda işi bırakma düşüncesini ifade eder kavram” olarak,

Dinç Özcan vd. (2012: 2), “çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri” olarak,

Kaya (2010: 222), “bir girişim ile işin sonlandırılabilmesi” olarak,

Eren (2007: 39), “çalışanın isteyerek bir örgütten ayrılma/çekilme eğiliminin gücünü ifade eder kavram” olarak,

Agin (2010: 27) ve Yıldırım vd. (2014: 36), “çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem” olarak,

Meral (2015: 68), “işten ayrılmanın en önemli habercisi” olarak,

Kervancı (2013: 78), “örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme veya buna niyet etmek” olarak tanımlamıştır.

Mowday ve arkadaşlarına göre işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, başka iş olanakları olmamasına rağmen, işi bırakmaya doğrudan neden olabilir veya işgörenin yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmayı dolaylı olarak etkileyebilir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194). İşten ayrılma niyeti kendisini aktif bir şekilde başka iş arama, iş başvurusu yapma, referans yollama, iş görüşmeleri yapma gibi farklı şekillerde gösterebildiği gibi niyet sadece düşünce düzeyinde de kalabilmektedir. Aynı zamanda, istekten davranışa aktarılmayan işten ayrılma niyetinin bile örgütsel verimliliği azalttığı ve dolaylı ya da dolaysız şekilde maliyetleri arttırdığı anlaşılmaktadır (Afacan Fındıkçı, 2014: 138).

1.4.1.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışanların işgücü devri endüstriyel ve örgütsel psikolojide oldukça önemli bir konudur (Yılmaz, 2014: 40). Personelin yüksek devir oranının maliyeti nedeniyle, birçok örgüt, örgütü kendi isteğiyle terk eden çalışan sayısını azaltmak için çabalamaktadır (Çetin Gürkan ve Demiralay, 2013: 62). Örgütlerin toplam maliyetleri içinde işten ayrılmaların %15-30 oranında bir paya sahip olduğu dikkate alındığında, konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun

olmaya devam etmektedir (Agin, 2010: 27). İşten ayrılma niyeti, konaklama sektöründe de üzerinde durulması gereken konular arasındadır. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde maliyetlerin önemli oranda arttığı görülmektedir ve ayrılmaların azalması ancak işgörenlerin işletmeye bağlılığının sağlanması ile mümkündür (Çalkın, 2014: 22-23). Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkililiği arttırmak ve çalışanları örgüte bağlı kılmak için gerekli olan politikaları yapılandırmak için oldukça önemlidir (Çekmecelioğlu, 2006: 157).

1.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları

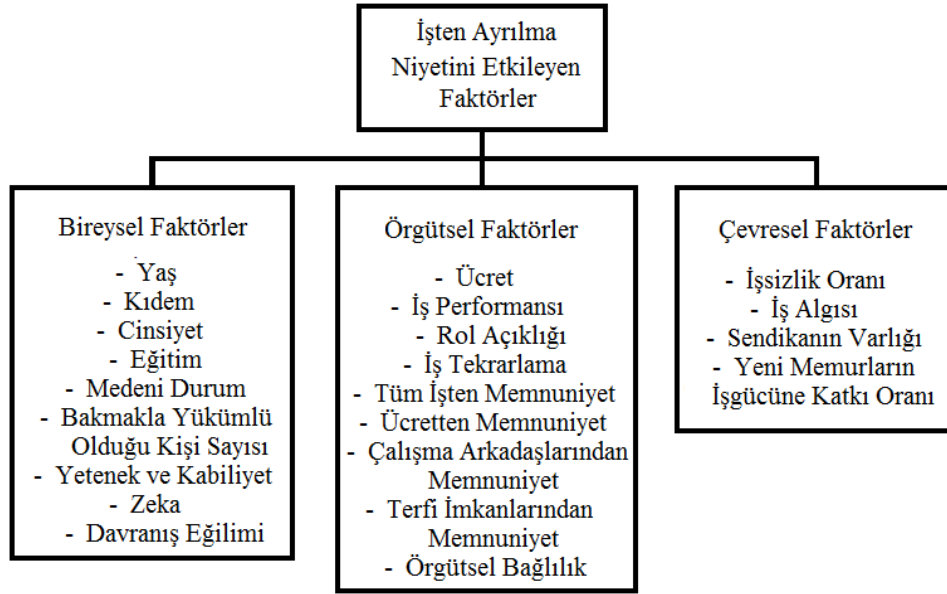
İşten ayrılmanın altında yatan psikolojik süreci kapsamlı olarak açıklamada öncülük yapmış olan Mobley'e göre tatminsizlik ayrılma düşüncelerine yol açmaktadır. Bu düşünceler çalışanları zaman içinde iş aramanın tahmini yararlarını ve işten ayrılmanın tahmini maliyetlerini düşünmeyi getirmektedir (Eren, 2007: 39). Mobley'e göre bir çalışan işinden ayrılmadan önce birçok aşamadan geçer ve elbette ki her çalışan aşağıdaki aşamaları bu sıra ile geçmeyebilir. Buna göre çalışan (Akça, 2014: 57):

- Hâlihazırdaki işini değerlendirir,
- İşinde doyumsuz olduğuna karar verir,
- Ayrılmayı düşünür,
- İşten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını, başka bir iş bulma şansını değerlendirir,
- Alternatif iş olanaklarını araştırmaya niyetlenir,
- Alternatif iş olanaklarını araştırır,
- Alternatif iş olanakları ile şuanki işini karşılaştırır,
- İşten ayrılmaya veya kalmaya niyetlenir,
- İşten ayrılır.

1.4.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İsteğe bağlı işgücü devri, işgörenin daha iyi bir iş bulması, eğitime başlaması, emekli olması, ücretten, işten ve çalışma şartlarından memnun olmaması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. Bu tür işgücü devrinde işten ayrılmaların çoğu önlenemez, fonksiyonel olmayan ve planlanmamış işgücü devri söz konusudur (Akıncı, 2006: 29). Bireylerin “işten ayrılma davranışını” etkileyen faktörler ile “işten ayrılma niyetini” etkileyen faktörler benzerlik göstermektedir. Çünkü niyet olsa da olmasa da belirli tutumlar sonucunda davranışlar ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 103).

İşten ayrılma niyetini birçok faktör etkileyebilmektedir (Akça, 2014: 58). İşten ayrılma niyeti etkileyen faktörler üç grupta incelenmektedir. Bunlar genel “ekonomik etkenler”, “işletme içi etkenler” ve “kişisel yaşam şartlarına bağlı etkenlerdir” (Yıldız vd., 2013: 168; Yücel ve Demirel, 2013: 1163; Çalkın, 2014: 21).



Şekil 1.19 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Meral, 2015: 71

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin bilinmesi ile işten ayrılma davranışları önceden tahmin edebilen ve açıklayabilen yöneticiler olası ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Kervancı, 2013: 79).

1.4.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgilidir (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 8). Kişisel faktörlerden bazıları (Agin, 2010: 30; Kervancı, 2013: 81-82; Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108; Acar, 2014: 53; Meral, 2015: 74-75);

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Çalışma yılı,
- Eğitim,
- Medeni hali,
- Yaşam standartlarında oluşan değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Sağlık durumu, bir takım psikolojik ya da fiziki nedenler,

- İş ile ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi,
- Aile içerisinde meydana gelen evlilik, ölüm gibi değişimler şeklinde sıralanabilir.

Çalışan kişi, bu faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şuan ki işi arasında bir değerlendirme yaparak karına ulaşır (Akça, 2014: 61).

1.4.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler daha çok bireylerin kendi istekleri ile bağlı buldukları işletmelerden ayrılmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu faktörlere işletmelerce önlenemez faktörler de denilebilmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı örgütün kendi içinde gerçekleşen, bir kısmı ise iş-örgüt-çalışan arasında gerçekleşen ilişkilere dayanmaktadır (Kervancı, 2013: 83; Meral, 2015: 73). Örgütsel faktörlerden bazıları (Agin, 2010: 30; Özdevecioğlu, 2004: 103; Tuncer, 2014: 420-421; Akça, 2014: 59; Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108; Doğan ve Oğuzhan, 2015: 8; Meral, 2015: 73);

- Ücret,
- Stres,
- İş tatmini,
- Eğitim fırsatı,
- İş performansı,
- Yapılan işin tanımı,
- Yükselme olanakları,
- Verilen görevin rutin olması,
- Tükenmişlik ve örgüte bağlılık,
- Gözetimin yetersiz olması,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş memnuniyetsizliği,
- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.) şeklinde sıralanabilir.

1.4.3.3. Çevresel Faktörler

“Makro ekonomik” ve “sosyal kaynaklı nedenler”, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkilemekte (Meral, 2015: 72) ve “çevresel faktörlerden” dolayı çalışanların işten çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler açısından mümkün olamamaktadır. Çünkü sözü edilen sorunların boyutları örgütlerin gücünü aşmaktadır (Kervancı, 2013: 84). Çevresel faktörlerden bazıları (Çalkın, 2014: 21; Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108; Akça, 2014: 59; Doğan ve Oğuzhan, 2015: 8);

- İş algısı,
- İşsizlik oranı,
- Sendikanın varlığı,
- Tekrar işe başlama oranı,
- Ülkenin genel ekonomik durumu,
- Ekonomik durumun piyasalara etkisi,
- Ülkede yaşayan bireylerin refah düzeyinde yükselme,
- Mekanikleşme.

Bu faktörler işletme tarafından engellenemez etkenler olduğu ve dolayısıyla işgücünün bir kısmının işletme tarafından çıkarılmasını gerekli kıldığı görülmektedir (Çalkın, 2014: 21).

1.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından birçok önemli sonucu bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar; çalışanlar kendileri ve şirketleri için muhtemel başarıları yeterli görürler ise, işten ayrılma niyeti taşımazlar (Ay vd., 2009: 60). Tolay Sabuncuoğlu ise (2007: 618) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir.

Özellikle performansı düşük olan işgörenlerin ayrıldığı durumlarda, işten ayrılmalarının örgüt için olumlu bir sonuç doğurduğu; bununla birlikte, işten ayrılmaların, geride kalan işgörenler için bir kariyer fırsatı (terfi gibi) olduğu ya da o alanda daha nitelikli ya da profesyonel bir bireyin örgüte katılımını sağlayabileceği söylenebilir (Akça, 2014: 62). Fakat iyi eğitim almış, çalışma alanında uzman bir çalışanın işten ayrılması, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetlerin boşa harcandığı anlamına gelmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de işletmeden götürür ve örgüte yeni katılacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti yüksektir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetine sahip çalışanların ilk fırsatta örgütten ayrılma kararını vermesi önlenmelidir. Niyetin davranışa dönüşmemesi bugün için mümkün olabilir ancak, niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin yüksek olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2004: 104). İşten ayrılma gerçekleştikten sonra geri dönüşümü mümkün değildir. Ancak işten ayrılma niyeti olan çalışanların gerekli önlemler alınarak işte kalmaları sağlanabilir. Bu sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Yılmaz, 2014: 41).

1.4.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları

İşten ayrılmaya karar vermiş bir çalışanın bu isteğini davranışlarına yansıtması neticesinde çalıştığı arkadaşları ve çevresinde bu durumdan zarar görecektir ve çalıştığı örgüt iş kaybına uğrayacaktır (Yıldız vd., 2013: 168). İşten ayrılan personel sayısının yüksek olduğu durumlarda işlerin yetiştirilmesi için mevcut çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri ve işleri zamanında bitirebilme güçlüğü işletmelerin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdendir (Baltacı vd., 2014: 358).

Aşağıdaki tabloda hem işten ayrılan çalışan için hem de işte halen çalışmaya devam edecek çalışan için olası pozitif ve negatif sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 1.4 İşten Ayrılma Niyetinin Kişisel Sonuçları

	İşten Ayrılan İçin	İşten Kalan İçin
Olası Pozitif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> Alınan maaşlarda bir iyileştirme fırsatı oluşturması, Kariyerin gelişme fırsatı, Çalışan-örgüt uyumunun daha iyi olduğu bir iş imkânının olması, İşsizlik imkânlarına sahip olunma, Kişisel gelişim fırsatı, Kişisel etkinliği geliştirme şansı. 	<ul style="list-style-type: none"> Örgüt içi devinim fırsatlarının artması, Yeni gelen çalışma arkadaşları ile uyumsuzlukların giderilmesi için şirket içi çalışanların teşvik edilmesi, Örgüte bağlılığın artması, İş tatmininin artması, Örgüte karşı olan sorumlulukların artması.
Olası Negatif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> O iş ile ilgili kazanılan deneyim ve işe girmek için daha önceden sağlanan ön koşulların kaybedilmesi, Kanunen sahip olunan hakların ve ayrıcalıkların kaybedilmesi, Aile ve sağlık ile ilgili desteklerin sekteye uğraması, Mortgage gibi harcamaların üstesinden gelememek, İş değiştirme stresinin ortaya çıkması, Eş veya partnerin kariyer planının değişime uğraması, Kariyer planında gerçekleşebilecek gerileme. 	<ul style="list-style-type: none"> İş yerinde sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması, Tecrübeli ve işi bilen arkadaşının kaybı, İş tatminini düşmesi, İşten ayrılan çalışanın yerine yeni birisi aranırken iş yükünün artması, İş yerindeki oturmuş düzende ve çalışanlar arasındaki uyumun düşmesi, İşe karşı olan çalışma isteğinin ve örgüte bağlılığın düşmesi.

Kaynak: Acar, 2014: 55-56

1.4.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

Çalışanın bir örgütten ayrılması ya da bir örgütün başka bir çalışan edinmesi çağdaş örgütlerin ekonomik kaygılara girmesine neden olmaktadır (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 7). Özellikle konaklama işletmeleri için yeni işgörenler bulma, eğitimini sağlama, çalışanlar ve işletme arasında uyumun sağlanması, iş kazaları gibi işletmeye pek çok maliyeti bulunmaktayken, aynı durum ülkenin genel ekonomisine de iş ve üretim kaybı olarak yansımaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Bunun yanı sıra, yeni personelin işe alışmaya kadar gösterdiği düşük performansından kaynaklanan verimlilik düşüşü gibi maliyetlerle karşı karşıya bırakabilmektedir (Baltacı vd., 2014: 358-359).

Aşağıdaki tabloda örgüt için olası pozitif ve negatif sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 1.5 İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Sonuçları

	Örgüt İçin
Olası Pozitif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> • İşinde başarısız olan ve az performans gösteren çalışanın yerine daha iyi birinin alınması, • Yeni alınan çalışan ile örgüte yeni bilgi ve teknolojilerin katılması, • Pratikteki ve kurallardaki değişikliklerin teşvik edilmesi, • Örgüt içi devinim fırsatlarının artması, • Örgüt içi çalışanlar arası tatmin duygusunun artması, • Giderlerin düzenlenmesi ve azaltılması açısından fırsat oluşturmaları.
Olası Negatif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Daha önceden çalışanlar için yapılan eğitim, işe alma vb. harcamalar ve onların işe alışma sürecinde harcanan zaman, • İşten ayrılan çalışan için yerine yeni birinin bulunulmasında yapılacak harcamalar, • İş yerindeki sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması, • İş sürecinde ayrılma olursa olası üretim sürecindeki aksama, • İş için eğitilmiş bir çalışanın iş performansının kaybı, • İşte kalanlar arasındaki tatmin duygusunun azalması, • İşte kalan çalışanlar arasında işten ayrılma eğilimi, • Ayrılanların örgüt için negatif bir profil oluşturmaları.

