

**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ  
MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:  
ERZURUM KONAKLAMA İŞLETMELERİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Çağla ÜST**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK**

**2012**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Çağla ÜST**

**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ  
MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:  
ERZURUM KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Yrd. Doç. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK**

**ERZURUM – 2012**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

01/06/2012

## SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

### BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 6 ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.06.2012

Çağla ÜST



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK danışmanlığında, Çağla ÜST tarafından hazırlanan bu çalışma 01 / 06 / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Ş. Mustafa ERSUNGUR

İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 01 / 06 / 2012

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT .....	VII
KISALTMALAR DİZİNİ .....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
TABLOLAR DİZİNİ .....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TURİZM VE TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. TURİZMİN TANIMI .....	2
1.2. TURİZMİN SINIFLANDIRILMASI .....	3
1.2.1. Sağlık Turizmi .....	3
1.2.2. Kültür Turizmi .....	4
1.2.3. Spor Turizmi .....	4
1.2.4. Kongre Turizmi .....	5
1.2.5. İnanç Turizmi .....	5
1.2.6. Kırsal Turizm .....	6
1.2.7. Deniz Turizmi .....	6
1.2.8. Kış Turizmi .....	7
1.3. TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI .....	7
1.3.1. Konaklama İşletmeleri .....	8
1.3.1.1. Otel .....	8
1.3.1.2. Motel .....	9
1.3.1.3. Tatil Köyü .....	9
1.3.1.4. Pansiyon .....	9
1.3.1.5. Kamping .....	9
1.3.1.6. Apart Otel .....	10

1.3.1.7. İkinci Konutlar .....	10
1.3.1.8. Oberj .....	10
1.3.1.9. Hostel .....	10
1.3.2. Yeme-İçme ve Eğlence İşletmeleri .....	11
1.3.2.1. Lokantalar .....	11
1.3.2.2. Kafeteryalar .....	11
1.3.2.3. Eğlence Yerleri .....	12
1.3.2.4. Talih Oyunları İşletmeleri .....	12
1.3.2.5. Yan Hizmet İşletmeleri .....	12
1.3.2.6. Sağlık ve Termal Turizm İşletmeleri .....	13
1.3.2.7. Havuzlar .....	13
1.3.2.8. Plajlar .....	13
1.3.2.9. Kongre ve Sergi Merkezleri .....	13
1.3.2.10. Temalı Parklar .....	13
1.3.2.11. Eğlence Merkezleri .....	14
1.3.2.12. Golf Tesisleri .....	14
1.3.2.13. Günübirlik Tesisler .....	14
1.3.2.14. Mola Noktaları .....	14
1.3.2.15. Turizm Kompleksleri .....	15
1.3.3. Ulaştırma İşletmeleri .....	15
1.3.3.1. Demiryolu İşletmeleri .....	15
1.3.3.2. Karayolu İşletmeleri .....	15
1.3.3.3. Denizyolu İşletmeleri .....	16
1.3.3.4. Havayolu İşletmeleri .....	16
1.3.3.5. Seyahat İşletmeleri .....	16
1.4. ERZURUM'DA TURİZM .....	17
1.4.1. Erzurum'da Turizmin Tarihsel Gelişimi .....	17
1.4.2. Erzurum İlinin Turistik Arz Kaynakları .....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK (BURNOUT)

<b>2.1. TÜKENMİŞLİK TANIMI</b> .....	21
<b>2.2. TÜKENMİŞLİK HAKKINDA TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	21
2.2.1. Duygusal Tükenme .....	22
2.2.2. Duyarsızlaşma .....	22
2.2.3. Kişisel Başarı .....	22
<b>2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ</b> .....	23
2.3.1. Fiziksel Belirtiler .....	23
2.3.2. Davranışsal Belirtiler .....	23
2.3.3. Psikolojik Belirtiler .....	24
<b>2.4. TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	24
2.4.1. Demografik Faktörler .....	24
2.4.2. Kişisel Risk Faktörleri .....	26
2.4.3. İş İle İlgili Faktörler .....	28
<b>2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ</b> .....	30
2.5.1. Şevk ve Coşku Dönemi .....	30
2.5.2. Durgunluk Dönemi .....	30
2.5.3. Engellenme Dönemi .....	30
2.5.4. Umursamazlık Dönemi .....	31
<b>2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI</b> .....	31
2.6.1. Stres Belirtileri .....	32
2.6.2. İş Hayatına Etkileri .....	32
2.6.3. Kararsızlık .....	33
2.6.4. Yorgunluk Belirtileri .....	33
2.6.5. Davranış Bozuklukları .....	34
<b>2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖNLENMESİ VE BAŞA ÇIKMA</b> <b>YOLLARI</b> .....	34
2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkma Alınabilecek Örgütsel Önlemler .....	36
2.7.1.1. Hizmetçi Eğitim .....	37
2.7.1.2. Yükselme .....	37
2.7.1.3. Değişme .....	38

2.7.1.4. Örgüt Geliştirme .....	38
2.7.1.5. Yetki Devri.....	39
2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Bireysel Önlemler .....	39
2.7.2.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme .....	39
2.7.2.2. İş Değiştirme .....	40
2.7.2.3. İşe Ara Verme.....	40
2.7.2.4. Kendini Tanıma.....	40
2.7.2.5. Kendini Gerçekleştirme.....	41
2.8. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİ.....	41
2.8.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği .....	42
2.8.2. Pines Tükenmişlik Ölçeği.....	42
2.8.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Ölçeği .....	43
2.8.4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	44
2.8.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Ölçeği .....	44
2.8.6. Freudenberger Tükenmişlik Ölçeği .....	45
2.8.7. Meier Tükenmişlik Ölçeği .....	45
2.8.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Ölçeği.....	46
2.8.9. Gaines ve Jerminer Tükenmişlik Ölçeği .....	46

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: ERZURUM KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ.....	47
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.3. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR .....	52
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	52
3.4.1. Örneklem Süreci .....	52
3.4.2. Ön Çalışma.....	53
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	53
3.4.4. Sınırlılıklar .....	55
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	56



<b>3.7. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>57</b>
<b>3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri .....</b>	<b>57</b>
<b>3.7.2. Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Cevapların Dağılımı.....</b>	<b>58</b>
<b>3.7.3. Demografik Değişkenler İle Model Grupları Arasındaki İlişkiler.....</b>	<b>61</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>Ek :1 Anket Formu .....</b>	<b>82</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>84</b>

## ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ: ERZURUM KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA****Çağla ÜST****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****2012, 95 Sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****Yrd. Doç. Dr. Ş. Mustafa ERSUNGUR**

Turizm endüstrisinin önemli işletme türlerinden birini oluşturan otel işletmelerinde üretimin müşteri ile aynı ortamda gerçekleşmesi, çalışma saatlerinin düzensizliği ve yüz yüze ilişkilerin yoğunluğundan kaynaklanan bir takım zorluklar, çalışanların verimliliğinde, başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak üç boyutta değerlendirilen tükenmişlik sendromu, çalışanların performansını ve dolayısıyla da işletmenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışma Erzurum ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde turizm literatüründeki tanımlara, sınıflandırmalara ve Erzurum turizmi hakkında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, tükenmişlik literatüründeki tanımlara yer verilmiş ve böylece konunun kavramsal alt yapısı hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, konunun Erzurum'daki Turizm İşletme Belgeli 11 konaklama işletmesinde çalışan 322 iş gören üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Anket sonuçlarına göre; çalışanların duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca elde edilen verilerden hareketle örneklemin tükenmişlik düzeyini kişisel faktörlerden ziyade işle ilgili faktörlerin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle tükenmişlikle başa çıkmada alınacak örgütsel önlemlere ağırlık verilmesi gerektiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Konaklama İşletmeleri, Maslach Tükenmişlik Ölçeği

**ABSTRACT**

**MASTER THESIS**

**DETERMINATION OF PROFESSIONAL BURNOUT INTOURISM SECTOR  
EMPLOYEES: A STUDY ON HOSPITALITY INDUSTRY İN ERZURUM**

**Çağla ÜST**

**Thesis Advisor: Assist Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK**

**2012, 95Pages**

**Jury: Assist Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK**

**Assist Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE**

**Assist Prof. Dr. Ş. Mustafa ERSUNGUR**

In hotel business, constituting in one of the most important business types of tourism industry, realization of production at the same environment with customers, irregularity of working hours and a number of difficulties stemming from density of face to face relationship bring out the feeling of burnout which is an important factor in efficiency of employees, and their success and taking dislike to job.