Kaynak: Acar, 2014: 55

1.5. Çalışma Konuları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ve Aralarındaki İlişkiler

Bu bölüm iki ayrı alt bölüme ayrılmıştır. İlk alt bölümde çalışmada yer alan dört konu başlığıyla (tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti) ilgili turizm sektöründe çalışanlar üzerine yapılmış çalışmalara yer verilecektir. İkinci alt bölümde ise konu başlıklarının birbiriyle olan ilişkileri hem turizm hem de diğer hizmet sektörlerinde çalışanlar üzerine yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

1.5.1. Konular Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde çalışmada yer alan 4 ayrı konuda turizm işletmeleri üzerine yapılmış araştırmaların sonuçları ortaya koymaya çalışılmıştır.

1.5.1.1. Tükenmişlik Sendromu Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde turizm işletmelerinde yapılmış tükenmişlik sendromu çalışmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Pelit ve Türkmen (2008) tarafından yürütülen “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışma, zincir otel işletmelerinde çalışan 213 işgören üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin tükenmişlik algılamaları yüksek çıktığı ve ayrıca, anketin uygulandığı zincir otelleri çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında bazı anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Altay (2009) tarafından yürütülen “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, otel işletmelerinde çalışan 111 işgören üzerinde uygulanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmaya katılanların cinsiyetleri baz alındığında tükenmişliğin “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma” alt boyutlarında anlamlı derecede farklılaştıkları; diğer taraftan “Düşük Kişisel Başarı Hissi” puanları açısından ise farklılaşmadığı görülmüştür.

Üngüren vd. (2010) tarafından yürütülen “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi” başlıklı çalışmaya, otel işletmelerinde çalışan 181 işgören katılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlikle yaşamadıkları, “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” düzeylerinin düşük, “kişisel başarı” düzeylerinin ise yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bolat (2011) tarafından yürütülen “İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi” başlıklı çalışmaya, toplamda 137 çalışan katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş yüğü, iş kontrolü değişkenleri arasındaki ilişkinin, tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğunu sonuçlarına varılmıştır.

Yirik vd. (2014) tarafından yürütülen “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi” başlıklı çalışmaya, toplamda 445 işgören katılmıştır. Çalışmada, 34–41 yaş grubu çalışanlarda örgütsel stres ile duygusal tükenme ve örgütsel stres ile duyarsızlaşma arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu görülmüştür. Sektörde çalışma süresi olarak 13 yılın üzerinde olanlarda yüksek düzeyde “duygusal tükenme” ve “işte duyarsızlaşmalar” görülmüştür.

Güven ve Sezici (2016) tarafından “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi” başlığında yapılan çalışmaya, Antalya ili sınırları içinde Side-Manavgat ve Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 556 işgören katılmış olup, araştırma sonuçlarına göre tükenmişliğin üç boyutu arasında kuvvetli ilişkiler görülmüştür. Buna ek olarak duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik hissini en çok etkileyen boyut olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

1.5.1.2. Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde turizm işletmelerinde yapılmış örgütsel bağlılık çalışmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Yalçın ve İplik (2005) tarafından yürütülen “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Adana İli Örneği” başlıklı çalışmaya, 112 işgören dâhil edilmiştir. Araştırmada, çalışanların “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılıklarının, katılımların cinsiyeti, medeni durumu, toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu çıkmıştır. Fakat, “devam bağlılığı” katılımcıların yaşı ve eğitim düzeyine; “duygusal bağlılığın” ise yaşa, eğitime ve gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Akıncı (2006) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, 2005 yılı itibariyle Antalya Bölgesi’nde 5 yıldızlı olup 5 yıldan uzun süredir hizmet veren otel çalışanlarının 322 tanesi dâhil edilmiştir. Çalışma Sonuçlarına göre, Mevcut işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu saptanmış, örgütsel bağlılığı yüksek iş tatminine sahip olduğu, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranlarının düşük olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık üzerinde, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin daha fazla etkili olduğu tespit edilmiş ve örgütsel destekler arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır.

Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından yürütülen “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmaya, toplam 250 işgören dâhil edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, “örgütsel öğrenme” ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örücü ve Boz (2014) tarafından yürütülen “Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı çalışmaya, 53 işgören katılmıştır. İstatistiki analizler sonucunda “işe alıştırma eğitiminin” içeriğinin “örgütsel bağlılık” üzerinde önemli düzeyde ve doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Vujičić vd. (2015) tarafından yürütülen “The relation between job in security, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad” başlıklı çalışmaya, Novi Sad’da faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanlarının 149 tanesi dâhil edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, “iş tatmini” ile “örgütsel bağlılık” arasında güçlü düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Cinnioğlu vd. (2015) tarafından yürütülen “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, toplam 204 çalışan katılmıştır. Çalışmaya göre, “örgütsel sessizlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu bağlamda örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

1.5.1.3. Motivasyon Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde turizm işletmelerinde yapılmış motivasyon çalışmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Dündar vd. (2007) tarafından yürütülmüş olan “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Ampirik Bir İnceleme” başlıklı çalışmaya, 217 işgören dâhil edilmiştir. Bu çalışmada, “içsel motivasyon” araçlarının “dışsal motivasyon” araçlarına göre çalışan motivasyonu üzerine daha etkili olduğu ve motivasyon araçlarının cinsiyet, yaş, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departman bakımından anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ünlüöner vd. (2007) tarafından yürütülen “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmada, 233 işgörene ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, “psiko-sosyal” motivasyon araçları ile “işgören verimliliği” arasında güçlü düzeyde ve anlamlı ilişkin olduğuna ulaşılmıştır.

Alkış ve Öztürk (2009) tarafından yürütülen “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, 634 işgören katılmıştır. Yapılan

çalışmada “dışsal motivasyon” faktörleri etkili olmakta ancak “içsel motivasyon” faktörleri işgören motivasyonunu daha çok etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şenol (2010) tarafından yürütülmüş olan “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde, 414 otel çalışanına ulaşılmış ve “iş güvencesinin” önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığı ve “iş güvencesinin” motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinde değişikliğe neden olabileceği sonuçlarına varılmıştır.

Akgündüz (2013) tarafından yürütülen “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, 184 otel çalışanına ulaşılmış ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, “içsel motivasyon” araçlarının çalışan yaratıcılığını etkilediği görülmüştür.

Tanrıverdi ve Şahin (2014) tarafından yürütülen “Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, 110 işgörene ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının hizmet içi eğitim kalite algısı ile iş ve iş dışı motivasyon unsurlarına bağlı motivasyon düzeyleri arasında doğru orantılı ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ayrıca yapılan regresyon analizlerinde hizmet içi eğitimin kalite algısında, iş ve iş dışı motivasyon unsurlarına göre motivasyonu artırıcı etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

1.5.1.4. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde turizm işletmelerinde yapılmış işten ayrılma niyeti çalışmalarına yer verilmiştir. Konuyla ilgili çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Tütüncü ve Demir (2003) tarafından yürütülen “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği” başlıklı çalışmada, Muğla ilinde faaliyetlerini sürdüren 4-5 yıldızlı ve 1.-2. sınıf tatil köyü çalışanlarından 359 işgörene ulaşılmıştır. İşten ayrılmayı en fazla etkileyen değişkenin “yönetim faktörü” olduğu anlaşılmıştır.

Kaya (2010) tarafından yürütülen “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi” başlıklı çalışmada, 253 çalışana ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, “Amirler” faktörünün “iş tatminini” etkilediği ve “iş tatmini” arttıkça “iş bırakma

eğiliminin” azaldığı aynı şekilde “fiziksel” ve “fiziksel olmayan” faktörlere duyulan memnuniyetin artması “iş bırakma eğilimi” azalmaktadır.

Çetin Gürkan ve Demiralay (2013) tarafından yürütülen “İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 195 işgören katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, “ilişki çatışması” ve “işten ayrılma niyetinin” mesleki değişkenlere göre değişmediği ancak “görev çatışmasının”, çalışılan departmana ve otel konseptine göre farklılık gösterdiği ayrıca, “görev çatışması” ve “ilişki çatışması” ile “işten ayrılma niyetini” arasında olumlu ilişkinin olduğu görülmüştür.

Tuncer (2014) tarafından yürütülen “Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışma, hem nicel hem de nitel kısımlardan oluşmaktadır. Araştırmanın nicel bölümünde toplam 229 işgörene nitel kısmında ise, ikisi yönetici statüsünde olan toplam on işgörene ulaşılmıştır. Çalışmada yapılan analiz sonuçlarından şehir ve kıyı otellerinde “işten ayrılma eğilimin” düşük olduğuna ulaşılmıştır.

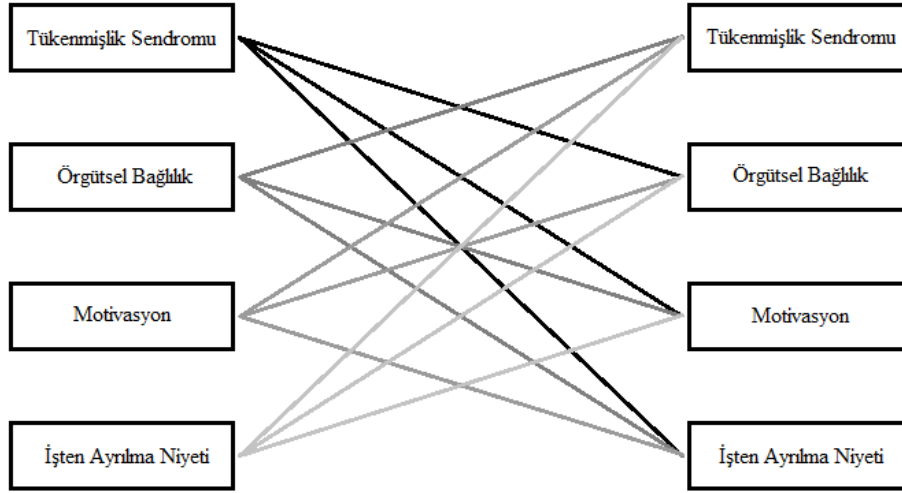
Akgündüz vd. (2014) tarafından yürütülen “İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi” başlıklı çalışmada, 354 otel çalışanına ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda, aşırı rol yükü “zaman yetersizliği” algısının ve “işten ayrılma niyetinin” işgörenlerin “sosyal aylaklık davranışını” artırıcı etkisinin ve çalışanların aşırı rol yükü “zaman yetersizliği” algısının “işten ayrılma niyetlerini” arttırıcı; aşırı rol yükü “aşırı sorumluluk” algısının ise “işten ayrılma niyetini” azaltıcı etkisinin olduğuna ulaşılmıştır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafından yürütülen “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, 385 işgören katılmıştır. Araştırma sonucunda, etik iklim türleri olan “özdeşleşmenin” ve “yabancılaşmanın” “işten ayrılma niyeti” üzerine etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Baltacı vd. (2014) tarafından yürütülen “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmaya, 470 işgören katılmıştır. Sonuç olarak çalışanların liderlik algılarına yönelik tutumları olumlu olduğunda, “işten ayrılma niyetlerinin” düştüğü görülmüştür.

1.5.2. Konuların Birbirleriyle Olan İlişkileri

Bu bölümde çalışmada yer alan dört farklı konunun birbirleriyle olan ilişkileri incelenecektir. Konular arası ilişkilendirme yapılırken hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış çalışmalarına yer verilecektir.



Şekil 1.20 Çalışma Konularının İlişkilendirilmesi

İncelemede 6 ayrı alt başlık bulunmaktadır.

1. Tükenmişlik Sendromu – Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki
2. Tükenmişlik Sendromu – Motivasyon Arasındaki İlişki
3. Tükenmişlik Sendromu – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki
4. Örgütsel Bağlılık – Motivasyon Arasındaki İlişki
5. Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki
6. Motivasyon – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Başlıklar ayrıntılı olarak incelenip aralarındaki ilişkiler ortaya konulacaktır.

1.5.2.1. Tükenmişlik Sendromu – Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış tükenmişlik sendromu – örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Kim vd. (2009) tarafından yürütülen “Burnout And Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions” başlıklı çalışmaya, Subway Restaurant çalışanı toplam 187 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda “nevrotiklik” işgören tükenmişliğini

etkileyen en önemli kişilik özelliği iken “vicdanlı olma” ve “nevrotiklik” işe bağlılığı etkileyen en önemli kişilik özelliği olmuştur. Çalışmada ayrıca, “dışa dönüklük” ve “uzlaşmacılık” gibi pozitif kişilik özelliklerinin tükenmişliği etkilemediği ve bu özelliklerin çalışanların işe bağlılığı ile zayıf ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Saçlı, 2011: 52).

Güneş vd. (2009) tarafından yürütülen “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışmaya, bir devlet üniversitesindeki 329 idari personel katılmıştır. Sonuç olarak, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasında ters bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Demir (2009) tarafından yürütülen “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmaya, 215 kişi dâhil edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların “tükenmişlik” düzeylerinin oldukça yüksek olduğu, buna karşılık “örgütsel bağlılık” düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. “Tükenmişlik” seviyesi yüksek olan çalışanların “örgütsel bağlılıklarının” çok daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Çetin vd. (2011) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, toplam 349 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, “örgütsel bağlılık” boyutları ve “tükenmişlik” boyutları arasında çeşitli seviyelerde anlamlı ilişkilerin olduğu ve özellikle “duygusal bağlılığın”, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı hissini” azaltıcı; “devam bağlılığının” ise, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı hissini” azalmasında etkili olduğuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, “normatif bağlılığın”, tükenmişlik boyutlarından sadece “duygusal tükenme” boyutu üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Öztürk vd. (2011) tarafından yürütülen “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmaya, 462 muhasebe meslek mensubu katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyi ile işe bağlılık düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür.

Derin ve Demirel (2012) tarafından yürütülen “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi” başlıklı çalışmaya, Malatya İl Merkezi’nde bulunan kamuya ait hastanelerde çalışan hemşirelerden 288’i katılmıştır. Çalışma sonucu olarak, “tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde negatif yönde etkili olduğu” bulgusuna erişilmiştir.

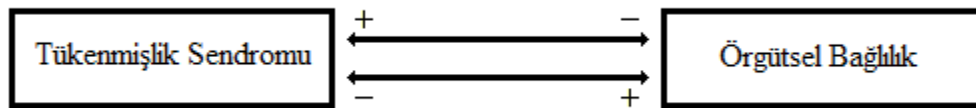
Karadağ (2013) tarafından yürütülen “Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma” başlıklı çalışmaya,

İstanbul ilinde bir kamu kuruluşunda çalışan 201 kişi katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik seviyesinin artmış olmasının kişinin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz bir tutum geliştirmesine sebep olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı kişinin artan tükenmişlik seviyesinden dolayı kurumu suçlamadığı, tükenmişliğin sebebi olarak diğer faktörlerin olabileceği düşünülebilir. Tükenmişliğin boyutları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmaması da kişinin tükenmişliğe bağlı olarak işten ayrılma niyeti içinde olmadığını göstermektedir.

Yıldız vd. (2013) tarafından yürütülen “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, Türkiye’deki sınır kapılarında görev yapan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Mensubu 190 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, tükenmişlik örgüte bağlılığı negatif yönde etkilemiştir.

Polatçı vd. (2014) tarafından yürütülen “Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmaya, 192 sağlık personel dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda, “duygusal bağlılığın” ve “normatif bağlılığın” artması “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşmanın” azalmasına, “kişisel başarı hissini” ise artmasına sebep olmaktadır. Diğer taraftan “örgütsel bağlılık” alt boyutu olan “devam bağlılığının” artması “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşmanın” artmasına, “kişisel başarı hissini” ise azalmasına neden olmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgüte bağlılık arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı görülmektedir.