Burnout syndrome which is reviewed in three dimensions as Emotional Exhaustion, Depersonalization, and Personal Accomplishment affects employees' performance adversely which leads to discontentment in the service quality of the business.

This study has been done in an effort to determine the level of burnout of the employees serving in accommodationbusiness in the city of Erzurum. First part of the research includes some definitions in tourism literature, classifications and information about Erzurum tourism. In the second part, definitions in burnout literature have been mentioned and in this way conceptual substructure of the subject has been set up. And in the third part, the influence of the subject on 322 employees working in 11 accommodationbusiness with Tourism Operation Licence in Erzurum has been investigated. In this study Maslach Burnout scaling factor has been used.

According to results; Employes have been undergoing a low burnout in terms of the subdimensions of emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. Besides, with reference to the data obtained, it has been concluded that rather than individual factors, job-related factors have been affecting the burnout level of the paradigm. For this reason, it can be said that organizational measures that are going to be taken in tackling with burnout should be concentrated on.

**Keywords:** Burnout, Hospitality Industry, Maslach Burnout Inventory

**KISALTMALAR DİZİNİ**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AIEST	: Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
M.Ö.	: Milattan Önce
MBI	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
MEDLINE	: Uluslararası Tıp İndex'ine Giren Makalelerin Toplandığı Veri Tabanı
PubMed	: Biyomedikal Veri Tabanı
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
THY	: Türk Hava Yolları
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
Vb	: Ve Benzeri
WTO	: Dünya Turizm Örgütü

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

**Şekil 3.1.** Araştırma Modeli .....56

**TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 1.1.</b> Erzurum İlinin Turizm Varlıkları .....	19
<b>Tablo 1.2.</b> Erzurum İlindeki Turizm İşletmeleri .....	20
<b>Tablo 3.1.</b> Likert tipi Değerlendirme Ölçeği .....	54
<b>Tablo 3.2.</b> Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri .....	57
<b>Tablo 3.3.</b> Erzurum'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri .....	60
<b>Tablo 3.4.</b> Cevaplayıcıların Cinsiyeti İle Model Grupları Arasındaki İlişki .....	61
<b>Tablo 3.5.</b> Cevaplayıcıların Yaşı İle Model Grupları Arasındaki İlişki .....	61
<b>Tablo 3.6.</b> Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyleri İle Model Grupları Arasındaki İlişki.....	62
<b>Tablo 3.7.</b> Cevaplayıcıların Medeni Durumu İle Model Grupları Arasındaki İlişki.....	62
<b>Tablo 3.8.</b> Model Gruplarının Çalışılan Departmana Göre Farklılıkları .....	63
<b>Tablo 3.9.</b> Post Hoc Testi Bulguları .....	63
<b>Tablo 3.10.</b> Model Gruplarının Çalışılan Kademeye Göre Farklılıkları .....	64
<b>Tablo 3.11.</b> Post Hoc Testi Bulguları .....	64
<b>Tablo 3.12.</b> Cevaplayıcıların Çalışma Şekli İle Model Grupları Arasındaki İlişki.....	65
<b>Tablo 3.13.</b> Model Gruplarının Aylık Gelire Göre Farklılıkları .....	65
<b>Tablo 3.14.</b> Post Hoc Testi Bulguları .....	66
<b>Tablo 3.15.</b> Cevaplayıcıların Ek İş Yapma Durumları İle Model Grupları Arasındaki İlişki .....	66
<b>Tablo 3.16.</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarının Birbirleriyle İlişkisi .....	67

**ÖNSÖZ**

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Gökâlþ Nuri SELÇUK yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Hizmetin ön planda olduğu mesleklerde çalışanların yaşadıkları fiziksel, duygusal ve düşünsel yorgunluğa yol açan bir sendrom olarak görülen tükenmişlik, hizmetin, müşteri ve çalışan tatmininin, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu çağımızda önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışan işyerinde önemli beklentilerle karşı karşıya kalmakta, bu beklentileri çeşitli nedenlerle karşılanamadığında da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü duygularını yaşamaktadır. Bu duyguları yaşayan kişi de tükenmiş bir çalışan olarak kabul edilmektedir.

Çalışmamda bilgisini, deneyimlerini ve emeğini esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Gökâlþ Nuri SELÇUK'a, jüri üyeleri Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye ve Yrd. Doç. Dr. Ş. Mustafa ERSUNGUR'a ve her anımda yanımda olan, bana destek veren kardeşim Emin ÜST'e, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

Genel olarak insanların yaşadıkları yer dışında tatil, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici bir konaklama olan turizm, özellikle gelişmekte olan ülkelerin istihdamına, gelir düzeyinin yükselmesine ve ödemeler dengesine sağladığı katkı nedeniyle gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde önemli bir paya sahiptir.

Dünya ekonomisinde, bacasız sanayi diye tanımlanan turizmin, özellikle gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları ekonomik sorunların ve darboğazların aşılmasında, istihdamın gelişmesinde bir çıkış noktası haline gelmiştir. Türkiye’de turizm sektörü son yirmi yıldır büyük bir gelişme göstermiş ve ülkenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde büyük bir döviz girdisi sağlayarak dış açıkların giderilmesinde, işsizliğin azaltılmasında, ödemeler bilançosunun iyileştirilmesinde önemli bir paya sahip olmuştur.

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

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

Bu çalışmanın amacı, Erzurum ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini incelemek ve elde edilen verilerden turizm ve tükenmişlik konusunda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara öncülük etmektir.

Çalışma, Erzurum ilinde bulunan Turizm İşletme Belgeli otel çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma, teorik ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Teorik bilgiler ilk iki bölümde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde saha araştırması yer almaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise elde edilen sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### TURİZM VE TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

#### 1.1. TURİZMİN TANIMI

Günümüzde milyonlarca insan günlük hayatlarını devam ettirdikleri yerlerden geçici sürelerle başka yerlere seyahat etmektedir ve seyahat ettikleri bölgelerdeki ulaşım, konaklama, yeme-içme ve eğlenme imkanlarından yararlanmaktadır.

Turizm tanımı ilk olarak 1905 yılında Guyer-Feuler tarafından ortaya atılmıştır. Guyer-Feuler'e göre turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmesinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren 'modern' çağa özgü bir olaydır.<sup>1</sup>

1980'li yıllarda Aiest (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği) tarafından turizm tanımı yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemede turizm; insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü şeklinde tanımlanmıştır.<sup>2</sup>

Goeldner ve McIntosh'a göre turizm, turistlere ve diğer ziyaretçilere ev sahipliği yapma sürecinde turistlerin, iş tedarikçilerin, turizmle ilgili politikacıların ve özellikle turist ağırlayan bölgedeki bireylerin birbirleri ile olan etkileşiminden ortaya çıkan ilişkiler ve olgular bütünüdür.<sup>3</sup>

EUROSTAT'ın turizm tanımına göre ise turizm, bir yılı aşmamak suretiyle, eğlence, iş ve diğer amaçlarla bireylerin ikamet ettikleri yer dışında kalan bir yere seyahat etmeleri ve orada kalmalarını içeren aktivitelerdir.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Nazmi Kozak, Meryem A. Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara 2010, s. 1.

<sup>2</sup> N. Kozak, M. A. Kozak ve M. Kozak, s. 3.

<sup>3</sup> Charles R. Goeldner, Rober W. McIntosh, *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley&Sons Inc., USA 1990, s. 4.

<sup>4</sup> EUROSTAT, *Tourism in Europe: Key Figure 1997-1998*, Brussels 1999, s.23-24.

WTO (Dünya Turizm Örgütü) turizmi, gelir getirici etkinlikler dışında kalan, boş zamanların hemen hepsini içine alan bir seyahat, bundan doğan konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence gibi hizmetler ve ilişkilerdir diye tanımlanmıştır.<sup>5</sup>

## 1.2. TURİZMİN SINIFLANDIRILMASI

Turizm çeşitlerinin ayırımında esas alınan prensip, kişinin turizm olayına katılmasına sebep olan motiftir. Dolayısıyla, turizmin çeşitleri turizmin fonksiyonlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Turizmin çeşitlerinde turizmin iç bünyesi kendisini açığa vurmaktadır. Kişi hangi motifin etkisi ile seyahate karar vermiş ise, buna uygun bir turizm çeşidi kendini göstermektedir.<sup>6</sup>

Turizmin çok farklı sınıflandırmaları vardır. Turizme katılım amaçlarına göre sınıflandırıldığında; sağlık turizmi, kültür turizmi, spor turizmi, kongre turizmi, inanç turizmi, kırsal turizm, deniz turizmi ve kış turizmi olduğu görülmektedir.

### 1.2.1. Sağlık Turizmi

Sağlık turizmi tedavi amaçlı kaplıca veya diğer sağlık merkezlerine seyahat eden kişinin fiziksel iyilik halini geliştirmek amacıyla veya estetik cerrahi operasyonlar, organ nakli, diş tedavisi, fizik tedavi, rehabilitasyon vb. gereksinimi olanlarla birlikte uluslararası hasta potansiyelini kullanarak sağlık kuruluşlarının büyümesine olanak sağlayan turizm türüdür. Farklı tanımları olsa da, sağlık turizmini, ikamet edilen yerden başka bir yere (yurtiçi veya yurtdışı) herhangi bir sağlık sebebiyle hizmet almak için yapılan seyahatler olarak özetleyebiliriz.<sup>7</sup>

Teknolojideki baş döndürücü gelişmeler, insan yaşamını kolaylaştırıcı birçok buluşu ortaya çıkardığı gibi kişi ve toplum sağlığını olumsuz yönde etkileyen gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. İnsanlar karşılaştıkları bu olumsuzlukları gidermek için ilk çağlardan beri sağlık amaçlı seyahatlerle özellikle termal suların bulunduğu yerlere gitmişlerdir.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Coşkun Şerefoğlu, *Kalkınmada Kırsal Turizmin Rolü-2007-2013 Yılları Arasında Ülkemizde Uygulanacak Olan IPARD Kırsal Kalkınma Programındaki Yeri, Önemi ve Beklenen Gelişmeler*, (Uzmanlık Tezi), Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara 2009, s. 19.

<sup>6</sup> Tunca Toksay, *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, Der Yayınları, İstanbul 1983, s. 140.

<sup>7</sup> Sağlık Turizmi, Erişim Tarihi: 08.11.2011, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-97119/saglik-ve-termal-turizmi-tanimi.html>

<sup>8</sup> Yeliz Ulusan, Orhan Batman, "Alternatif Turizm Çeşitlerinin Konya Turizmine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 23, Konya 2010, s. 245.

Belli bir yere bağılı olarak gerçekleşen ve geçici yer değıştirmeye bağılı olarak gerçekleşen olmak üzere iki tür dinlenmeden bahsedilebilir. Turizmi ilgilendiren dinlenme ise ikincisidir.<sup>9</sup>

### 1.2.2. Kültür Turizmi

Kültür, ziyaretçinin hassas tecrübesine katkıda bulunur ve seyahat için bir hareket ettirici etken olabilir. Turist olarak, diğere toplulukların yaşadıkları ve çalıştıkları veya yedikleri şeylere farklı yollarda ilgi duyabiliriz. Bu farklılıklar bizimkilerden ne kadar farklı olursa, kültür bize o kadar büyüleyici olacaktır.<sup>10</sup>

Kültür turizmi, tarihi oldukça eskilere dayanan, ancak kavram olarak yeni bir turizm şeklidir. İnsanlar, ilkçağlardan başlayarak din, savaş, fetih, ticaret, göç ve merak gibi değışik etkenlere bağılı olarak seyahat etmişlerdir. Seyahat etme nedenlerinin başında ise kültür, ilk sıralarda yer almıştır. Ortaçağda ise eğitim amacıyla, ünlü okul ve üniversitelerin bulunduğu yerlere öğrencilerin ve eğitim görevini üstlenen bilim ve sanat adamlarının seyahatleri, turizmin oluşmasında ve gelişmesinde oldukça önemli rol oynamıştır.<sup>11</sup>

Kültür turizmi; insanların eğitim düzeylerine ve bunun sonucunda artan kültür düzeylerine bağılı olarak, değışik kültürleri tanımak ve bilgi edinmek amacıyla yaptıkları seyahatler olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup>

### 1.2.3. Spor Turizmi

Turizmdeki gelişmelerle birlikte, günümüzde insanların sadece güneş, kum ve deniz öğelerini içeren bir turizm hareketine yönelme dışında, yeni turizm çeşitleri arayışına girdikleri görülmektedir. Turistlerin bu yeni arayışlarını şekillendiren turizm türlerinden biri de spor turizmidir. Spor turizmi, kişilerin eğlenmek amacıyla sürekli yaşadıkları yerden ayrılarak spor aktivitelerini seyretmek veya bunlara katılmak amacıyla, seyahat etmelerinden doğan faaliyetler bütünüdür.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Toskay, s. 141.

<sup>10</sup> Şerefoğlu, s. 37.

<sup>11</sup> Olcay Akgül, *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Kültür Turizmi, Aphrodisias-Geyre Örneğı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2003, s. 53.

<sup>12</sup> Nurcan Süklüm, *Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçümlenmesi ve Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2006, s. 39.

<sup>13</sup> Uluşan, Batman, s. 251.