Şekil 1.21 Tükenmişlik Sendromu – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

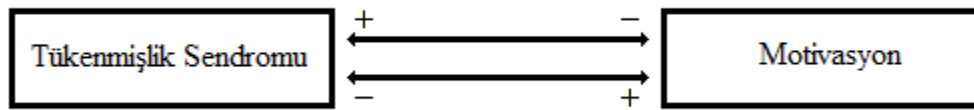
1.5.2.2. Tükenmişlik Sendromu – Motivasyon Arasındaki İlişki

Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış tükenmişlik sendromu – motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Çetin vd. (2008) tarafından yürütülen “An Investigation of the Relationships Between Self-Compassion, Motivation, and Burnout With Structural Equation Modeling” başlıklı çalışmaya, 357 komiser adayı katılmıştır. Tükenmişliğin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları “motivasyonla” negatif, “kişisel başarı” boyutu ise “motivasyonla” pozitif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca “motivasyon” “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşmayı” negatif, “kişisel başarıyı” ise pozitif yordamıştır.

Çelik (2013) tarafından yürütülen “İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmaya, anket uygulamasını kabul eden 205 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin öğretmenlerin motivasyon ve akademik tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttığı, akademik tükenmişlik düzeylerinin ise azaldığı saptanmıştır.

Literatür incelendiğinde tükenmişlikle motivasyon arasında ters orantı bulunmaktadır.



Şekil 1.22 Tükenmişlik Sendromu – Motivasyon İlişkisi

1.5.2.3. Tükenmişlik Sendromu – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış tükenmişlik sendromu – işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

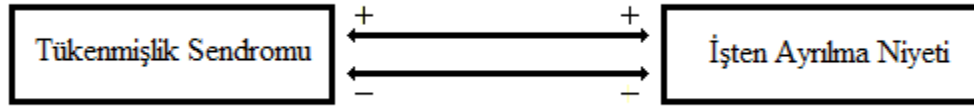
Onay ve Kılıcı (2011) tarafından yürütülen “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar” başlıklı çalışmaya, İzmir- Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan garson ve aşçılardan 127’si katılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ise, “duygusal tükenmişlik” duygusunun “işten ayrılma niyetini” pozitif yönde etkilediğidir. “Duyarsızlaşma” ile “işten ayrılma niyeti” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kervancı (2013) tarafından yürütülen “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, Kırşehir il merkezinde faaliyet gösteren 2 adet kamu ve 10 adet özel bankanın 98 çalışanı katılmıştır. çalışma sonuçlarına göre, “tükenmişlik sendromu” ile “işten ayrılma niyeti” arasında yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

Yıldız vd. (2013) tarafından yürütülen “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, 190 personele ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, “tükenmişlik” “işten ayrılma niyetini” pozitif yönde etkilemiştir.

Yıldırım vd. (2014) tarafından yürütülen “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 291 kişi katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının “tükenmişlik” düzeyi ile “işten ayrılma niyeti” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Literatür incelendiğinde tükenmişlikle işten ayrılma niyeti arasında doğru orantı bulunmaktadır.



Şekil 1.23 Tükenmişlik Sendromu – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

1.5.2.4. Örgütsel Bağlılık – Motivasyon Arasındaki İlişki

Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış örgütsel bağlılık – motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

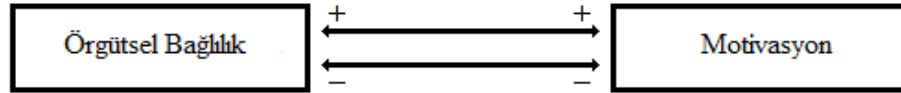
Ağca ve Ertan (2008) tarafından yürütülen “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme” başlıklı çalışma, 20 adet beş yıldızlı otel işletmesindeki toplam 402 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, bulgular “duygusal bağlılık” ile “içsel motivasyon” arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Akbolat vd. (2013) tarafından yürütülen “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi” başlıklı çalışmaya, 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre “duygusal bağlılık” ve “motivasyon” arasında yüksek seviyede anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Zeynel ve Çakırcı (2015) tarafından yürütülen “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışma, 378 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre mesleki motivasyon düzeyi iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlü ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bilge vd. (2015) tarafından yürütülen “İçsek-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” başlıklı çalışmaya, 193 hemşire katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, “dışsal motivasyonun”, “örgütsel bağlılığı”n alt faktörleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve “içsel motivasyonun” “örgütsel bağlılığın” alt faktörleri üzerinde negatif etkiye sahip olduğu doğrulanmıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla motivasyon arasında doğru orantı bulunmaktadır.



Şekil 1.24 Örgütsel Bağlılık – Motivasyon İlişkisi

1.5.2.5. Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış örgütsel bağlılık – işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Çekmecelioğlu (2006) tarafından yürütülen “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya, Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında çalışan 130 personel katılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “duygusal bağlılık” ile “işten ayrılma niyeti” arasında ters orantı olduğu tespit edilmiştir.

Tolay Sabuncuoğlu (2007) tarafından yürütülen “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışmaya, Türkiye’nin 500 büyük işletmesinde çalışan 637 kişi katılmıştır. Çalışmada yapılan korelasyon analizine göre “örgütsel bağlılığın” alt boyutlarından olan “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” ile “işten ayrılma niyeti” arasında ters, devam bağlılığı arasında ise doğru orantı olduğu tespit edilmiştir.

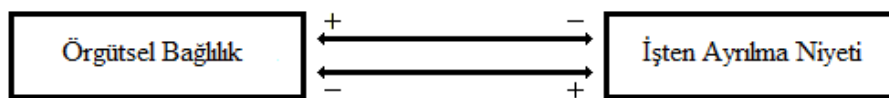
Poyraz ve Kama (2008) tarafından yürütülen “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmaya, Ankara’da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firması ile Kırıkkale’de faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanları arasından toplam 211 kişi katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, “örgütsel bağlılık” ile “işten ayrılma niyeti” arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çelik vd. (2014) tarafından yürütülen “Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği” başlıklı çalışmaya, üniversite hastanelerinde çalışan 347 doktor katılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, “örgütsel bağlılık” ile “işten ayrılma niyeti” arasında ters orantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karavardar (2015) tarafından yürütülen “İçsek-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” başlıklı çalışmaya, İstanbul ilinde bir sigorta firmasının genel müdürlüğünde çalışan 320 kişi katılmıştır. “Örgütsel bağlılığın” “işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meral (2015) tarafından yürütülen “Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Ampirik Bir Çalışma” başlıklı çalışmaya, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 607 çalışan katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre “örgütsel bağlılıkla” “işten ayrılma niyeti” arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı bulunmaktadır.



Şekil 1.25 Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

1.5.2.6. Motivasyon – İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

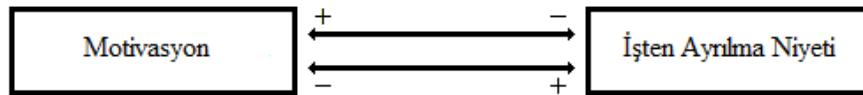
Bu bölümde hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde önceden yapılmış motivasyon – işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. İki konu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yayın yılına göre sıralanmış olup içerik olarak kim/kimler tarafından kaç yılında yazıldığı, hangi bölümün çalışanlarına yapıldığı ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005) tarafından yürütülen “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmaya, kamu ve özel sektörden toplam 84 çalışan katılmıştır. Çakar ve Ceylan iş motivasyonunun “işe katılım” ve “işe bağlılık” olarak kavramsallaştırmışlardır. Çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre, “işe katılım” kavramıyla işten ayrılma isteği arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmadığı ve “işe bağlılık” kavramıyla işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

Savcı (2012) tarafından yürütülen “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmaya, bir şirketin Kars, Erzurum, Ağrı, Iğdır ve Sivas illerinde bulunan 130 çalışan dâhil olmuştur. Araştırmada yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre, “motivasyonun” “işten ayrılma niyeti” ile 0,99 güven aralığında negatif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz vd. (2014) tarafından yürütülen “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” başlıklı çalışmaya, özelleştirilen bir kamu kuruluşunun 130 çalışanı katılmıştır. Yapılan bu çalışma sonuçlarına göre, “motivasyonun” “işten ayrılma niyeti” ile arasında negatif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı bulunmaktadır.



Şekil 1.26 Motivasyon – İşten Ayrılma Niyeti

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA - KUNDU OTELLER BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Emek yoğun sektörlerin başında gelen turizm sektöründe, çalışanlar hem örgütsel hem de bireysel faktörlerden dolayı tükenmişlik duygusu içine girebilmektedir. Yaşanılan tükenmişlik sendromu sonucunda motivasyon düzeyi düşebilmekte ve örgütsel bağlılığı azalabilmektedir. Nihayetinde işten ayrılma niyetleri söz konusu olabilmektedir. Turizm sektörü özelinde tüm hizmet işletmelerinde benzer sonuçlara ulaşılması beklenmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinden çalışanların yaşadıkları tükenmişlik duygusunun örgütüne bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin araştırma amacıyla gerçekleştirilen anket uygulaması hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtlarından bahsedilecektir. Sonraki aşamada, araştırma evren ve örnekleme, çalışmada kullanılan ölçekler üzerinde durulacaktır. Kullanılacak ölçeklerle araştırma modeli oluşturulup hipotezleri ortaya konulacaktır ve son olarak da araştırmanın veri analizi ve bulgularına yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmada, turizm sektöründe çalışanların işyerinde yaşadığı tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi işletme yöneticileri/sahipleri açısından son derece önemlidir. Ayrıntılı olarak bahsetmek gerekirse; çalışanların hangi faktörlerden dolayı tükendiği, motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu, çalışanlarının hangi düzeyde örgütüne bağlı olduklarını ve işlerinden ayrılma niyetlerinin hangi düzeyde olduğunu bilmeleri, çalışanın işten ayrılmadan önlemlerin alınabilmesi açısından son derece önemlidir.

Araştırmanın kapsamı olarak Antalya – Kundu oteller bölgesindeki 5 yıldızlı otellerin çalışanları seçilmiştir. Bu sayede Kundu oteller bölgesi 5 yıldızlı otellerin genel görüntüsüne ulaşılmış olunacaktır.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır;

1. Antalya – Kundu oteller bölgesinde yapılması dolayısıyla kısıtlıdır,
2. 5 yıldızlı otellerin seçilmesi dolayısıyla kısıtlıdır,
3. Anketin uygulandığı dönemde çalışan çalışanlarla kısıtlıdır,

4. Kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle kısıtlıdır.
5. Zaman ve maliyet unsuru dolayısıyla kısıtlıdır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada niceliksel (kantitatif) araştırma yöntemleri kullanılacaktır. Nicel araştırma önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen araştırma türüdür. Niceliksel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli istatistikî ve matematiksel analizler yapılabilmektedir. Nicel araştırma yönteminde, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü 59 sorgulanmaktadır (Nakip, 2005: 79).

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli, hipotezleri ve elde edilen verilerin analiz yöntemleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür. Herhangi bir araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 69). Çalışmanın evrenini, Antalya – Kundu oteller bölgesinde faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden işletme belgeli otel listesi alınmıştır. Alınan listede Antalya – Kundu oteller bölgesinde 29 tane 5 yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Bölgede faaliyet gösteren 29 tane 5 yıldızlı otelin toplam oda sayısı 14473'tür. Otel işletmelerinden ve İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden söz konusu otel işletmelerinde çalışan kişi sayılarına ilişkin veriler elde edilemediği için, Erdem'in (2004: 48) yapmış olduğu çalışmada belirtilen Türkiye'de 5 yıldızlı otellerde odabaşına personel sayısını oranı (1,18) bu çalışmada kullanılmıştır. Oda sayılarından yola çıkacak bölgede toplam (14473*1,18) 17078 otel çalışanı bulunmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 89)'a göre 25000 kişilik bir evren büyüklüğü için 0,05'lik örneklem hatası ve $p=0,3$ $q=0,7$ için 319 ve daha fazla bir sayıda örnekleme ulaşmamız yeterli olacaktır.

Anket formu olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan kolay örnekleme yöntemi kullanılarak otel çalışanlarına uygulanmış 118 anket elden 255 anket ise internet ortamında toplanmış ve 373 kişiye ulaşılmıştır. Anketlerden 13 adedi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 360 anket ise değerlendirmeye alınmıştır.

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket formu hazırlanmış ve 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerden üçü (tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve motivasyon) daha önce Türkiye’de kullanılmış ölçeklerle ölçülmüş fakat işten ayrılma niyeti ölçeği konuyla yapılan araştırmalar incelenmiş ve Türkiye’de yapılan araştırmalarda rastlanmamış, bu nedenle konuyla ilgili ölçek Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

Hazırlanan anket beş farklı bölümden oluşmaktadır;

1. Demografik sorular (8 soru),
2. Tükenmişlik sendromu ifadeleri (22 ifade),
3. Örgütsel bağlılık ifadeleri (20 ifade),
4. Motivasyon ölçeği ifadeleri (18 ifade),
5. İşten ayrılma niyeti ifadeleri (15 ifade).

Hazırlanan ankette yer alan ifadelerin kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için rastgele seçilmiş 20 kişi ile pilot bir çalışma yapılmıştır ve çıkan sonuçlara göre araştırmaya bu sorularla devam edilmesine karar verilmiştir.

2.2.2.1. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği

Christina Maslach ve Suzan Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri, insanlara doğrudan hizmet vermeyi amaçlayan mesleklerdeki kişilerde, tükenmişliği ölçmek için düzenlenmiş, yaşanan tükenmişliği üç boyutlu değerlendiren bir ölçme aracıdır (Üngüren vd., 2010: 2927).

Ölçekte toplam 22 ifade yer almaktadır ve bu ifadelerin 8’i ters önermedir.

1. Duygusal Tükenmişlik (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20),
2. Duyarsızlaşma (5, 10, 11, 15, 22),
3. Kişisel Başarısızlık (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği Maslach ve Jackson (1981) tarafından hesaplanan iç tutarlılık katsayısı, duygusal tükenme (DT) 0.82, duyarsızlaşma (D) 0.60 ve kişisel başarısızlık (KB) 0.80 olarak bulunmuştur. Envanter, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Ergin’in yaptığı güvenilirlik çalışmasında, üç ayrı boyut için yaptığı iç tutarlık katsayıları “duygusal tükenme 0.83”, “duyarsızlaşma 0.65”, “kişisel başarısızlık 0.72” ; ve test / tekrartest katsayıları ile aynı alt ölçekler için 0.83, .72, 0.61 olarak bulunmuştur (Üngüren vd., 2010: 2927).

2.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan bu ölçek 3 farklı boyuttan oluşur (Meyer ve Allen, 1990: 4). Ölçekte toplam 20 ifade yer almaktadır ve bu ifadelerin 5'i ters önermedir. Çalışmada kullanılacak ölçek Güner'in (2007) yüksek lisans tezinden alınmıştır.

1. Duygusal Bağlılık (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7),
2. Devam Bağlılığı (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14),
3. Normatif Bağlılık (15, 16, 17, 18, 19, 20).

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenilirlik çalışmalarında araştırmacılar, duygusal bağlılık 0.87, devam bağlılığı 0.75 ve normatif bağlılığı 0.79 olarak bulmuştur (Meyer ve Allen, 1990: 6). Güner'in (2007: 83) yaptığı güvenilirlik çalışmasında, üç ayrı boyut için yaptığı iç tutarlık katsayıları “duygusal bağlılık 0.62”, “devam bağlılığı 0.71”, “normatif bağlılık 0.72” olarak bulunmuştur.

2.2.2.3. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeği olarak Köroğlu'nun (2011) doktora tezinde kullandığı ve turist rehberlerinin motivasyonu etkileyen faktörleri belirleyen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Köroğlu çalışmasında motivasyonu etkileyen üç faktörün olduğunu belirtmiştir. Ölçekte toplam 18 ifade bulunmaktadır.

1. Ekonomik Faktörler (1, 2, 3, 4)
2. Psiko-Sosyal Faktörler (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13)
3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler (14, 15, 16, 17, 18)

Köroğlu'nun (2011: 310) yaptığı güvenilirlik çalışmasında, üç ayrı boyut için yaptığı iç tutarlık katsayıları “ekonomik faktörler 0.83”, “psiko-sosyal faktörler 0.88”, “örgütsel-yönetmel faktörler 0.80” olarak bulunmuştur.