#### 1.2.4. Kongre Turizmi

Zaman içerisinde yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda olumlu değişimler, insanları yeni arayışlara ve yaşam şartlarına yönlendirmiştir. Bu değişim sürecinde birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de olumlu gelişmeler yaşanmış ve beklentileri arttırmıştır. Turizm kavramı salt dinlenme amaçlı olmaktan çıkmış, farklı alternatif turizm hareketlerini de içine alacak geniş bir pazar yelpazesine sahip olmuştur. Bu alternatiflerden birisi kongre turizmidir.<sup>14</sup>

Kongre turizmi, insanların ortak konular üzerine toplu olarak görüşmelerde bulunmak amacıyla oturdukları yerlerin dışına organize biçimde seyahat etmeleri, gerektiğinde geçici konaklamalar yapacak şekilde bir yerde toplanmaları ve bu arada etrafi görmek, dinlenmek, eğlenmek gibi eğilimlerini tatmin etme olayı olarak tanımlanabilir.<sup>15</sup>

#### 1.2.5. İnanç Turizmi

Turizm sektörü dünyada bozulmamış doğa, özgün kültürel kimlik, aktif tatil anlayışının gittikçe artan oranda egemen olduğu yeni bir gelişme süreci içerisinde bulunmasının sonucu gündeme gelen bir turizm türüdür. Kutsal yerlerin yerli ve yabancı turistlerce ziyaret edilmesinin turizm olgusu içerisinde değerlendirilmesi, inanç turizmi olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla, dinsel yönden önemli bulunan camiler, kiliseler, sanat tarihi açısından önemli olan anıtlar, müzeler, evler, mimari özellikleri nedeniyle türünün ilk veya ilginç örneği olan yapılar, tarihi eserler bu bağlamda değerlendirilerek turistlerin hizmetine sunulmaktadır.<sup>16</sup>

Kırsal yerlere yönelik turizm etkinlikleri “inanç turizmi” olarak tanımlanmaktadır. Değişen turist isteklerine bağlı olarak tüm dünyada gelişme gösteren inanç turizmi kapsamında mevcut kültür değerlerinin korunması, turizme kazandırılması ve tanıtılması hedeflenmektedir.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Şeyma Özer, *Kongre Turizmi ve Kapadokya Bölgesindeki Otel İşletmelerinin Kongre Hizmetleri Yönetiminin İncelenmesi: Kayseri ve Nevşehir İli Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir 2010, s. 8.

<sup>15</sup> Şule Aydın, *Kongre Turizmi ve Türkiye'nin Kongre Turizm Potansiyeli*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale 1997, s. 13.

<sup>16</sup> Mehmet Çontu, *Alternatif Turizm Çeşitleri ve Kızılcahamam Termal Turizmi Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu 2006, s. 16.

<sup>17</sup> N. Kozak, M. A. Kozak ve M. Kozak, s. 37.

Genel bir tanım olarak inanç turizmi, insanların sürekli yaşam alanları dışında, ticari kazanç amacına dayanmayan, çıkış noktası inançları gereği dini vecibelerini yerine getirmek veya ziyaret etmek için dini açıdan önemli gördükleri kutsal yerlerde en az bir gece konaklamadan oluşan geçici seyahatlerin ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli olay ve ilişkiler bütünüdür.<sup>18</sup>

### 1.2.6. Kırsal Turizm

Kırsal turizm için “kırsal alanlarda gerçekleştirilen turizm türüdür” demek mümkündür. Turizm için kırsalın taşıdığı anlam; deniz turizm merkezi dışında kalan, kentsel yerleşimlerden uzakta, kırlara özgü doğal ve kültürel yapının korunduğu, tenha, doğal alandır.<sup>19</sup>

Kırsal turizm, kişilerin doğal ortamlarda dinlenmek ve değişik kültürlerle bir arada olmak amacıyla bir kırsal yerleşmeye gidip, orada konaklamaları ve o yöreye özgü etkinlikleri izlemeleri ya da katılmaları sonucunda gerçekleşen bir turizm çeşididir.<sup>20</sup>

### 1.2.7. Deniz Turizmi

Deniz turizminde kişilerin “deniz, kum, güneş” üçlüsü olarak değerlendirilen deniz ya da kıyı turizminden yararlanması söz konusudur. Dünyada turizme katılan turistlerin önemli bir bölümü deniz turizmine yönelik amaçlarla seyahat etmektedir. Deniz turizmi aynı zamanda kurvaziyer turizmini de kapsamaktadır. Günümüz modern turizm anlayışı içinde, kurvaziyer turizminin önemli bir yeri vardır. Havayollarında yaşanan rötalar, yüksek fiyatlar ve yolculuk güzergahının görülememesi gibi dezavantajlar nedeniyle kurvaziyer seyahatler özellikle yaşlı ve sosyoekonomik durumu yüksek Avrupalı turistler tarafından tercih edilen bir turizm türüdür.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Sadık Serçek, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Çerçevesinde Türkiye’de İnanç Turizminin Geliştirilmesi (Mardin Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011, s. 45.

<sup>19</sup> Tuğba Kiper, *Safranbolu Yörüköyü Peyzaj Potansiyelinin Kırsal Turizm Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2006, s. 23.

<sup>20</sup> Süklüm, s. 40.

<sup>21</sup> Mirza Mursalov, *Bir Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Olarak Kış Turizmi ve Kış Turizmi Açısından Azerbaycan’ın Guba-Haçmaz Turizm Bölgesinin Arz Potansiyeli*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2009, s. 11.

### 1.2.8. Kış Turizmi

Kış turizmi; kış sporları ve rekreasyon eylemleri yüksek dağlık kuşaklarda gerçekleşmektedir. Dağlık alanlarda; yerleşme merkezlerine uzaklığı, konumu, ulaşımı ve sundukları olanaklar ölçüsünde nitelik kazanırlar. Kayak sporu başta olmak üzere diğer rekreatif özellikler kış mevsiminin yegane turizm eylemidir.<sup>22</sup>

Kış turizmi, genellikle karlı ortamlarda yapılan ve kış sporları uygulamalarının ağırlıklı olarak geliştirildiği merkez ve alanlar üzerinde yoğunlaşan bir turizm hareketidir.<sup>23</sup>

Kış turizmi turizmin çeşitlenmesi açısından mevsim itibari ile sönük geçen kış aylarının değerlendirilmesi ve kış aylarındaki turizm eylemlerinden gelir elde edilmesini sağlamak amaçlanmaktadır.<sup>24</sup>

### 1.3. TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Turizm olayı gerek uluslararası, gerekse ulusal alanda kazandığı büyük boyutlarla, yatırımları ve iş hacmini geliştiren, gelir sağlayan, döviz girdisine katkıda bulunan, yeni iş alanları açan, sosyal ve kültürel yaşantıyı etkileyen bir niteliktedir. Bu niteliğe bağlı olarak, günümüzde birçok turizm işletmesi hizmete girmiştir.

Turizm faaliyetlerinin gelişmesi sonucu açılan turizm işletmelerini; turizm olayı ve ilişkileri sonucunda turistlerin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin karşılanması, bunların geniş kitlelere duyurulup pazarlanması ve satışlarının yapılması amacıyla kurulan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.<sup>25</sup>

Çok sayıda ve değişik nitelikli işletmelerin turizm sektörünü oluşturması, endüstrinin kompleks yapısından kaynaklanmaktadır. Çeşitli istek ve ihtiyaçların ortaya çıkardığı turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı ve niteliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle sınıflandırılmaları güçleşmektedir. Buna rağmen turizm işletmelerini değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Şule Altan, *Türkiye'de Ekoturizm Uygulamaları ve Ekonomiye Katkıları*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 2006, s. 53.

<sup>23</sup> Mursalov, s. 17.

<sup>24</sup> Altan, s. 53.

<sup>25</sup> Erkan Akgöz, *Turizm İşletmelerindeki Türk Gecelerinin Türk Kültürünü Tanımaya Katkıları*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003, s. 32.

<sup>26</sup> Hasan Yavuz, *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, s. 13.