2.2.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği olarak Martin'in (2007) bitirme tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte toplam 15 ifade yer almakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmektedir.

Ölçeğin Türkçeye çevrilme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle ölçek 4 öğretim üyesi tarafından Türkçeye çevrilmiş daha sonrasında tekrar İngilizceye çevrilip tutarlılıklarına bakılmıştır. Öğretim üyeleri tarafından çevrilen ifadeler tek tek karşılaştırılıp Türkçeye en uygun çevrilmiş ifadeler belirlenmiştir. Elde edilen form toplamda 20 farklı

kişiyeye verilmiş anlaşılması güç ya da çelişkili ifadeler tekrar gözden geçirilerek ölçek tamamlanmıştır.

Martin'in (2007: 147) yaptığı güvenilirlik çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.89 olarak bulunmuştur.

2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

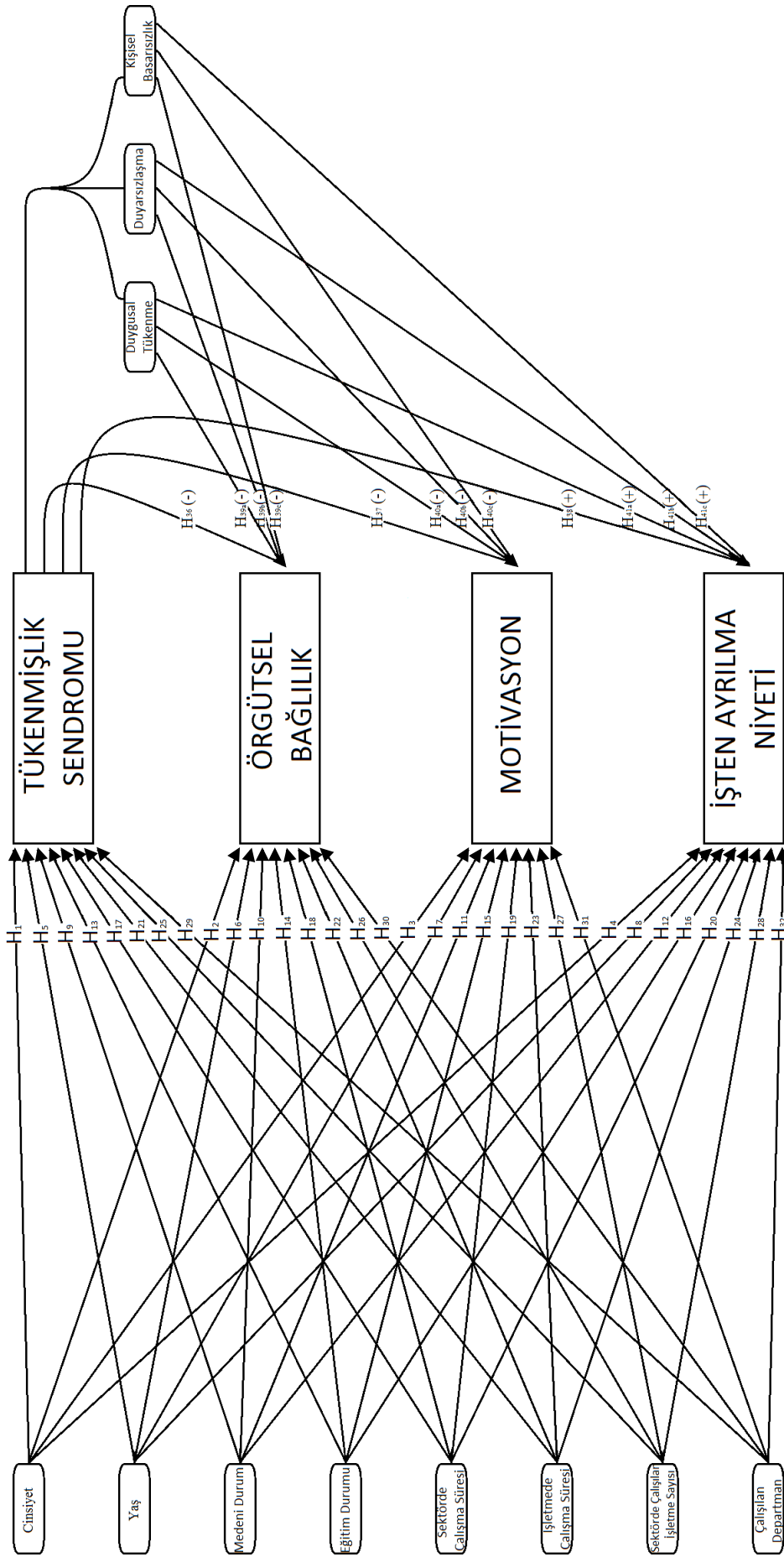
Çalışmada toplamda 41 hipotez bulunmaktadır. 41 hipotezin 32'si çalışma konuları (tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti) ile katılımcıların demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışılan işletme sayısı ve çalışılan departman) arasında farklılığın olup olmadığını test edilmesine yöneliktir. 33, 34 ve 35. hipotezler tükenmişlik sendromu ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelikken 36, 37, 38, 39, 40 ve 41. hipotezler tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmeye yöneliktir. Oluşturulan hipotezler doğrultusunda araştırma modeli Şekil 2.1'deki gibi oluşturulmuştur.

- H₁: Bireylerin cinsiyetleri ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂: Bireylerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₃: Bireylerin cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₄: Bireylerin cinsiyetleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₅: Bireylerin yaşları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₆: Bireylerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₇: Bireylerin yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₈: Bireylerin yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₉: Bireylerin medeni durumları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

- H₁₀: Bireylerin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₁: Bireylerin medeni durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₂: Bireylerin medeni durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₃: Bireylerin eğitim durumları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₄: Bireylerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₅: Bireylerin eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₆: Bireylerin eğitim durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₇: Bireylerin sektörde çalışma süresi ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₈: Bireylerin sektörde çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₁₉: Bireylerin sektörde çalışma süresi ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₀: Bireylerin sektörde çalışma süresi ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₁: Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₂: Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₃: Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₄: Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₅: Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile tükenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₆: Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

- H₂₇: Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₈: Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₂₉: Bireylerin çalıştıkları departmanları ile tükenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₃₀: Bireylerin çalıştıkları departmanları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₃₁: Bireylerin çalıştıkları departmanları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₃₂: Bireylerin çalıştıkları departmanları ile işten ayrılma niyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.
- H₃₃: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{33a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{33b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{33c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃₄: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{34a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{34b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{34c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃₅: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{35a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{35b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

- H_{35c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃₆: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H₃₇: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H₃₈: Bireylerin tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H₃₉: Bireylerin tükenmişlik düzeyi boyutları örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{39a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{39b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{39c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H₄₀: Bireylerin tükenmişlik düzeyi boyutları motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{40a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{40b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{40c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H₄₁: Bireylerin tükenmişlik düzeyi boyutları işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{41a}: Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{41b}: Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H_{41c}: Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.



Şekil 2.1 Araştırma Modeli

2.2.4. Veri Analiz Yöntemi

Anket yöntemi yardımıyla toplanan veriler SPSS (22.0) programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov – Simirnov testi uygulanmış ve test sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırma çerçevesinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen ölçekler ve alt faktörler katılımcıların demografik özellikleri itibari ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tükenmişlik sendromu ve alt faktörlerinin diğer çalışma konularına etkilerinin olup olmadığını anlamak için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

2.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

2.3.1. Güvenilirlik - Geçerlilik

Sosyal bilimlerde, Alfa yönetimi kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfa değerinin 0,60'ın üzerinde olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2009: 404). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Alfa yöntemi kullanılarak güvenilirlik analize tabi tutulması sonucunda kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri tükenmişlik sendromu ölçeği için 0,935, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,716, motivasyon ölçeği için 0,800 ve işten ayrılma ölçeği için ise 0,879 olarak bulunmuştur. Bu oranlar kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Geçerlilikleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Tükenmişlik Sendromu	22	4	0,935
Örgütsel Bağlılık	20	1	0,716
Motivasyon	18	2	0,800
İşten Ayrılma Niyeti	15	7	0,879

2.3.2. Ölçeklerin Analizi

2.3.2.1. Tükenmişlik Sendromu

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ölçeğinde bulunan ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabii tutulacaktır.

Tablo 2.2. Tükenmişlik Sendromu Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Duygusal Tükenmişlik	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,796	30,45	,935
	2. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	,818		
	3. Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	,747		
	6. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor (strese sokuyor).	,654		
	8. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	,535		
	13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	,793		
	14. İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	,716		
	16. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	,623		
	20. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	,629		
Duyarsızlaşma	10. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	,578	13,78	,738
	11. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	,756		
	22. İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin, karşılaştıkları bazı sorunları beni suçladıklarını (sorumlu tuttuklarını) hissediyorum.	,640		
Kişisel Başarısızlık	4. İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum .	,641	20,22	,830
	7. İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	,675		
	9. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi (katkıda bulunduğumu) düşünüyorum.	,697		
	18. İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.	,587		
	19. İşimde birçok önemli şey yaptım (başarı elde ettim).	,592		
	21. İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	,798		
Toplam Açıklanan Varyans			64,45	
KMO ,914				
Bartlett Testi: 4320,1 P=0, 000				

Konaklama sektörü çalışanlarının tükenmişliklerini oluşturan boyutları elde etmek maksadıyla ölçekte bulunan 22 ifade Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Faktör analizi öncesi hesaplanan KMO değeri 0,914 olarak bulunmuş olup bu değer örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir, Bartlett Testi'nin sonucu ise (4320,1; p=0,000) değişkenler arasında ilişkinin

var olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk faktör analizinde 4 faktör elde edilmiştir. Benzer faktör yükü ile birden fazla boyut altında yer alan dört ifade (“İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.”, “Kendimi çok enerjik hissediyorum.”, “İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor ve “İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.”) analizden çıkarılmıştır. Böylece özdeğeri 1’den büyük ve eşkökenliliği 0,5’in üzerinde olan toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktörün varyans açıklama oranı % 64,45 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,738 ile 0,935 arasında değişmekte olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir (Hair vd., 1998: 118). Faktörler, kapsadıkları ifadeler ve literatür taraması göz önüne alınarak “Duygusal Tükenmişlik” “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarısızlık” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 2.2).

2.3.2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabii tutulacaktır.

Konaklama sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını oluşturan boyutları elde etmek amacıyla ölçekte bulunan 20 ifade Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi öncesi hesaplanan KMO değeri 0,877 olarak bulunmuş olup bu değer örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir, Bartlett Testi’nin sonucu ise (2901,4; p=0,000) değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk faktör analizinde 3 faktör elde edilmiştir. Eşkökenliliği 0,5’in altında (Hair vd., 1998: 113) olan bir ifade (“Çalıştığım otele çok şey borçluyum.”) analizden çıkarılmıştır. Böylece özdeğeri 1’den büyük ve eşkökenliliği 0,5’in üzerinde olan toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktörün varyans açıklama oranı % 55,92 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,747 ile 0,870 arasında değişmekte olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir (Hair vd., 1998: 118). Faktörler, kapsadıkları ifadeler ve literatür taraması göz önüne alınarak “Duygusal Bağlılık” “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 2.3).

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Duyusal Bağlılık	1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	,713	21,56	,867
	2. Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,669		
	3. Bu otelde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	,759		
	4. Bu otele karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum.	,780		
	5. Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,780		
	6. Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik (bağlılık) duygusu hissediyorum.	,666		
	7. Çalıştığım otelden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	,644		
Devam Bağlılığı	8. İstesem bile şu an bu otelden ayrılmak benim için çok zor olur.	,671	21,19	,870
	9. Şu an bu otelden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	,794		
	10. Şu an bu otelde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	,616		
	11. Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,773		
	12. Benim için bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	,764		
	13. Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,675		
	14. Bu otelde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka otel, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	,836		
Normatif Bağlılık	15. Bu otelde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	,752	13,16	,747
	16. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,736		
	17. Çalıştığım otelden şimdi ayrılısam suçluluk hissedirdim.	,723		
	18. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	,545		
	19. Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,612		
Toplam Açıklanan Varyans			55,92	
KMO ,877				
Bartlett Testi: 2901,4 P=0,000				

2.3.2.3. Motivasyon

Bu bölümde motivasyon ölçeğinde bulunan ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabii tutulacaktır.

Tablo 2.4. Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Ekonomik Faktörler	1. Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	,738	20,91	,875
	2. İş güvencemin olması, beni motive eder.	,773		
	3. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.	,779		
	4. Otelimin sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	,815		
Psiko-Sosyal Faktörler	5. İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder	,512	19,27	,800
	6. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	,513		
	7. İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	,720		
	8. Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	,712		
	9. Rekabet, beni motive eder.	,702		
	10. Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.	,736		
	11. Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	,682		
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	14. İyi organize edilmiş bir çalışmayı gerçekleştirmek, beni motive eder.	,757	24,87	,936
	15. Farklı müşteri tiplerinin işletmemde varlığı, beni motive eder.	,797		
	16. İşimde kariyer imkânının olması, beni motive eder.	,814		
	17. Otelimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	,791		
	18. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, bilgisayar, ekipmanlar vb.) uygun olması, beni motive eder.	,726		
Toplam Açıklanan Varyans			65,05	
KMO ,883				
Bartlett Testi: 3437,9 P=0, 000				

Konaklama sektörü çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri hangi düzeyde olduklarını elde etmek amacıyla ölçekte bulunan 18 ifade Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Faktör analizi öncesi hesaplanan KMO değeri 0,883 olarak bulunmuş olup bu değer örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir, Bartlett Testi'nin sonucu ise (3437,9; p=0,000) değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk faktör analizinde 4 faktör elde edilmiştir. Benzer faktör yükü ile birden fazla boyut altında yer alan iki ifade ("İşimi adil ve adaletli bir ortam

içerisinde yapabilmek, beni motive eder.” ve “Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi, beni motive eder.”) analizden çıkarılmıştır. Böylece özdeğeri 1’den büyük ve eşkökenliliği 0,5’in üzerinde olan toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktörün varyans açıklama oranı % 65,05 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,800 ile 0,936 arasında değişmekte olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir (Hair vd., 1998: 118). Faktörler, kapsadıkları ifadeler ve literatür taraması göz önüne alınarak “Ekonomik Faktörler” “Psiko-Sosyal Faktörler” ve “Örgütsel-Yönetmel Faktörler” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 2.4).

2.3.2.4. İşten Ayrılma Niyeti

Bu bölümde işten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabii tutulacaktır.

Tablo 2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişken	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	1. İşimi bırakmayı düşünüyorum.	,813	53,57	,871
	2. Gazeteden alternatif iş ilanlarına bakıyorum.	,832		
	3. Mevcut işim kişisel ihtiyaçlarımı tatmin etmiyor (karşılamiyor).	,781		
	4. Kişisel amaçlarıma ulaşma fırsatı verilmediği zaman hayal kırıklığına uğruyorum.	,755		
	5. İş hayatımda kişisel değerlerimden ödün veriyorum.	,767		
	6. Kişisel ihtiyaçlarıma uygun bir iş hayal ediyorum.	,604		
	10. Diğer sorumlulukları (Ev kirası, kredi taksitleri vb.) işimden ayrılmamı engelliyor.	,525		
	15. İnternette yeni iş fırsatları arıyorum.	,723		
KMO ,877				
Bartlett Testi: 1309,9 P=0,000				

Konaklama sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri hangi düzeyde olduklarını elde etmek amacıyla ölçekte bulunan 15 ifade Varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Faktör analizi öncesi hesaplanan KMO değeri 0,877 olarak bulunmuş olup bu değer örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir, Bartlett Testi’nin sonucu ise (1309,9; p=0,000) değişkenler arasında ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk faktör analizinde 3 faktör elde edilmiştir. Benzer faktör yükü ile birden fazla boyut altında yer alan yedi ifade (“Aynı maaşla başka iş teklifi gelirse kabul ederim.”, “Diğer iş günü gelsin diye sabırsızlanmıyorum (beklemiyorum).”, “Kendi işimi kurmayı düşünüyorum.”, “Avantajlarım (kıdem tazminat, emekli maaşı) işimden ayrılmamı engelliyor.”, “Eve gittiğim zaman kendimi tedirgin

hissediyorum.”, “İşim iyi olmamı (mutluluğumu) engelliyor.” ve “Gelecek korkusu işimden ayrılmamı engelliyor.” analizden çıkarılmıştır. Böylece özdeğeri 1’den büyük ve eşkökenliliği 0,5’in üzerinde olan toplam 1 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörün varyans açıklama oranı % 53,57 olup kabul edilebilir eşik değerinin üzerindedir (Nakip, 2003: 412). Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin 0,871 olup, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir (Hair vd., 1998: 118). Faktörler, kapsadıkları ifadeler ve literatür taraması göz önüne alınarak “İşten Ayrılma Niyeti” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 2.5).

2.3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, şuan çalıştığı işletmede çalışma süresi, sektörde çalıştığı toplam işletme sayısı ve çalıştığı departmanı bulgularını içermektedir.

Araştırma da katılımcıların %63,3’ü (228 kişi) erkeklerden oluştuğu, %35,8’inin (129 kişi) 20–29 yaş grubunda yer aldığı, %63,6’sının (229 kişi) evli olduğu, %40,3’ünün (145 kişi) lise mezunu olduğu, 30,3’ünün (109 kişi) 10 yıldan fazla süredir sektörde çalıştığı, %36,7’sinin (132 kişi) 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az süredir halihazırda buldukları işletmede çalıştığı, %40,8’inin (147 kişi) sektördeki 2. İşi olduğu ve %35,3’ünün yiyecek ve içecek departmanında çalıştığı Tablo 2.6’dan anlaşılmaktadır.

Tablo 2.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	132	36,7
	Erkek	228	63,3
<i>Yaş</i>	15-19	31	8,6
	20-29	129	35,8
	30-39	128	35,6
	40 ve üzeri	72	20,0
<i>Medeni Durum</i>	Evli	229	63,6
	Bekâr	131	36,4
<i>Eğitim Durumu</i>	İlkokul	35	9,7
	Ortaokul	57	15,8
	Lise	145	40,3
	Lisans	91	25,3
	Lisansüstü	32	8,9
<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	1 yıl ve daha az	23	6,4
	1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	32	8,9
	3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	95	26,4
	5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	101	28,1
	10 yıldan fazla	109	30,3
<i>İşletmede Çalışma Süresi</i>	1 yıl ve daha az	59	16,4
	1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	86	23,9
	3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	132	36,7
	5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	49	13,6
	10 yıldan fazla	34	9,4
<i>Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı</i>	1 İşletme	91	25,3
	2 İşletme	147	40,8
	3 İşletme	87	24,2
	4 ve üzeri İşletme	35	9,7
<i>Çalışılan Departman</i>	Yiyecek ve İçecek	127	35,3
	Finans - Muhasebe	30	8,3
	Güvenlik	35	9,7
	Kat Hizmetleri	73	20,3
	Ön Büro	54	15
	İnsan Kaynakları	21	5,8
	Pazarlama	20	5,6
Toplam		360	100

2.3.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

2.3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde demografik değişkenler ile kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Demografik değişkenler ayrı ayrı değerlendirilmiş ve ilgili hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3.4.1.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyetleri ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla t-testi uygulanmıştır.

Tablo 2.7. Tükenmişlik Sendromu – Cinsiyet

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	132	4,49	,39	2,409	,017*
Erkek	228	4,37	,61		

* $p < 0,05$

Tablo 2.7’de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasında ($t=2,409$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_1 “Bireylerin Cinsiyetleri ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Kadın çalışanların tükenmişlik ortalamasının erkek çalışanlara göre yüksek olması duygusal yönden daha zayıf, olumsuz durumlardan çabuk etkileniyor ve hem işyerinde hem de bireysel yaşamlarında karşılaştıkları zorluklar sebebiyle daha çok tükendikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	132	2,93	,31	-,978	,329
Erkek	228	2,97	,37		

Tablo 2.8’de yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların cinsiyetleri arasında ($t=-,978$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_2 “Bireylerin Cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.9. Motivasyon – Cinsiyet

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	132	4,22	,25	,138	,890
Erkek	228	4,21	,37		

Tablo 2.9’da yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların cinsiyetleri arasında ($t=,138$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_3 “Bireylerin Cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.10. İşten Ayrılma Niyeti – Cinsiyet

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	132	4,40	,49	1,936	,054
Erkek	228	4,27	,62		

Tablo 2.10’da yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların cinsiyetleri arasında ($t=1,936$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu

durumda; araştırma modelinde yer alan H_4 “Bireylerin Cinsiyetleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

2.3.4.1.2. Yaşlara İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının yaşları ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.11. Tükenmişlik Sendromu – Yaş

Yaş	N	Ort	SS	F	p	Scheffe	Tukey
1. 15-19	31	4,33	,68	1,250	,291		
2. 20-29	129	4,40	,54				
3. 30-39	128	4,39	,63				
4. 40 ve üzeri	72	4,52	,26				

Tablo 2.11’de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların yaşları arasında ($F=1,250$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_5 “Bireylerin yaşları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.12. Örgütsel Bağlılık – Yaş

Yaş	N	Ort	SS	F	p	Scheffe	Tukey
1. 15-19	31	3,06	,41	1,676	,172		
2. 20-29	129	2,95	,37				
3. 30-39	128	2,96	,36				
4. 40 ve üzeri	72	2,90	,23				

Tablo 2.12’de yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların yaşları arasında ($F=1,676$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_6 “Bireylerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.13. Motivasyon – Yaş

Yaş	N	Ort	SS	F	p	Scheffe	Tukey
1. 15-19	31	4,25	,32	,199	,897		
2. 20-29	129	4,22	,31				
3. 30-39	128	4,20	,37				
4. 40 ve üzeri	72	4,22	,27				

Tablo 2.13'te yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların yaşları arasında ($F=,199$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_7 “Bireylerin yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.14. İşten Ayrılma Niyeti – Yaş

Yaş	N	Ort	SS	F	p	Scheffe	Tukey
1. 15-19	31	3,99	,89	5,919	,001*		1-2
2. 20-29	129	4,35	,48				1-3
3. 30-39	128	4,27	,67				1-4
4. 40 ve üzeri	72	4,49	,29				3-4

* $p<0,01$

Tablo 2.14'te yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların yaşları arasında ($F=5,919$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Tukey testi sonucunda; 15-19 ile 20-29, 15-19 ile 30-39, 15-19 ile 40 ve üzeri ve 30-39 ile 40 ve üzeri arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_8 “Bireylerin yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

15-19 yaş aralığında olan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasının en düşük olması genç çalışanların sektörün dinamik yapısına ayak uydurdukları ve işletmede kalma niyetlerinin düşük olduğu, 40 ve üzeri yaşta olanların en yüksek işten ayrılma niyeti ortalamasına sahip olmaları ise yaşları gereği sektörün çalışma temposuna ayak uyduramamaları veya emeklilik yaşlarının gelmesi sebebiyle kendi işlerini kurma motivasyonuna sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.1.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumları ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla t-testi uygulanmıştır.

Tablo 2.15. Tükenmişlik Sendromu – Medeni Durum

Medeni Durum	N	Ort	SS	t	p
Evli	229	4,45	,48	1,740	,083
Bekâr	131	4,34	,64		

Tablo 2.15'de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların medeni durumları arasında ($t=1,740$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_9 “Bireylerin medeni durumları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.16. Örgütsel Bağlılık – Medeni Durum

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Evli	229	2,93	,31	-1,508	,133
Bekâr	131	2,99	,41		

Tablo 2.16’da yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların medeni durumları arasında ($t=-1,508$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{10} “Bireylerin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.17. Motivasyon – Medeni Durum

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Evli	229	4,23	,28	1,169	,243
Bekâr	131	4,19	,40		

Tablo 2.17’de yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların medeni durumları arasında ($t=1,169$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{11} “Bireylerin medeni durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.18. İşten Ayrılma Niyeti – Medeni Durum

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Evli	229	4,42	,43	3,752	,000*
Bekâr	131	4,15	,75		

* $p<0,01$

Tablo 2.18’de yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların medeni durumları arasında ($t=3,752$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{12} “Bireylerin medeni durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Evli çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olması bakmakla yükümlü olduğu ailesi, ödemekle yükümlü olduğu giderlerinin (kira, fatura, mutfak masrafı, eğitim gideri ve diğer giderler) ve sektör genelinde kazancın düşük olması sebepleri ile daha yüksek gelire sahip işletme bulma konusunda çalışanı motive ederek işten ayrılma niyetini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.1.4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumları ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.19. Tükenmişlik Sendromu – Eğitim Durumu

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. İlkokul	35	4,54	,24	2,208	,068		
2. Ortaokul	57	4,39	,73				
3. Lise	145	4,33	,65				
4. Lisans	91	4,47	,33				
5. Lisansüstü	32	4,54	,17				

Tablo 2.19’da yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların eğitim durumları arasında ($F=2,208$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{13} “Bireylerin eğitim durumları ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.20. Örgütsel Bağlılık – Eğitim Durumu

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. İlkokul	35	2,91	,23	,776	,541		
2. Ortaokul	57	2,95	,34				
3. Lise	145	2,93	,38				
4. Lisans	91	3,00	,37				
5. Lisansüstü	32	2,99	,23				

Tablo 2.20’de yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların eğitim durumları arasında ($F=,776$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{14} “Bireylerin eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.21. Motivasyon – Eğitim Durumu

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. İlkokul	35	4,19	,26	1,081	,366		
2. Ortaokul	57	4,25	,31				
3. Lise	145	4,24	,40				
4. Lisans	91	4,17	,23				
5. Lisansüstü	32	4,17	,28				

Tablo 2.21’de yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların eğitim durumları arasında ($F=1,081$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{15} “Bireylerin eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.22. İşten Ayrılma Niyeti – Eğitim Durumu

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. İlkokul	35	4,40	,29	3,816	,005*	2-3 3-4	2-3 3-4
2. Ortaokul	57	4,44	,47				
3. Lise	145	4,18	,77				
4. Lisans	91	4,40	,37				
5. Lisansüstü	32	4,44	,36				

* $p<0,01$

Tablo 2.22’de yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların eğitim durumları arasında ($F=3,816$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe ve Tukey testlerine göre ortaokul ile lise ve lise ile lisans arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{16} “Bireylerin eğitim durumları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması çalışanların aynı veya daha üst pozisyonlarda farklı işletmelerde iş bulma olasılığının yüksek olması ve bu eğitim düzeyine sahip çalışanların işletmelerinde kalma niyetlerini azalttığı şeklinde yorumlanabilir

2.3.4.1.5. Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.23. Tükenmişlik Sendromu – Sektörde Çalışma Süresi

<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	23	4,18	,75	1,620	,169		
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	32	4,51	,28				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	95	4,47	,42				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	101	4,40	,57				
5. 10 yıldan fazla	109	4,40	,61				

Tablo 2.23'te yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların sektörde çalışma süresi arasında ($F=1,620$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{17} “Bireylerin sektörde çalışma süresi ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.24. Örgütsel Bağlılık – Sektörde Çalışma Süresi

<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	23	3,16	,45	2,344	,054		
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	32	2,98	,27				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	95	2,92	,33				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	101	2,94	,35				
5. 10 yıldan fazla	109	2,95	,34				

Tablo 2.24'te yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların sektörde çalışma süresi arasında ($F=2,344$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{18} “Bireylerin sektörde çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.25. Motivasyon – Sektörde Çalışma Süresi

<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	23	4,34	,33	1,087	,363		
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	32	4,17	,23				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	95	4,22	,32				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	101	4,20	,26				
5. 10 yıldan fazla	109	4,21	,40				

Tablo 2.25'de yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların sektörde çalışma süresi arasında ($F=1,087$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{19} “Bireylerin sektörde çalışma süresi ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.26. İşten Ayrılma Niyeti – Sektörde Çalışma Süresi

<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	23	3,90	1,02	4,783	,001*	1-2	1-2
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	32	4,38	,32				1-3
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	95	4,41	,38				1-4
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	101	4,40	,51				1-5
5. 10 yıldan fazla	109	4,24	,68				

* $p<0,01$

Tablo 2.26'da yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların sektörde çalışma süresi arasında ($F=4,783$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe testine göre 1 yıl ve daha az ile 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az, 1 yıl ve daha az ile 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az ve 1 yıl ve daha az ile 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az ve Tukey testine göre ise 1 yıl ve daha az ile 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az, 1 yıl ve daha az ile 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az, 1 yıl ve daha az ile 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az ve 1 yıl ve daha az ile 10 yıldan fazla arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₀ “Bireylerin sektörde çalışma süresi ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Sektörde çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasının diğer seçeneklere göre en düşük olması sektöre daha yeni girmiş bir çalışanın farklı bir iş bulma olasılığının düşük olması ve sektör genelinde iş fırsatlarının azlığı gibi sebeplerin işten ayrılma niyetlerini azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.1.6. İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının işletmede çalışma süreleri ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.27. Tükenmişlik Sendromu – İşletmede Çalışma Süresi

<i>İşletmede Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	59	4,26	,67	2,525	,041*	1-3	1-3
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	86	4,44	,46				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	132	4,51	,39				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	49	4,33	,71				
5. 10 yıldan fazla	34	4,36	,67				

* $p < 0,05$

Tablo 2.27’de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların işletmede çalışma süresi arasında ($F=2,525$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe ve Tukey testlerine göre 1 yıl ve daha az ile 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₁ “Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile tükenmişlikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların tükenmişlik ortalamasının en düşük olması çalışanların daha çok işletmenin çalışma prensiplerini, çalışma arkadaşlarını yeni tanıyor olması ve diğer her şeyin çalışana farklı deneyimler katması tükenmişlik seviyesini negatif şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.28. Örgütsel Bağlılık – İşletmede Çalışma Süresi

<i>İşletmede Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	59	2,97	,50	,242	,915		
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	86	2,97	,35				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	132	2,95	,26				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	49	2,91	,38				
5. 10 yıldan fazla	34	2,95	,28				

Tablo 2.28’de yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların işletmede çalışma süresi arasında ($F=,242$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{22} “Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.29. Motivasyon – İşletmede Çalışma Süresi

<i>İşletmede Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	59	4,34	,41	4,657	,001*	1-3 1-5	1-2
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	86	4,20	,26				1-3
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	132	4,18	,23				1-5
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	49	4,27	,32				1-5
5. 10 yıldan fazla	34	4,07	,53				4-5

* $p<0,01$

Tablo 2.29’da yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların işletmede çalışma süresi arasında ($F=4,657$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe testine göre 1 yıl ve daha az ile 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az ve 1 yıl ve daha az ile 10 yıldan fazla ve Tukey testine göre ise 1 yıl ve daha az ile 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az, 1 yıl ve daha az ile 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az, 1 yıl ve daha az ile 10 yıldan fazla ve 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az ile 10 yıldan fazla arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{23} “Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

1 yıl ve daha az süredir işletmede çalışan çalışanların en yüksek motivasyon ortalamasına sahip olması çalışanların yapacakları iş ile ilgili aldıkları eğitimlerin ve öğretilerin çalışan motivasyonunu olumlu şekilde desteklediği, 10 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların motivasyon ortalamalarının en düşük olması ise artık monotonlaşan işin çalışan motivasyonunu düşürdüğü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.30. İşten Ayrılma Niyeti – İşletmede Çalışma Süresi