### 1.3.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri, turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde yer alır. Bu grup işletmeler, müşterilerin gecelemlerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar.<sup>27</sup>

Bir ülkenin sahip olduğu tarihi ve turistik çekicilikler, onu destekleyen işletmelerce tamamlanmadıkça hak ettiği değeri ve ilgiyi bulamaz. Tarihine göz attığımızda, yol üstü dinlenme amaçlı hanlar ve kervansaraylar şeklinde karşımıza çıkan bu işletmelerin, günümüzde bulunduğu merkezlerin çekiciliğini destekleyen, hizmet yelpazesi geniş, modern bir yapıya sahip ciddi bir sektör haline geldikleri görülmektedir.<sup>28</sup>

Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denilmektedir.<sup>29</sup>

#### 1.3.1.1. Otel

Oteller; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın seyahati boyunca geçici konaklama, kısmen veya tamamen beslenme ihtiyaçlarını ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanabilir.<sup>30</sup>

Oteller, sahip oldukları niteliklere göre misafirlerine banket rezervasyonları, suitler, akşam yemeği, ziyafet etkinlikleri, lobi ve eğlence yerleri, oda servisi, kablolu televizyon, kişisel bilgisayarlar, toplantı salonları, özel alışveriş yerleri, kat hizmetleri, çamaşırhane servisi, saç bakımı, yüzme havuzu ve diğer boş zaman aktiviteleri, oyun/kasino, havaalanına ve havaalanından ulaşım ve danışma servisini de kapsayan tam kapasiteli konaklama ve servis imkanı sunar.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> N. Kozak, M. A. Kozak ve M. Kozak, s. 48.

<sup>28</sup> Süklüm, s. 42.

<sup>29</sup> Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2002, s. 21.

<sup>30</sup> Hasan Olalı, Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1993, s. 25.

<sup>31</sup> Abide Dinler, *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta 2010, s. 3.

### 1.3.1.2. Motel

Moteller; karayolu ile seyahat edenlerin çoğalması, otomotiv sanayinin gelişmesi ve özel oto sahipliğinin yaygınlaşması ile gelişen ve genellikle karayolları kavşaklarında ve kent yakınlarında kurulan konaklama tesisleridir. Yapı, tesisat, donatım, mefruşat, dekorasyon ve servis yönlerinden üstün özellikler gösteren, zorunlu olmayan ek hizmetler sağlayan ayrıca lokanta ve kafeteryası bulunan tesisler birinci sınıf motel, diğerleri ise ikinci sınıf motel olarak sınıflandırılmaktadır<sup>32</sup>

### 1.3.1.3. Tatil Köyü

Tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzenindeki en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.<sup>33</sup>

İyi organize edilmiş tatil köylerinde, sağlık tesislerinden alışveriş merkezlerine, eğlenceden kültürel olanaklara kadar çok yönlü hizmetler sunulabilmektedir.<sup>34</sup>

Yerleşim özellikleri, yapı, donatım ve servis hizmetleri bakımından üstün özellikler gösteren, bunlara ilave olarak bünyesinde eğlence, spor imkanları, hamamı, saunası ve çocuk yuvası bulunduran tatil köyleri birinci sınıf, diğerleri ise, ikinci sınıf tatil köyleri olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>35</sup>

### 1.3.1.4. Pansiyon

Pansiyonlar, konaklama tesis olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerine kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanları bulunan, en az 5 odalı konaklama tesisidir.<sup>36</sup>

### 1.3.1.5. Kamping

Kampingerler, karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, dağ ve göl gibi yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla

<sup>32</sup> Süklüm, s. 44.

<sup>33</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*, Ankara 2007, s. 10.

<sup>34</sup> Aktaş, s. 30.

<sup>35</sup> Nedim Türkmen, *Turizm Sektörünün Vergilendirilmesi*, Yaklaşım Yayınları, Ankara 2000, s. 50.

<sup>36</sup> Ayhan Gökdeniz, Yakup Dinç, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009, s. 9.



konaklama, yeme-içme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 üniteli konaklama tesisleridir.<sup>37</sup>

#### 1.3.1.6. **Apart Otel**

Belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı bütünlüğü içinde yer alan, müşterinin kendi yeme içme gereksinimlerini karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış otel gibi işletilen konaklama tesisidir.<sup>38</sup>

#### 1.3.1.7. **İkinci Konutlar**

Bağımsız ünitelerde tatil yapmak isteyenlere cevap vermek ve iç turizmi canlandırmak için turizme kazandırılması amaçlanan yazlık evlerdir.<sup>39</sup>

#### 1.3.1.8. **Oberj**

1993 tarihli Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre oberj, spor ve avcılık tesisleri; spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama işletmeleridir.<sup>40</sup>

Oberjlerin kullanım amacına uygun olarak donatılması gerekmektedir. Bu tip işletmeler en az 30 kişinin konaklayabileceği bina ve 8 kişilik yatakhaneler, mutfak ve yemekhane gibi birimlerden oluşabilir. Oberjlerin en belirgin özelliği fiziki görünümlerinin çevre ile bütünlük sağlayacak şekilde inşa edilmiş olmasıdır.<sup>41</sup>

#### 1.3.1.9. **Hostel**

Hostel, kültür ve spor amacıyla seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin veya dinlenme ve bilgi için seyahat eden az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca ucuz, temiz, güvence içinde konaklamalarını sağlayan, yeme-içme hizmeti veren veya bu ortamı sağlayan en az 10 odalı konaklama işletmeleridir.<sup>42</sup>

<sup>37</sup> Türkmen, s. 50.

<sup>38</sup> Burcu Pekduyurucu, *Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2008, s. 8.

<sup>39</sup> Erkan Sağlık, *Turizm İşletmelerinin Bölge Ekonomisindeki Yeri ve Rolünün Belirlenmesi-Erzurum Ölçeğinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2011, s. 13.

<sup>40</sup> Sağlık, s. 13.

<sup>41</sup> Aktaş, s. 31.

<sup>42</sup> Gökdeniz, Dinç, s. 10.

### 1.3.2. Yeme-İçme ve Eğlence İşletmeleri

İnsanların kendi evleri dışındaki yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan işletmelerdir. Bu işletmeler bağımsız olarak faaliyet gösterebileceği gibi, bir konaklama işletmesinin bünyesinde de hizmet sunabilir.<sup>43</sup>

Konaklama işletmeleri bünyesinde ya da bağımsız olarak hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri; Türkiye’de 3 yıldızlı otel sınıfından itibaren konaklama tesisleri içinde zorunlu olarak bulunması gerekir.<sup>44</sup>

Yiyecek-içecek işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir.<sup>45</sup>

#### 1.3.2.1. Lokantalar

Tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Lokantalar üçüncü sınıf, ikinci sınıf, birinci sınıf ve lüks lokantalar olarak dört sınıfta belgelendirilebilirler. Lokantaların sınıflandırılmalarında yönetmelikte belirlenen nitelikler kadar işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemekleri lezzeti, kalite ve sunuş özellikleri de dikkate alınır. Üçüncü sınıf lokantalar dışındaki lokantalarda sadece orkestra veya orkestra ile birlikte bir sanatçı veya bir sanatçı gurubuyla canlı yemek müziği, çevreyi rahatsız etmeksizin ve ayrıca bir konsomasyon veya fiks menü ücreti uygulanmaksızın yapılabilir.<sup>46</sup>

Lokanta, ücret karşılığı yiyecek ve içecek servis edilen, halka açık işletme veya para kazanmak için halka yemek satılan yer olarak tanımlanabilir. Lokantalar bir otel bünyesinde olabileceği gibi, bağımsız bir yiyecek-içecek işletmesi şeklinde de olabilir.<sup>47</sup>

#### 1.3.2.2. Kafeteryalar

Kafeteryalar süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu işletmelerdir. 24 saat hizmet anlayışıyla çalıştırılan

<sup>43</sup> Akgöz, s. 32.

<sup>44</sup> Kadir Öztaş, Hilmi Uçan, *Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2002, s. 8.

<sup>45</sup> İlhan Bölükoğlu, *Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1988, s. 30.

<sup>46</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, *T.C. Resmi Gazete*, No: 21728, Madde 26, 14 Ekim 1993.

<sup>47</sup> Mehmet Gürel, Gülol Gürel, *Servis ve Bar*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 2001, s. 49.

kafeteryalarda kafeteryaya ayrılan alanın 1/3'ünü geçmemek ve asli fonksiyonunu kaybetmemek üzere, diğer satış ünitelerine de yer verilebilir.<sup>48</sup>

#### 1.3.2.3. Eğlence Yerleri

Eğlence yerleri; asli bir konaklama tesisi bünyesi içinde veya müstakilen faaliyet gösterip, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamanın yanı sıra, yiyecek-içecek servisi yapan işletmelerdir. Uluslararası turizm talebine cevap verebilecek konum, fiziki yapı, dekorasyon, tefriş ve eğlence programı gerçekleştiren eğlence yerleri, bir konaklama tesisi bünyesinde bulunmasalar dahi müstakilen işletilebilir ve bu yönetmelik uyarınca ancak doğrudan deneme işletme belgesi talebinde bulunabilirler.<sup>49</sup>

#### 1.3.2.4. Talih Oyunları İşletmeleri

Talih oyunları işletmeleri; beceri ve şansa dayanan fiş, jeton veya para gibi oyun araç ve gereçleri ile bir kasaya karşı veya makinelerle talih oyunları oynanan işletmelerdir. Ülkemizde Ağustos 1997'de Turizm Teşvik Kanunu'nda yapılan değişiklik ile 79 kumarhane süresiz olarak kapatılmıştır.<sup>50</sup>

#### 1.3.2.5. Yan Hizmet İşletmeleri

İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, yeme-içme ve seyahat gereksinimlerini doğrudan karşılayan işletmelerin yanında turizmle ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm mal ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen veya tümüyle turizme bağlı bulunan bir dizi işletmeler bulunmaktadır. Gerçekte turizmin gelişme gösterdiği bölgelerde turizm işletmelerini sınırlandırmak mümkün değildir. Turizm merkezlerinde faaliyet gösteren her işletme bir anlamda turizm işletmesi işlevi görmektedir. Bu bağlamda yan hizmet işletmelerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 27.

<sup>49</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 28.

<sup>50</sup> Feri Maviş, *Casino Faaliyetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2006, s. 125.

<sup>51</sup> Sağlık, s. 16-19.

### 1.3.2.6. Sağlık ve Termal Turizm İşletmeleri

İnsanların sağlık amacıyla tarihin ilk çağlarından beri özellikle termal suların bulunduğu alanlara gittikleri bilinmektedir. Günümüzde de benzer amaçlarla insanlar termalizm yönünde değer taşıyan alanlara giderek hastalıklarına çare aramaktadırlar. Termal turizm, mineral içeren termal sular ile çamurların insan sağlığına yaptığı olumlu katkıların uzman hekim denetimindeki fizik tedavi, rehabilitasyon ve egzersiz gibi aktivitelerle desteklendiği alanlara yapılan seyahat hareketleridir.<sup>52</sup>

Sağlık ve termal tesisler; mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir.<sup>53</sup>

### 1.3.2.7. Havuzlar

Müstakil havuzlar ile belgeli bir turizm tesisinin bünyesi içinde bulunan yüzme havuzları; otopark, emanet hizmetleri, soyunma yerleri vb. özellikleri taşımak zorundadır.

### 1.3.2.8. Plajlar

Plaj işletmeleri; otopark, büfe ve üstü kapalı dinlenme yeri, soyunma kabinleri, ilkyardım personeli ve odası, güneşlenme yerleri ve teçhizatı vb. nitelikleri taşımak zorundadır.

### 1.3.2.9. Kongre ve Sergi Merkezleri

Kongre ve sergi merkezleri; aynı anda en az 1.000 kişiye hizmet verebilecek büyüklükte bölünebilir bir salon, alan hesabında kişi başına 1,5 metrekare, havalandırma, kapasitesinin 1/3 ne aynı anda hizmet verebilen yeme-içme tesisleri vb. nitelikleri bünyesinde bulunduran tesislerdir.

### 1.3.2.10. Temalı Parklar

Temalı Parklar, eğlenceye yönelik, tarih, geleceğin dünyası, bilim ve bilim kurgu olarak uluslararası kültür ve geleneklerin tanıtıldığı tesislerdir. Park, ana temalara uygun

<sup>52</sup> Süleyman Toy, Selim Çatakçı, Emine Bilgen Eymirli, Murat Karapınar, *Erzurum Termal Turizm Potansiyeli*, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Erzurum 2010, s.2.

<sup>53</sup> Sağlık, s. 17.

dekore edilmiş, geleneksel veya uluslararası özellik taşıyan ürünlerin sergilendiği ve satıldığı bölümleri de içerir.

#### 1.3.2.11. Eğlence Merkezleri

Eğlence Merkezleri; bünyesinde konaklama tesisi bulunmayan, eğlence ve rekreasyon (dinlendirmek, eğlendirmek, canlandırmak) ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan tesislerdir. Turistik merkezlerdeki eğlenceye yönelik kuruluşlar ve faaliyetler özel bir çekim gücüne sahiptir. ABD'nin Florida eyaletindeki ve Fransa'nın başkenti Paris'teki Disneyland, Danimarka'nın Kopenhag kentindeki Tivoli eğlence merkezi, bazı kentlerdeki tiyatrolar, baleler, gece kulüpleri ve oyun salonları sundukları eğlence olanakları ile insanların zevk ve isteklerini karşılayan önemli turistik çekim merkezlerini oluşturmaktadır<sup>54</sup>.

#### 1.3.2.12. Golf Tesisleri

Golf Tesisleri; golf sporunun uluslararası normlarına uygun alanlarda, golf sporuna yönelik golf parkuru, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve bu aktiviteyi destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir.<sup>55</sup>

#### 1.3.2.13. Günübürlük Tesisler

Günübürlük Tesisleri; tarihi ve doğal güzelliği olan yerler ile yayla ve kırsal kesimlerin turizm potansiyeli yüksek olan yörelerinde; yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor imkânlarından birkaçını günübürlük olarak sağlayan, konaklama yapılmayan tesislerdir.<sup>56</sup>

#### 1.3.2.14. Mola Noktaları

Mola Noktaları; karayollarında seyahat edenlerin dinlenme, yeme-içme ihtiyaçlarını 24 saat süreyle karşılayan karayolları güzergahı ve yakın çevresinde bulunan, aslen konaklamaya dönük olmayan tesislerdir.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Ömer Akat, *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Yayınevi, Bursa 1997, s. 89.

<sup>55</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 33.

<sup>56</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 37.

<sup>57</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 49.