<i>İşletmede Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 yıl ve daha az	59	4,11	,87	3,969	,004*	1-3 1-4	1-3 1-4
2. 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az	86	4,32	,43				
3. 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az	132	4,41	,43				
4. 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az	49	4,43	,48				
5. 10 yıldan fazla	34	4,16	,82				

* $p < 0,01$

Tablo 2.30'da yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma ile ankete katılanların işletmede çalışma süresi arasında ($F=3,969$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe ve Tukey testlerine göre 1 yıl ve daha az ile 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az ve 1 yıl ve daha az ile 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{24} "Bireylerin işletmede çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.", hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasının diğer seçeneklere göre en düşük olması işletmede çalıştığı sürenin az olması ve yeni bir iş bulma olasılığını düşüreceği ve sektör genelinde iş fırsatlarının azlığı gibi sebeplerin işten ayrılma niyetlerini azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.1.7. Sektörde Çalışılan İşletme Sayısına İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının sektörde çalışılan işletme sayısı ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.31. Tükenmişlik Sendromu – Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı

<i>Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 İşletme	91	4,44	,45	37,173	,000*	1-4 2-4 3-4	1-4 2-4 3-4
2. 2 İşletme	147	4,55	,18				
3. 3 İşletme	87	4,48	,46				
4. 4 ve üzeri İşletme	35	3,61	1,08				

* $p < 0,01$

Tablo 2.31'de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların sektörde çalıştıkları işletme sayıları arasında ($F=37,173$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe ve Tukey testine göre 1 işletme ile 4 ve üzeri işletme, 2 işletme

ile 4 ve üzeri işletme ve 3 işletme ile 4 ve üzeri işletme arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₅ “Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile tükenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Çok sayıda işletme değiştiren çalışanların (4 ve üzeri) en düşük tükenmişlik ortalamasına sahip olmaları bu çalışanların diğer çalıştıkları işletme deneyimleri de göz önüne alındığında olumsuz durumlar karşısında daha dirençli olacakları ve bu durumun tükenmişliği negatif şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.32. Örgütsel Bağlılık – Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı

<i>Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 İşletme	91	2,97	,30	,451	,716		
2. 2 İşletme	147	2,93	,30				
3. 3 İşletme	87	2,98	,31				
4. 4 ve üzeri İşletme	35	2,92	,63				

Tablo 2.32’de yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların sektörde çalıştıkları işletme sayıları arasında (F=,451; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₆ “Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.33. Motivasyon – Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı

<i>Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 İşletme	91	4,25	,26	1,947	,122		
2. 2 İşletme	147	4,19	,25				
3. 3 İşletme	87	4,17	,24				
4. 4 ve üzeri İşletme	35	4,31	,73				

Tablo 2.33’te yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların sektörde çalıştıkları işletme sayıları arasında (F=1,947; p>0,01) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₇ “Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.34. İşten Ayrılma Niyeti – Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı

<i>Sektörde Çalışılan İşletme Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. 1 İşletme	91	4,31	,62	42,699	,000*	1-4 2-4 3-4	1-4 2-4 3-4
2. 2 İşletme	147	4,46	,32				
3. 3 İşletme	87	4,44	,34				
4. 4 ve üzeri İşletme	35	3,43	,95				

*p<0, 01

Tablo 2.34’te yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların sektörde çalıştıkları işletme sayıları arasında ($F=42,699$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe ve Tukey testine göre 1 işletme ile 4 ve üzeri işletme, 2 işletme ile 4 ve üzeri işletme ve 3 işletme ile 4 ve üzeri işletme arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{28} “Bireylerin sektörde çalıştıkları işletme sayısı ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Sektörde pek çok (4 ve üzeri) işletmede çalışmış olan çalışanların işten ayrılma niyeti ortalamasının diğer seçeneklere göre en düşük olması çalışanların artık işletme değiştirmek istememesi ve hâlihazırda çalıştığı işletmede kalma konusunda kendini motive ederek işletmesinde kalma niyetini olumlu etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.1.8. Çalışılan Departmana İlişkin Bulgular (Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti)

Bu bölümde çalışmaya katılan otel çalışanlarının departmanları ile çalışmanın temel konuları olan tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farkın olup olmadığına bakılmak amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek için ise Scheffe ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.35. Tükenmişlik Sendromu – Çalışılan Departman

<i>Çalışılan Departman</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. Yiyecek ve İçecek	127	4,22	,80	4,749	,000*	1-3 1-4 1-5 1-6 1-7	1-3 1-4 1-5 1-6 1-7
2. Finans-Muhasebe	30	4,50	,15				
3. Güvenlik	35	4,55	,12				
4. Kat Hizmetleri	73	4,48	,44				
5. Ön Büro	54	4,53	,20				
6. İnsan Kaynakları	21	4,59	,07				
7. Pazarlama	20	4,56	,14				

* $p<0,01$

Tablo 2.35’de yer alan analiz sonucuna göre tükenmişlik sendromu ile ankete katılanların çalıştıkları departmanlar arasında ($F=4,749$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Scheffe testine göre yiyecek ve içecek ile güvenlik, yiyecek ve içecek ile kat hizmetleri ve yiyecek ve içecek ile ön büro ve Tukey testine göre ise yiyecek ve içecek ile güvenlik, yiyecek ve içecek ile kat hizmetleri, yiyecek ve içecek ile ön büro, yiyecek ve içecek ile insan kaynakları ve yiyecek ve içecek ile pazarlama departmanı çalışanları arasında

olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₂₉ “Bireylerin çalıştıkları departmanları ile tükenmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının en yüksek tükenmişlik ortalamasına sahip olmaları işletmeye bağlı her çalışanla yüz yüze iletişime geçmesi ve her çalışan sorunuyla ilgilenmesi departman çalışanlarının psikolojisini etkileyerek tükenmişlik sendromunu arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.36. Örgütsel Bağlılık – Çalışılan Departman

<i>Çalışılan Departman</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. Yiyecek ve İçecek	127	2,92	,43	,758	,604		
2. Finans-Muhasebe	30	2,98	,23				
3. Güvenlik	35	2,97	,19				
4. Kat Hizmetleri	73	2,95	,30				
5. Ön Büro	54	2,95	,38				
6. İnsan Kaynakları	21	3,09	,31				
7. Pazarlama	20	2,96	,24				

Tablo 2.36’da yer alan analiz sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ankete katılanların çalıştıkları departmanlar arasında (F=,758; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₃₀ “Bireylerin çalıştıkları departmanları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2.37. Motivasyon – Çalışılan Departman

<i>Çalışılan Departman</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. Yiyecek ve İçecek	127	4,25	,44	2,166	,046*		1-3 3-4
2. Finans-Muhasebe	30	4,20	,28				
3. Güvenlik	35	4,06	,15				
4. Kat Hizmetleri	73	4,27	,25				
5. Ön Büro	54	4,21	,24				
6. İnsan Kaynakları	21	4,17	,30				
7. Pazarlama	20	4,14	,22				

*p<0,05

Tablo 2.37’de yer alan analiz sonucuna göre motivasyon ile ankete katılanların çalıştıkları departmanlar arasında (F=2,166; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Tukey testine göre yiyecek ve içecek ile güvenlik ve güvenlik ile kat hizmetleri departmanı çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H₃₁ “Bireylerin çalıştıkları departmanları ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Güvenlik departmanı çalışanlarının en düşük motivasyon ortalamasına sahip olması genellikle bu departmanda çalışanların gece nöbetlerin olması ve çoğunlukla tek başlarına görevlerini icra etmeleri sebebiyle düşük motivasyona sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.38. İşten Ayrılma Niyeti – Çalışılan Departman

<i>Çalışılan Departman</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Scheffe</i>	<i>Tukey</i>
1. Yiyecek ve İçecek	127	4,17	,75	2,410	,027*		1-5
2. Finans-Muhasebe	30	4,36	,33				
3. Güvenlik	35	4,35	,38				
4. Kat Hizmetleri	73	4,37	,59				
5. Ön Büro	54	4,46	,30				
6. İnsan Kaynakları	21	4,44	,54				
7. Pazarlama	20	4,44	,32				

* $p < 0,05$

Tablo 2.38’de yer alan analiz sonucuna göre işten ayrılma niyeti ile ankete katılanların çalıştıkları departmanlar arasında ($F=2,410$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi değişkenler arasında anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için yapılan Tukey testine göre yiyecek ve içecek ile ön büro departmanı çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Bu durumda; araştırma modelinde yer alan H_{32} “Bireylerin çalıştıkları departmanları ile işten ayrılma niyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Yiyecek ve içecek departmanı çalışanlarının en düşük işten ayrılma niyeti ortalamasına sahip olmaları genel olarak bu departmanda çalışanların kurulu ekipler halinde çalışması ve işletmede kalma ya da işletmeyi değiştirme kararların ekip halinde karar vermeleri bu niyetlerinin düşük olması sonucunu doğurduğu şeklinde yorumlanabilir.

2.3.4.2 Kullanılan Ölçeklerin Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının diğer çalışma konuları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Pearson korelasyon analizinde elde edilen veriler Tablo 2.39’da sunulmuştur.

Tablo 2.39. Ölçekler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Tükenmişlik Sendromu	4,41	,54	1						
2. Duygusal Tükenme	4,66	,59	942*	1					
3. Duyarsızlaşma	4,00	,51	773*	,723*	1				
4. Kişisel Başarısızlık	4,25	,69	872*	,677*	,531*	1			
5. Örgütsel Bağlılık	2,95	,35	-,217*	-,152*	-,227*	-,234*	1		
6. Motivasyon	4,21	,33	-,061	-,010	,117**	-,176*	-,145*	1	
7. İşten Ayrılma Niyeti	4,32	,58	,600*	,595*	,540*	,456*	-,228*	,110**	1

* $p < 0,01$ ** $p < 0,05$

2.3.4.2.1. Tükenmişlik – Örgütsel Bağlılık Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağlılık arasında ($r=-,217$; $p=,000<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{33} “Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,152$; $p=0,004<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{33a} “Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,227$; $p=0,000<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{33b} “Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel başarısızlık ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,234$; $p=0,000<0,01$) zayıf negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{33c} “Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.2.2. Tükenmişlik – Motivasyon Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının motivasyon arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromu ve motivasyon arasında ($r=-,061$; $p=,246>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{34} “Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile motivasyon arasında ($r=-,010$; $p=0,851>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{34a} “Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Duyarsızlaşma ile motivasyon arasında ($r=,117$; $p=0,026<0,05$) zayıf seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{34b}

“Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel başarısızlık ile motivasyon arasında ($r=-,176$; $p=0,001<0,01$) zayıf negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{34c} “Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.2.3. Tükenmişlik – İşten Ayrılma Niyeti Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=,600$; $p=,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{35} “Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,595$; $p=0,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{35a} “Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=,540$; $p=0,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{35b} “Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel başarısızlık ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,456$; $p=0,000<0,01$) düşük seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda; araştırma hipotezlerinde yer alan H_{35c} “Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.3. Kullanılan Ölçeklerin Regresyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının diğer çalışma konuları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

2.3.4.3.1. Tükenmişlik – Örgütsel Bağlılık Regresyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.40’da verilmiştir. Tablo 2.40 incelendiğinde, oluşturulan model anlamlı olup ($F=17,666$; $P=0,000$) bağımlı değişkenin %4,7’sini açıklamaktadır.

Tablo 2.40. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,564	,147			
Tükenmişlik Sendromu	-,138	,033	-,217	-4,203	,000*

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

* $p<0,01$; $R^2=0,047$; $F=17,666$ (0,000)

Regresyon Analizi sonucunda tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yani araştırma modelinde yer alan H_{36} “Bireylerin tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.3.2. Tükenmişlik – Motivasyon Regresyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının motivasyon arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromunun motivasyon üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.41’de verilmiştir. Tablo 2.41 incelendiğinde, oluşturulan modelin anlamlı olmadığı ($F=1,349$; $P=0,246$) sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.41. Tükenmişlik Sendromunun Motivasyon Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	4,377	,141			
Tükenmişlik Sendromu	-,037	,032	-,061	-1,162	,246

Bağımlı değişken: Motivasyon

* $p<0,01$; $R^2=0,004$; $F=1,349$ (0,246)

Regresyon Analizi sonucunda tükenmişlik sendromunun motivasyonu etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yani araştırma modelinde yer alan H_{37} “Bireylerin tükenmişlik

düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi reddedilmiştir.

2.3.4.3.3. Tükenmişlik – İşten Ayrılma Niyeti Regresyonuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.42’de verilmiştir. Tablo 2.42 incelendiğinde, oluşturulan model anlamlı olup ($F=201,548$; $P=0,000$) bağımlı değişkenin %36’sını açıklamaktadır.

Tablo 2.42. Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	1,491	,201			
Tükenmişlik Sendromu	,641	,045	,600	14,197	,000*

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p<0,01$; $R^2=0,360$; $F=201,548$ (0,000)

Regresyon Analizi sonucunda tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yani araştırma modelinde yer alan H_{38} “Bireylerin tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.3.4. Tükenmişlik Alt Boyutları – Örgütsel Bağlılık Regresyonuna İlişkin Bulgular

Tükenmişlik sendromu boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.43’te verilmiştir. Tablo 2.43 incelendiğinde, oluşturulan model anlamlı olup ($F=10,182$; $P=0,000$) bağımlı değişkenin %7,9’unu ($R^2=0,079$) açıklamaktadır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılıktaki %7,9’luk değişim tükenmişlik alt boyutları tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2.43. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3,607	,144			
Duygusal Tükenme	,095	,050	,162	1,911	,057
Duyarsızlaşma	-,154	,050	-,226	-3,060	,002*
Kişisel Başarısızlık	-,113	,035	-,224	-3,231	,001*

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

* $p < 0,01$; $R^2 = 0,079$; $F = 10,182$ (0,000)

Tablo 2.43'ten de anlaşılacağı üzere duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarının bağımlı değişkene olan etkileri anlamlı iken duygusal tükenme boyutunun etkisi anlamlı değildir. Bu durumda araştırma modelinde yer alan H_{39a} "Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.", hipotezi reddedilmekte, ancak H_{39b} "Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir." ve H_{39c} "Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

2.3.4.3.5. Tükenmişlik Alt Boyutları – Motivasyon Regresyonuna İlişkin Bulgular

Tükenmişlik sendromu boyutlarının motivasyon üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.44'te verilmiştir. Tablo 2.44 incelendiğinde, oluşturulan model anlamlı olup ($F = 12,166$; $P = 0,000$) bağımlı değişkenin %9,3'ünü ($R^2 = 0,093$) açıklamaktadır. Bu sonuca göre motivasyondaki %9,3'lük değişim tükenmişlik alt boyutları tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2.44. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	4,127	,142			
Duygusal Tükenme	,004	,047	,007	,087	,931
Duyarsızlaşma	,187	,047	,290	3,955	,000*
Kişisel Başarısızlık	-,160	,033	-,335	-4,871	,000*

Bağımlı değişken: Motivasyon

* $p < 0,01$; $R^2 = 0,093$; $F = 12,166$ (0,000)

Tablo 2.44'ten de anlaşılacağı üzere duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarının bağımlı değişkene olan etkileri anlamlı iken duygusal tükenme boyutunun etkisi anlamlı değildir her ne kadar duyarsızlaşma boyutunun bağımlı değişkene etkisi anlamlı olmasına

rağmen oluşturulan modele göre ters (pozitif) etki göstermiştir. Bu durumda araştırma modelinde yer alan H_{40a} “Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.” ve H_{40b} “Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmekte, ancak H_{40c} “Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri motivasyonunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.4.3.6. Tükenmişlik Alt Boyutları – İşten Ayrılma Niyeti Regresyonuna İlişkin Bulgular

Tükenmişlik sendromu boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçları Tablo 2.45’de verilmiştir. Tablo 2.45 incelendiğinde, oluşturulan model anlamlı olup ($F=73,642$; $P=0,000$) bağımlı değişkenin %38,3’ünü ($R^2=0,383$) açıklamaktadır. Bu sonuca göre işten ayrılma niyetindeki %38,3’lük değişim tükenmişlik alt boyutları tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2.45. Tükenmişlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etki Düzeyini Belirlemek Amacıyla Yapılan Regresyon Analizi

	<i>Standartlaşmamış Beta</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Standartlaşmış Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	1,277	,208			
Duygusal Tükenme	,372	,068	,380	5,457	,000*
Duyarsızlaşma	,253	,069	,222	3,668	,000*
Kişisel Başarısızlık	,069	,048	,082	1,438	,151

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

* $p<0,01$; $R^2=0,383$; $F=73,642$ (0,000)

Tablo 2.45’den de anlaşılacağı üzere duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının bağımlı değişkene olan etkileri anlamlı iken kişisel başarısızlık boyutunun etkisi anlamlı değildir. Bu durumda araştırma modelinde yer alan H_{41a} “Bireylerin duygusal tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.” ve H_{41b} “Bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi kabul edilmekte, ancak H_{41c} “Bireylerin kişisel başarısızlık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.”, hipotezi reddedilmiştir

SONUÇ

Turizm sektöründe çalışanların işyerinde yaşadığı tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin ortaya konulması amacıyla yürütülen bu çalışmada Antalya – Kundu oteller bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel çalışanlarından 360'ına ulaşılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler belirli analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Çalışmada kullanılan dört ölçek çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri itibariyle farklılık olup olmadığı incelenmiş, ölçekler arasındaki ilişkiler test edilmiş ve son olarak çalışmanın amacında yer alan etkilerin olup olmadığını test etmek için Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan hipotezler kullanılan analizler aracılığı ile test edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda 4 farklı ölçek yer almaktadır.