### 1.3.2.15. Turizm Kompleksleri

Turizm Kompleksleri, imar planıyla turizm kompleksi veya turizm tesis alanı kararı getirilen yerlerde, bünyesinde konaklama tesisi olarak en az 500 yatak kapasiteli beş yıldızlı otel veya en az 500 yatak kapasiteli birinci sınıf tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir.<sup>58</sup>

### 1.3.3. Ulaştırma İşletmeleri

Dünya turizm hareketlerinin gelişiminde, şüphesiz en büyük pay, hızla gelişen ulaştırma sektörüdür. Ulaşım araçlarının gelişimi, daha hızlı seyahat ve daha çok yer gezip görme şansını da beraberinde getirmiştir. Ulaşım hizmetlerinin gelişimi, temelde turizme yönelik olarak başlamasa da turizm sektörünün gelişen ve popülerite kazanan yapısı, ulaştırma sektörü içinde tetikleyici bir faktör olmuştur.<sup>59</sup>

#### 1.3.3.1. Demiryolu İşletmeleri

Genellikle, devlet denetiminde tekeli bir işletme niteliğinde olan demiryolu işletmeleri, turistik amaçlı yolcu taşımacılığında önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bu önem, havayolu ulaşımının gelişmesi sonucunda 1950'lerden başlayarak bir ölçüde azalmıştır. Demiryolu işletmeleri, bir toplumsal hizmeti yerine getirmeleri ve özendirilen toplu taşımacılığın en uygun aracı olmaları nedeniyle genellikle birçok ülkede devletin mali desteği ile çalışmakta ve düşük fiyatlar uygulamaktadırlar.<sup>60</sup>

#### 1.3.3.2. Karayolu İşletmeleri

Karayolları; turizm arz verilerine ulaşımı hem bireysel hem de kitlesel bir şekilde gerçekleştiren, insanlara seyahatleri süresince serbestlik ve seyahat zevki veren ulaştırma türüdür.<sup>61</sup>

Karayolu taşımacılığı günümüzde hızla gelişmekte olan ve özellikle kısa mesafeli seyahatlerde tercih edilen bir ulaştırma türü haline gelmiştir. Karayolu ile yapılan ulaşımda otobüs, otomobil, motosiklet ve karavan gibi motorlu taşıtlar kullanılır. Gelişen teknoloji ile birlikte, otobüslerin de modernleşmesi (konfor, yeme-içme hizmeti, diğer ulaşım araçlarının (tren, gemi, uçak) gidemediği yerlere gitme vb. gibi)

<sup>58</sup> Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 45.

<sup>59</sup> Süklüm, s. 53.

<sup>60</sup> İsmet Barutçugil, *Turizm İşletmeleri*, Beta Yayınevi, İstanbul 1982, s. 42.

<sup>61</sup> Mehmet Gürdal, *Turizm Ulaştırması*, Karınca Matbaası, İzmir 1995, s. 34.

yolcuların karayolu taşımacılığında otobüsleri tercih etmelerine neden olmuştur. Bununla birlikte gelişmiş Batı Avrupa ülkelerinde tur otobüsleri dışında şehirlerarası düzenli otobüs seferleri sayısal olarak azdır.<sup>62</sup>

#### 1.3.3.3. Denizyolu İşletmeleri

Ülkemiz denizyolları bakımından büyük potansiyele sahiptir. 8333 km. uzunluğundaki kıyılarımızla Avrupa ülkeleri arasında en fazla kıyıya sahip ülkeler arasında yer almamız konunun önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca il ve ilçelerimizin % 40'ının denize kıyısı vardır.<sup>63</sup>

#### 1.3.3.4. Havayolu İşletmeleri

1950'li yıllardan sonra hızla gelişen hava yolu, kitle turizm hareketlerinin gelişmesindeki en önemli faktör olmuştur. Turizm faaliyetlerinin kitlesel şekilde yapılmasıyla ortaya çıkan organize ve birleşik seyahat çeşidi olan "paket tur" en yoğun şekilde havayollarıyla yapılmaktadır. Günümüzde milyonlarca insan hava yolu sistemi sayesinde dünyanın en uzak ülkelerine gidip gezme şansını elde etmektedirler. Uluslararası turizmde görülen gelişme ve büyüme, uluslararası hava ulaşım pazarının da büyümesine sebep olmaktadır. Belki de birbirini bu denli olumlu etkileyen başka iki sektör yoktur. Uluslararası turistik amaçlı seyahatlerde hava yolu ulaştırmasının seçimini etkileyen en önemli faktörler: Hız, güvenlik ve konfor olarak sıralanmaktadır. Türkiye'ye yönelik dış turizm talebinde yoğun tercih, havayolu ulaşımıdır. Ülkeye gelen turistlerin yaklaşık % 70'i hava yollarını tercih etmektedir. Türkiye havayolu taşımacılığında, THY ile dünyanın önde gelen havayolu kuruluşlarından biridir.<sup>64</sup>

#### 1.3.3.5. Seyahat İşletmeleri

Turizm sektörünün ana unsurlarından olan seyahat işletmelerinin nicelik ve nitelikleri turizm endüstrisinin gelişmesindeki en önemli etkenlerden olup turizmin olmazsa olmazlarındanındır.<sup>65</sup>

Seyahat işletmeleri, ürün ile tüketici arasında ilişki kuran, turistik ürünü oluşturan ve/veya aracı olarak dağıtımını yapan, örgütsel yapılara sahip ticari kuruluşlardır.

<sup>62</sup> Suavi Ahipaşaoğlu, İrfan Arıkan, *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2003, s. 83.

<sup>63</sup> Ahipaşaoğlu, Arıkan, s. 98.

<sup>64</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, s. 21.

<sup>65</sup> Yavuz, s. 14.

Seyahat işletmeleri, ülkemizde acenta terimi ile anılmış, kanun koyucu 1618 sayılı yasayı Seyahat Acenteleri Kanunu yerine Seyahat Acentaları Kanunu şeklinde adlandırılmıştır. Acente; iş yapan, hizmet ve ürün yaratan işletmedir, kuruluştur. Acenta ise; mümessil veya işlemlerde aracılık eden yetkili kişi veya kuruluştur. Bu nedenle aracı ve perakendeci sıfatıyla çalışan seyahat işletmeleri, acenta olarak anılır. Hizmet oluşturan ve üreten, toptancı olarak çalışan seyahat işletmeleri tur operatörü olarak adlandırılır. Anılan işletmelerin tümüne seyahat işletmeleri denir.<sup>66</sup>

## 1.4. ERZURUM'DA TURİZM

### 1.4.1. Erzurum'da Turizmin Tarihsel Gelişimi

Doğu Anadolu bölgesinin en büyük kenti olan Erzurum oldukça eski bir yerleşim birimidir. Erzurum tarih boyunca Hunlar, Kimmerler, İskitler, Urartular, Medler, Persler, Romalılar, Bizanslılar, Sasaniler, Araplar, Selçuklular gibi birçok çeşitli kavim ve milletler tarafından idare edilmiştir.<sup>67</sup>

1514 yılında şehir ve çevresini fetheden Osmanlılar, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu 1923 yılına kadar bu topraklarda hüküm sürmüşlerdir. Erzurum ve çevresi özellikle son Kalkolitik ve Eski Tunç çağından itibaren yoğun iskana ve siyasi olaylara tanık olmuştur. Bunun sebebi en eski çağlardan beri önemli ticari ve askeri yolların kavşak noktasında yer alması, zengin akarsu ağını bünyesinde bulundurması ve doğal savunma zeminine sahip olmasıdır. Çevredeki sert iklim şartlarına rağmen dağ silsileleri ve akarsu boylarındaki verimli ovalar tarıma ve bilhassa hayvancılığa uygun bir ortam oluşturmuştur. Karaz, Pulur ve Güzelova kazılarının tanıklığında, yaklaşık altı bin yıldan beri çevredeki yaşama biçiminin devam ettiği söylenebilir. Bölgede M.Ö. 4000'den itibaren çok kuvvetli bir kültür birliğinin olduğu da ortaya çıkmıştır.<sup>68</sup>

Palandöken Dağı eteklerinde kurulu olan kent son yıllarda kış turizmi açısından büyük önem kazanmıştır. Tarihi yönden çok zengin birçok eseri barındıran ve adeta bir kültür merkezine benzeyen kent günümüzde önemli bir turizm potansiyeli taşımaktadır.

Erzurum'a özellikle Saltuklular, Selçuklular ile Osmanlı devleti dönemlerinde birçok eser yapılmış ve bu eserler günümüze kadar varlıklarını korumuştur. Erzurum'un

<sup>66</sup> Şükrü Yarcan, Metehan Peköz, *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul 1997, s. 6.