1. Tükenmişlik sendromu (22 ifade),
2. Örgütsel bağlılık (20 ifade),
3. Motivasyon ölçeği (18 ifade),
4. İşten ayrılma niyeti (15 ifade).

Kullanılan ölçeklerden üçü (tükenmişlik sendromu, örgütsel bağlılık ve motivasyon) daha önce Türkiye’de kullanılmış olup işten ayrılma niyeti ölçeği konuyla yapılan araştırmalar incelenmiş ve Türkiye’de yapılan araştırmalarda rastlanmamış, bu nedenle konuyla ilgili ölçek Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

Kullanılan ölçekler güvenilirlik analize tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri tükenmişlik sendromu ölçeği için 0,935, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,716, motivasyon ölçeği için 0,800 ve işten ayrılma ölçeği için ise 0,879 olarak bulunmuştur. Bu oranlar kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan 360 otel çalışanın %63,3’ü (228 kişi) erkek, %35,8’i (129 kişi) 20–29 yaş grubunda, %63,6’sı (229 kişi) evli, %40,3’ü (145 kişi) lise mezunu, 30,3’ü (109 kişi) 10 yıldan fazla süredir sektörde çalışan, %36,7’si (132 kişi) 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az aralığında halihazırda buldukları işletmede çalışan, %40,8’i (147 kişi) sektördeki 2. işletmesi olduğunu ve %35,3’ü ise yiyecek ve içecek departmanında çalıştığını belirtmiştir.

Araştırmada otel çalışanlarının tükenmişlik ortalaması 4,41 olarak bulunmuş olup tükenmişlikleri yüksek düzeydedir. Alt faktörlere bakıldığında ise sırasıyla en yüksek tükenme faktörü duygusal tükenme ($\bar{X} = 4,66$), kişisel başarısızlık ($\bar{X} = 4,25$) ve son olarak duyarsızlaşma ($\bar{X} = 4,00$) şeklindedir. Bu sonuçlar Süren’in (2015: 110) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Araştırmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ortalaması 2,95 olarak bulunmuş olup örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın alt faktör ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla en yüksek bağlılık faktörü devam bağlılığı ($\bar{X} = 4,41$), normatif bağlılık ($\bar{X} = 2,40$) ve son olarak duygusal bağlılık ($\bar{X} = 1,89$) şeklindedir. Bu sonuçlar Çalık'ın (2015: 39) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Araştırmada otel çalışanlarının motivasyon ortalaması 4,21 olarak bulunmuş olup motivasyonun yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Motivasyonun alt faktör ortalamalarına bakıldığında ise sırasıyla en yüksek psiko-sosyal faktörler ($\bar{X} = 4,72$), ekonomik faktörler ($\bar{X} = 4,18$) ve son olarak örgütsel-yönetimsel faktörler ($\bar{X} = 3,53$) şeklindedir. Ölçekte yer alan motivasyon soruları çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmemekte olup hangi faktörlerde artış olursa motivasyonu yükselir şeklinde sorular içermektedir. Yani çalışmaya katılanlar en yüksek ortalamayla psiko-sosyal faktörlerde artış olursa motivasyonunun yükseleceğini söylemiştir. Bu sonuçlar Köroğlu'nun (2011: 343) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Araştırmada otel çalışanlarının işten ayrılma niyet ortalaması 4,32 olarak bulunmuş olup işten ayrılma niyetlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar Yıldız vd.'nin (2013: 173) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Ölçeklerde En Yüksek Ortalamaya Sahip Değerler

Demografik değişkenlere göre en yüksek tükenmişlik sendromu ortalaması kadınlara ($\bar{X} = 4,49$), 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,52$), evlilere ($\bar{X} = 4,45$), lisansüstü mezunlarına ($\bar{X} = 4,54$), 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az yıldır sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,51$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,51$), sektörde 2. İşletmesi olanlara ($\bar{X} = 4,55$) ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,59$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek duygusal tükenmişlik ortalaması kadınlara ($\bar{X} = 4,75$), 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,78$), evlilere ($\bar{X} = 4,71$), ilkokul mezunlarına ($\bar{X} = 4,84$), 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az yıldır sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,79$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,75$), sektörde 2. İşletmesi olanlara ($\bar{X} = 4,81$) ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,85$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek duyarsızlaşma ortalaması kadınlara ($\bar{X} = 4,03$), 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,06$), evlilere ($\bar{X} = 4,02$), lisansüstü mezunlarına ($\bar{X} = 4,15$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,08$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,05$), sektörde 2. işletmesi olanlara ($\bar{X} = 4,08$) ve finans-muhasebe departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,16$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek kişisel başarısızlık ortalaması kadınlara (4,35), 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,35$), evlilere ($\bar{X} = 4,29$), lisansüstü mezunlarına ($\bar{X} = 4,37$), 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az yıl ve 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,33$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,37$), sektörde 2. ve 4. ve üzerinde işletmede çalışmış olanlara ($\bar{X} = 4,39$) ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,45$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek örgütsel bağlılık ortalaması erkeklere ($\bar{X} = 2,97$), 15-19 yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 3,06$), bekârlara ($\bar{X} = 2,99$), lisans mezunlarına ($\bar{X} = 3,00$), 1 yıl ve daha az süredir sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 3,16$), 1 yıl ve daha az süredir ve 1 yıldan çok-3 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 2,97$), sektörde 3. işletmesi olanlara ($\bar{X} = 2,98$) ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 3,09$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek motivasyon ortalaması kadınlara ($\bar{X} = 4,22$), 15-19 yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,25$), evlilere ($\bar{X} = 4,23$), ortaokul mezunlarına ($\bar{X} = 4,25$), 1 yıl ve daha az süredir sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,34$), 1 yıl ve daha az süredir işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,34$), sektörde 4. ve daha fazla işletmede çalışmış olanlara ($\bar{X} = 4,31$) ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,27$) aittir.

Demografik değişkenlere göre en yüksek işten ayrılma niyeti ortalaması kadınlara ($\bar{X} = 4,40$), 40 ve üzeri yaş grubunda olanlara ($\bar{X} = 4,49$), evlilere ($\bar{X} = 4,42$), ortaokul ve lisansüstü mezunlarına ($\bar{X} = 4,44$), 3 yıldan çok-5 yıl ve daha az yıldır sektörde çalışanlara ($\bar{X} = 4,41$), 5 yıldan çok-10 yıl ve daha az yıldır işletmede çalışanlara ($\bar{X} = 4,43$), sektörde 2. İşletmesi olanlara ($\bar{X} = 4,46$) ve ön büro departmanı çalışanlarına ($\bar{X} = 4,46$) aittir.

Ölçekler Arası İlişki ve Etki Sonuçları

Tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağlılık arasında ($r=-,217$; $p=,000<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda; tükenmişlik sendromu yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığında düşüş yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği ($F=17,666$; $p=0,000$) ve % 4,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,152$; $p=0,004<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; duygusal tükenmişliği yüksek olan bir çalışanın örgütsel bağlılığında düşüş yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise duygusal tükenmişliğin örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilemediği ($t=1,911$; $p=0,057$) sonucuna ulaşılmıştır.

Duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,227$; $p=0,000<0,01$) zayıf seviyede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; duyarsızlaşma yaşayan bir kişinin örgütüne bağlılığında azalma yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği ($t=-3,060$; $p=0,002$) sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel başarısızlık ile örgütsel bağlılık arasında ($r=-,234$; $p=0,000<0,01$) zayıf negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; kişisel başarısızlık yaşayan bir bireyin örgütüne olan bağlılığında azalma yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise kişisel başarısızlığın örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği ($t=-3,231$; $p=0,001$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik sendromu ve motivasyon arasında ($r=-,061$; $p=,246>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise tükenmişlik sendromunun motivasyonu anlamlı şekilde etkilemediği ($F=1,349$; $p=0,246$) sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal tükenmişlik ile motivasyon arasında ($r=-,010$; $p=0,851>0,05$) anlamlı bir ilişki yoktur. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise duygusal tükenmişliğin motivasyonu anlamlı şekilde etkilemediği ($t=,087$; $p=0,931$) sonucuna ulaşılmıştır.

Duyarsızlaşma ile motivasyon arasında ($r=,117$; $p=0,026<0,05$) anlamlı ilişki olmasına rağmen araştırma hipotezine ters (pozitif) olduğu için kabul edilemez bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç işyerinde yaşadığı olumsuz durumlara karşı duyarsızlaşan, olumsuzlukları umursamaz bir tavır sergileyen çalışanın motivasyonunu olumlu etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde yapılan regresyon analizi sonucunda ise duyarsızlaşmanın motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği ($t=3,955$; $p=0,000$) ancak araştırma hipotezine ters (pozitif) etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel başarısızlık ile motivasyon arasında ($r=-,176$; $p=0,001<0,01$) zayıf negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda; kişisel başarısızlığı artan bir bireyin motivasyonunda bir düşüş yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise kişisel başarısızlığın motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği ($t=-4,871$; $p=0,000$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında ($r=,600$; $p=,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda; çalışanların tükenmişliği arttıkça işten ayrılma niyetlerine bu tükenmeye paralel olarak artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilediği ($F=201,548$; $P=0,000$) ve % 36'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,595$; $p=0,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda; duygusal tükenme içine giren bir çalışanın işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilediği ($t=5,457$; $p=0,000$) sonucuna ulaşılmıştır.

Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında ise ($r=,540$; $p=0,000<0,01$) orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda; duyarsızlaşma arttıkça buna paralel olarak işten ayrılma niyetinde de bir artış yaşanmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise duyarsızlaşmanın işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilediği ($t=3,668$; $p=0,000$) sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel başarısızlık ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,456$; $p=0,000<0,01$) düşük seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda; kişisel başarısızlık yaşayan bireyin işten ayrılma niyetinde bir artış yaşandığı sonucuna varılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise kişisel başarısızlığın işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilemediği ($t=1,438$; $p=0,151$) sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçekler Arası İlişkinin Genel Değerlendirilmesi

İlişkilerin genel bir değerlendirmesi gerekirse tükenmişlik sendromu ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar Güneş vd. (2009), Çetin vd. (2011), Öztürk vd. (2011), Derin ve Demirel (2012), Polatçı vd. (2013) ve Çalık (2015) tarafından yapılmış çalışmalarca da desteklenmektedir.

Tükenmişlik sendromu ve alt boyutları ile birlikte motivasyon arasındaki ilişkiler değerlendirmek gerekirse, duyarsızlaşma ile motivasyon arasında zayıf seviyede pozitif yönlü, kişisel başarısızlık ile motivasyon arasında zayıf negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre duyarsızlaşma yaşayan bir çalışanın motivasyonunda artma yaşanırken kişisel başarısızlık yaşayan çalışanın motivasyonunda azalma yaşanması söz konusu olmaktadır.

Tükenmişlik sendromu ve alt boyutları ile birlikte işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçla tükenmişlik yaşayan bireylerin işten ayrılma niyetlerinde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Onay ve Kılıcı (2011), Kervancı (2013), Yıldız vd. (2013) ve Yıldırım vd. (2014) tarafından yapılmış çalışmalarca da desteklenmektedir.

Öneriler

- Çalışma sonuçlarında da yer aldığı üzere tükenmişlik sendromu örgütsel bağlılığı etkilediği ve aralarında ters orantılı ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar gösteriyor ki çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşürülmesi örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkileyeceği ve aynı şekilde örgütsel bağlılık seviyesinin artırılması tükenmişlik seviyesinin düşürülmesini olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Tükenmişlik seviyesinin yükselmemesi ve örgütsel bağlılığın düşürülmemesi için otel işletmeleri tarafından tükenmişliğe neden olan unsurların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması işletmeler için yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Yapılan bu çalışmada kullanılan motivasyon ölçeği ile motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Bu ölçekten elde edilen bulgularla çalışanların sırasıyla psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetsel faktörlerin karşılanmasının çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanların başta psiko-sosyal faktörler olmak üzere ekonomik ve örgütsel-yönetsel faktörleri sağlamaları çalışanların motivasyonları açısından önem arz ettiği anlaşılmaktadır.
- Çalışma sonuçlarında da yer aldığı üzere tükenmişlik sendromu işten ayrılma niyetlerini etkilediği ve aralarında doğru orantılı ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar gösteriyor ki çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşürülmesi işten ayrılma niyetini de olumlu şekilde etkileyeceği ve aynı şekilde işten ayrılma niyeti seviyesinin azaltılması da tükenmişlik seviyesinin düşürülmesini olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Mevcut çalışanların işletmelerde tutulma maliyeti yeni eleman bulma ve istihdam etme maliyetinden daha düşük olduğu için işletmelerin mevcut çalışanları kaybetmemesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik seviyesinin ve işten ayrılma niyetinin artmaması için otel işletmeleri tarafından gerekli tedbirlerin alınmasının işletmeler için yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Çalışanların tükenmişlik, bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetlerinin belirli aralıklarla kontrol edilip artış yada azalışların nedenleri hakkında detaylı araştırmaların yapılması işletmeler için ileride doğabilecek sorunların önüne geçilmesi noktasında son derece önemlidir.

İleride yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı artırılıp diğer turizm bölgeleri de örneklem alanı seçilerek kıyaslamaların yapılmasıyla daha detaylı ve kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Bu çalışma sonuçları itibariyle başta turizm sektörü olmak üzere diğer tüm sektörlerde çalışanlar üzerinde tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve

işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılacak çalışmalar açısından faydalı olacağı ve akademik çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, D. (2014), *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Afacan Fındıkçı, M. (2014). “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (77): 136- 157.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2): 135-156.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11): 35-50.
- Akça, R. (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi Ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgündüz, Y. (2013). “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20): 131-148.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler. ve Sünnetçioğlu, S. (2014). “İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 515-536.
- Akın Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- Akıncı, Z. (2006). “Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3(2): 26-34.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(1): 7-24.

- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 212-236.
- Altay, H. (2009). “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12): 1-17.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği)”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 69-96.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). “4. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 131-148.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Ay, Ü., Kılıç, K.C. ve Biçer, M. (2009). “İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2): 57-71.
- Ayvaz, U. (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Kadıköy ve Ataşehir İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 353-370.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, (59): 125-139.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Becker, H.S. (1960). "Notes On the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-42.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. (Çev. O. Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bilge,H., Bal, V. ve Gönlügür, A. (2015). "İçsek-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması". *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, (104): 83-104.
- Bolat, O.İ. (2011). "İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 87-101.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). "Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2): 95-108.
- Cinnioğlu, H., Yazıt, H ve Salha, H. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". 16. *Ulusal Turizm Kongresi Kongre Kitabı*, 12-15 Kasım 2015, Çanakkale s.790-805.
- Çakar, N.D ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- Çalık, N. (2015), *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Çam, M.O. (1995). *Tükenmişlik*. Saray Kitapçılık, 1. Baskı, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 153-168.
- Çelik, A., Çakıcı, A.B. ve Fındık, M. (2014). "Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2): 159- 169.

- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çetin Gürkan, G. ve Demiralay, T. (2013). “İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişki-sinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 59-79.
- Çetin, B., Gündüz, H.B. ve Akın, A. (2008). “An Investigation of the Relationships Between Self-Compassion, Motivation, and Burnout With Structural Equation Modeling”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2): 39-45.
- Çetin, F., Basın, H.N, ve Aydoğan, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25): 61-70.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 157-174.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 291-306.
- Demir, N. (2009). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”. *Öneri Dergisi*, 8(32): 193-202.
- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2012). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 509-530.
- Dinç Özcan, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G. Ve Çetin, C. (2012). “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 10(37): 1-13.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29): 37-61.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y.S. (2015). “Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 1-12.
- Dolan, N. (1987). “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses, Journal of Advenced Mursing”. *Journal of Advenced Mursing*, 12(1): 3-12.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 1-18.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Dissillusionment in the Helping Professions*. Human Sciences Press, New York.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 53-69.
- Erdem, B. (2004). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11):35-54.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, 13. Bası, İstanbul
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*,143-154
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79.
- Ersoy, A. ve Utku, B.D. (2005). “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”. *Mufad Journal*, Sayı: 26: 43-50.

- Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. (2001). "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu". *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2): 15-20.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, New York.
- Feldman, A.S. ve Moore, W.E. (1982). *Labor Commitment and Social Change in Developing Areas*. Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Freudenberger, H.J. (1974). "Staff Burn-Out". *Journal of Social Issues*, 30(1): 159-165.
- Gillespie, D.F. (1981). "Correlates of active and passive types of burnout". *Journal of Social Service Research*, 4, 1-16.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(2): 37-55.
- Gül, H. (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1): 73-83.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4): 163-184.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Akademik Bakış*, (15): 1-11.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2): 189-213.

- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. MediaCat Kitapları, 2. Basım, İstanbul.
- Güven, Ö.Z. ve Sezici, E. (2016). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 111-132.
- Hair, J., Ronald, L., Rolph, E., & William, B. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. Prentice Hall, USA.
- Hakmal, H., Karadağ, M. ve Demir, C. (2012). “Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama”. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3): 181-187.
- Hüseyinlioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Yayıncılık, Konya
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(2): 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi, Ankara.
- Kanter, R.M. (1968). “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”. *American Sociological Review*, (33): 499-517.
- Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Karavardar, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26): 139-150.
- Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2): 79-97.
- Kaya, F.Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. *Akademik Bakış Dergisi*, (39): 1-18.

- Kaya, İ. (2010). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 219 – 236.
- Kayabaşı, Y. (2008). “Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20): 191-212.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Kılıç, R. ve Çoban, M. (2015). “Herzberg’in Motivasyon Teorisi İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 365-380.
- Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kim, H. J., Shin, K. H., Umbreit, W. T. (2007). “Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics”. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2): 421-434.
- Kim, Hyun, J, Shin, Kang, H ve Swagner, Nancy (2009). “Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions”. *Journal of Hospitality Management*, (28): 96-104.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 10. Bası, İstanbul.
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kurgun, O.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kurt, T. (2005). “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 285-299.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International Editions.
- Martin, A. (2007). *Employee Perceptions Of Organisational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intentions In A Post-Merger Institution*. University of Johannesburg, Johannesburg.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. N.J: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Maslach, C. ve Zimbardo P.G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M. P., (2001). “Job Burnout”. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C; Jackson S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- Maslow, A. H. (1987), *Motivation and Personality*. Longman Inc., USA.
- McLean, L.H. (1996). “Burnout among annual fund directors: Organizational, professional, and personal factors”. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences*, 57, 537.
- Meier, T.S. (1983). “Toward A Theory Of Burnout”. *Human Relations*, 36(10): 899-910.
- Meral, Z. (2015). *Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Meyer, J. H. (1982). “Burnout; developmental issues”. *Canadian Counselor*, (2), 67-73.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, (63): 1-18.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory*. Research and Application, California.
- Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, (1): 61 89.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve Uygulamalar*. Seçkin Kitapevi, Ankara.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş: SPSS Destekli*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2003). *Organizational behaviour: foundation, realities and challenges*. Thomson South-Western, Australia.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- Oral, H. (2015). *Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Oran, F. Ç. (2012). *Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Osmanoğlu Taştan, N. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22): 45-66.
- Örücü, E. ve Boz, H. (2014). "Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1): 61-76.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği". *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi". *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4): 97-115.
- Özdipçiner, N.S. ve Kalıncara, V. (2005). "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1): 82-92.
- Öztabağ, L. (1970). *Psikolojide İlk Adım*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S.Ç. ve Bal, E. Ç. (2011). "Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 84-98.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 117-139.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 9(1): 43-59.

- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). "Burnout: Summary and Future Research". *Human Relations*, 35(4): 283-305.
- Pines, M.A. ve Aronson E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. Free Press, New York.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1): 145-172.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Türkan, G. (2014). "Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2): 282-292.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 143-164.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and Organizations: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, (12)1:, 460-471.
- Reichers, A.E. (1985). "A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Rusbelt, C., Farrel, D. ve Rogers G. (1998), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 599-627
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sakal, Ö. (2015). *Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Salancik, G. R.(1977). "Commitment Is Too Easy!". *Organizational Dynamics*, 6(1): 62-80.
- Savcı, G. (2012). *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars.

- Serinkan, C. (2008). "Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular – Liderlik ve Motivasyon İlişkisi". C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 149-177.
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Suran, B.G. ve Sheridan E.P. (1985). "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives". *Professional Psychology*, 16(6): 741-752.
- Süren, S. (2015), *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Şahin, D., Turan, F.N., Alparslan, N., Şahin İ., Faikoğlu, R. ve Görgülü, A. (2008). "Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri". *Nöropsikiyatri Arşivi*, 45(4): 116-121.
- Şengül Doğan, E. (2013). *Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001). "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma". *Turizm Akademik Dergisi*, (2): 33-41.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M.A. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2): 129-140.
- Tekin, A.Ö., Aydın, A., Özmen, M. ve Yaykaşlı, M. (2014). "Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 135-158.
- Tınaz, P. (2012). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. Beta yayınları, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Tolay Sabuncuoğlu, E. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.

- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1): 105 – 117.
- Tuncer, M. (2014). “Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3): 419-430.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.
- Uçkun, C.G. ve Pelit, E. (2003). “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”. *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, (493): 49-53.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi*. Ulvita Yayıncılık, Konya.
- UNWTO, (2016). <http://www2.unwto.org/content/why-tourism> (erişim tarihi: 07.06.2016).
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 71-85.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”. *Journal of Yasar University*, 17(5): 2922-2937.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 9-32.
- Ünsalan E. ve Şimşeker B. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara
- Vujičić, D.; Jovičić, A.; Lalić, D.; Gagić, S.; Cvejanov, A. (2015). “The Relation Between Job Insecurity, Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Employees In The Tourism Sector In Novi Sad”. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4): 633-652.
- Weiner, Y. ve Vardi, Y. (1980). “Relationships Between Job and Work Outcomes: an Integrative Approach”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 80(26): 81-96.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.

- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet –Mobbing*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö.E. (2015). “İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1): 23-37.
- Yıldırım, M.H. ve Erul, E.Y. (2013). “Duygusal Emek Davranışının İşgörelere Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 89-99.
- Yıldırım, M.H., Eruk, E.E. ve Kelebek, P. (2014). “Tükenmişlik İle İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 34-44.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan C.H. (2013). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (26): 164-189.
- Yılmaz, E. (2014). *Duygusal Emegın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Yılmaz, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 233-249.
- Yirik, S., Ören, D. Ve Ekici, R. (2014). “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres Ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi”. *Journal of Yasar University*, 9(35): 6099-6260.
- Yumuşak, S., Özafşarlıoğlu, S. ve Yıldız, H. (2013). “İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(2): 56-79.

- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!””. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2): 159-177.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ.H. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3): 217-248.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.



EK 1 – ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda, "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

İlker GÜNAY

Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

İlker GÜNAY

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
E-posta: ilkergunay@outlook.com

Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi
E-posta: zakinci@akdeniz.edu.tr

Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Kadın		<input type="radio"/> Erkek		
Yaşınız	<input type="radio"/> 15-19	<input type="radio"/> 20-29	<input type="radio"/> 30-39	<input type="radio"/> 40-49	<input type="radio"/> 50 ve üzeri
Medeni Durumunuz	<input type="radio"/> Evli		<input type="radio"/> Bekâr		
Eğitim Durumunuz	<input type="radio"/> İlkokul	<input type="radio"/> Ortaokul	<input type="radio"/> Lise	<input type="radio"/> Lisans	<input type="radio"/> Lisansüstü
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?	<input type="radio"/> 1 yıldan az	<input type="radio"/> 1-3 yıl	<input type="radio"/> 3-5 yıl	<input type="radio"/> 5-10 yıl	<input type="radio"/> 10 yıldan çok
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	<input type="radio"/> 1 yıldan az	<input type="radio"/> 1-3 yıl	<input type="radio"/> 3-5 yıl	<input type="radio"/> 5-10 yıl	<input type="radio"/> 10 yıldan çok
Bu işletme sizin sektördeki kaçınıcı işletmeniz?	<input type="radio"/> Sektördeki ilk işletmem	<input type="radio"/> Sektördeki ikinci işletmem	<input type="radio"/> Sektördeki üçüncü işletmem	<input type="radio"/> Sektördeki dördüncü işletmem	<input type="radio"/> Sektördeki işletmem
Hangi departmanda çalışmaktasınız?	<input type="radio"/>				

TÜKENMİŞLİK SENDROMU İFADELERİ							
Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soruyu okuduktan sonra en uygun cevabı (X) ile işaretlemenizdir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	O	O	O	O	O	
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	O	O	O	O	O	
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	O	O	O	O	O	
4	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum	O	O	O	O	O	
5	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	O	O	O	O	O	
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor (strese sokuyor).	O	O	O	O	O	
7	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	O	O	O	O	O	
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	O	O	O	O	O	
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi (katkıda bulunduğumu) düşünüyorum.	O	O	O	O	O	
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	O	O	O	O	O	
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	O	O	O	O	O	
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	O	O	O	O	O	
13	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	O	O	O	O	O	
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	O	O	O	O	O	
15	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	O	O	O	O	O	
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	O	O	O	O	O	
17	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	O	O	O	O	O	
18	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	O	O	O	O	O	
19	İşimde birçok önemli şey yaptım (başarı elde ettim).	O	O	O	O	O	
20	Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	O	O	O	O	O	
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	O	O	O	O	O	
22	İşim gereği karşılaştığım (müşteri, çalışma arkadaşlarım) kişilerin, karşılaştıkları bazı sorunları beni suçladıklarını (sorumlu tuttuklarını) hissediyorum.	O	O	O	O	O	

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soruyu okuduktan sonra en uygun cevabı (X) ile işaretlemenizdir.						
1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Bu otelde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Bu otele karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik (bağlılık) duygusu hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Çalıştığım otelden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	İstesem bile şu an bu otelden ayrılmak benim için çok zor olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Şu an bu otelden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Şu an bu otelde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Benim için bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Bu otelde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka otel, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Bu otelde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Çalıştığım otelden şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağımı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ İFADELERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	İş güvencemin olması, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Otelimin sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Rekabet, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	İyi organize edilmiş bir çalışmayı gerçekleştirmek, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Farklı müşteri tiplerinin işletmemde varlığı, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	İşimde kariyer imkânının olması, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Otelimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, bilgisayar, ekipmanlar vb.) uygun olması, beni motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İŞTEN AYRILMA NİYETİ İFADELERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi bırakmayı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Gazeteden alternatif iş ilanlarına bakıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Mevcut işim kişisel ihtiyaçlarımı tatmin etmiyor (karşılamiyor).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Kişisel amaçlarıma ulaşma fırsatı verilmediği zaman hayal kırıklığına uğruyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	İş hayatımda kişisel değerlerimden ödün veriyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Kişisel ihtiyaçlarıma uygun bir iş hayal ediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Aynı maaşla başka iş teklifi gelirse kabul ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Diğer iş günü gelsin diye sabırsızlanmıyorum (beklemiyorum).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Kendi işimi kurmayı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Diğer sorumluluklarım (Ev kirası, kredi taksitleri vb.) işimden ayrılmamı engelliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Avantajlarım (kıdem tazminat, emekli maaşı) işimden ayrılmamı engelliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Eve gittiğim zaman kendimi tedirgin hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	İşim iyi olmamı (mutluluğumu) engelliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Gelecek korkusu işimden ayrılmamı engelliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	İnternette yeni iş fırsatları arıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Değerli katılımcı anketimiz burada bitmiştir değerli zamanınızı bu anket için harcadığınız için teşekkür ederim...

İlker GÜNAY
Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

Ö Z G E Ç M İ Ş

- Adı ve SOYADI** : İlker GÜNAY
- Doğum Yeri - Tarihi** : Sinop – 22.03.1991
- Medeni Durumu** : Bekâr
- Eğitim Durumu**
- Mezun Olduğu Lise** : Sinop Anadolu Ticaret Meslek Lisesi, Sinop, 2009
- Lisans** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği, Antalya, 2014
- Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016
- Tez Konusu** : Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma
- Yabancı Diller** : İngilizce, Rusça
- Bilimsel Faaliyetler**
- Günay, İ. ve Akıncı, Z. (2016). “Sürdürülebilir Turizm Açısından Öğrencilerin Sektöre Karşı Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Planlaması ve Seçimine Etkisi”. 2. Ulusal Sürdürülebilir Turizm Kongre Kitabı, 28-30 Nisan 2016, Antalya s. 576-593.
- Demirel, A. ve Günay, İ. (2016). “Turizm Öğrencilerinin Turizm Türlerine İlişkin Bilişsel Yapılarının Belirlenmesi”. 2. Ulusal Sürdürülebilir Turizm Kongre Kitabı, 28-30 Nisan 2016, Antalya s. 609-627.
- İş Deneyimi**
- Stajlar** : Sinop Antik Otel, Sinop (Food & Beverage / Stajyer) (30.06.2011-15.08.2011)
Turkish Do & Co İkrâm Hizmetleri A.Ş., Antalya (Operasyon – Setup / Stajyer) (15.06.2012-01.11.2012)
- Çalıştığı Kurumlar** : Kırçılar Mondial Leather & Fur / Antalya (Resepsiyon – Rezervasyon– İç Pazarlama) (14.07.2014-04.12.2014)
Kırçılar Mondial Leather & Fur / Antalya (Resepsiyon – Rezervasyon) (24.06.2015-21.09.2015)
- E-Posta** : ilkergunay@outlook.com