<sup>67</sup> Hayati Doğanay, *Erzurum Turistik Potansiyeli*, Turizm Yıllığı, Erzurum 1992, s. 240.

<sup>68</sup> Erzurum Tarihi, Erişim Tarihi: 03.01.2012, <http://www.erkurumkulturturizm.gov.tr/belge/1-33431/tarihce.html>.



geçmişten gelen tarihi ve kültürel potansiyelini oluşturan bu eserler turistik potansiyele sahip değerlerdir. Tarihi değerleri olan eserlerin bazıları şunlardır: Aziziye Tabyaları, Erzurum Kalesi, Saat Kulesi, Yakutiye Medresesi, Ulu Cami (Atabey), Üç Kümbetler, İbrahim Paşa Cami, Rüstempaşa Kervansarayı, Çifte Minareli Medrese. İlde tarihi, kültürel turizminin yanında; kaplıca turizmi, dağ turizmi, kongre turizmi, tarım turizmi, eko turizm ve özellikle son yıllarda bölgede potansiyeli keşfedilen kış sporları gibi turizm faaliyetleri imkanları mevcuttur.<sup>69</sup>

#### 1.4.2. Erzurum İlinin Turistik Arz Kaynakları

Turizm arzı turizm piyasasını oluşturan en önemli unsurlardan biridir. Turistik ürünün doğası ve dağıtım sürecinin yapısından dolayı çok karmaşık bir olgu olan turizm arzı; belli şartlar altında bir memleketin turistlere satmaya hazır olduğu turistik zenginlikler, bir ülke tarafından dış ve iç turizme sunulabilen maddi ve manevi değerlerin bütünü veya belli bir piyasada belirli bir fiyatta ya da bedelsiz olarak turistlere sunulan mal ve hizmetler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>70</sup>

Erzurum ilinin tarihi ipek yolu üzerinde olması, ili tarih boyunca önemli bir yerleşim alanı ve ticaret merkezi haline getirmiştir. Özellikle son yıllarda turizmin en önemli bölümünü oluşturan “deniz, kum, güneş” üçlüsü yavaş yavaş popülerliğini kaybetmiş ve yerini kış turizmi başta olmak üzere, doğa, kültür ve sağlık turizmine bırakmıştır. Erzurum ilinde ise son 10-20 yıl içerisinde başta kış turizmi olmak üzere termal, kongre, yayla, inanç, rafting, dağ, kaplıca, sağlık, yamaç paraşütü, kültür turizmi gelişmiştir.<sup>71</sup> Erzurum ilinin turizm varlıkları Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

<sup>69</sup> Kenan Şebin, *Erzurum Kış Sporları Turizmi İle İlgili Yöre Halkının Tutum ve Beklentileri*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009, s. 19-20.

<sup>70</sup> Gökalp Nuri Selçuk, Türkan Şahin, *Turizm Ekonomisi*, Lord Matbaacılık, İstanbul 2008, s. 59.

<sup>71</sup> Neslihan Serçeoğlu, *Üniversite Oyunlarının Sosyal Kültürel ve Ekonomik Etkileri: Erzurum 2011 Üniversitelerarası Kış Oyunlarına Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2011, s. 66.

**Tablo 1.1.** Erzurum İlinin Turizm Varlıkları

<b>Erzurum İlinin Turizm Varlıkları</b>	
<b><u>Termal Turizm</u></b> Pasinler Kaplıcası Ilıca Kaplıcası Köprüköy (Deli Çermik) Kaplıcası Akdağ Kaplıcası	<b><u>Mağara Turizmi</u></b> Elmalı Çam Mağarası Yıldızkaya Köyü Mağarası
<b><u>Kültür Turizmi</u></b> Erzurum Kalesi Pasinler Kalesi İspir Kalesi Oltu Kalesi Narman Samikale Hınıs Kalesi Tortum Kalesi Çoban Dede Köprüsü Saat Kulesi Erzurum Tabyaları Taş Han (Rüstem Paşa Bedesteni) Hacı Bekir Hanı Rüstempaşa Hanı Gümrük Hanı Cennetzade Hanı Kanberoğlu Hanı	<b><u>İnanç Turizmi</u></b> Çifte Minareli Medrese Yakutiye Medresesi Ulu Cami Üç Kümbetler Kale Mescidi Lala Paşa Cami Gümüşlü Kümbet Karanlık Kümbet Cimcime Sultan Kümbeti Rabiahatun Kümbeti Kale Mescidi Aslanpaşa Külleyesi Abdurrahman Gazi Türbesi Öşvank Kilisesi Haho Kilisesi (Taş Cami)
<b><u>Müzeler</u></b> Atatürk Evi ve Müzesi Erzurum Arkeoloji Müzesi Kongre Binası	<b><u>Doğa ve Spor Turizmi</u></b> Tortum Şelalesi, Atçılık ve Cirit Rafting, Çoruh Nehri Trekking, Dumlu ve Palandöken Dağları
<b><u>Kış Gözlemi</u></b> Doğu Karadeniz Dağları: Trabzon, Gümüşhane, Bayburt, Rize, Erzurum, Artvin, Erzurum Ovası	<b><u>Kış Turizmi (Erzurum Palandöken Bölgesi)</u></b> Gez Yaylası Palandöken-Boğazı Konaklı

**Kaynak:** Erzurum Valiliği ve İl Turizm Müdürlüğü, Erzurum İl Turizm Envanteri, Hakikat Ofset, Erzurum, 2002, s.72.

Palandöken dağları kış turizmine uygun topoğrafik ve iklimatik yapısı nedeniyle bölgede önemli bir kış turizmi merkezi özelliklerini taşımaktadır. Kayak pistlerinin çokluğu, her seviyedeki kayakçının kayabileceği alanlara sahip olması nedeniyle ve

şehir merkezine olan yakınlığın yanında kar kalınlığının 2 m. olması, toz kar kalitesine sahip olması, en önemlisi kayak sezonunun uzun olması nedeniyle Palandöken Türkiye'deki mevcut kayak merkezleri içerisinde en avantajlı konumda olmaktadır.<sup>72</sup> Ancak Erzurum'daki oda sayısının ve yatak kapasitesinin yeterli olmaması da kış sporlarının gelişmesini kötü yönde etkilemektedir. Erzurum'da yalnızca 2 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Erzurum'daki turizm işletmeleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2.** Erzurum İlindeki Turizm İşletmeleri

İşletmeler	Niteliği	Sayı	Toplam Oda Sayısı	Toplam Yatak Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
Oteller	5 Yıldızlı	2	405	1144	330
	4 Yıldızlı	2	346	1131	175
	3 Yıldızlı	3	157	364	65
	2 Yıldızlı	4	356	386	35
	1 Yıldızlı	-	-	-	-
<b>Toplam</b>		<b>11</b>	<b>1.264</b>	<b>3.025</b>	<b>605</b>
Seyahat Acentaları	A Grubu	14	-	-	28
	B Grubu	-	-	-	-
	C Grubu	1	-	-	-
<b>Toplam</b>		<b>15</b>	-	-	-
Belediye Belgeli Oteller	Lüks Oteller	7	185	-	-
	1.Sınıf Oteller	17	398	-	-
	2.Sınıf Oteller	18	413	-	-
	3.Sınıf Oteller	14	162	-	-
<b>Toplam</b>		<b>56</b>	<b>1.158</b>	-	-
Restoran	Birinci Sınıf	1	-	-	12
Restoran	İkinci Sınıf	2	-	-	-
Lokanta	-	194	-	-	56
<b>Toplam</b>		<b>197</b>	-	-	-

**Kaynak:** Erzurum Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Erzurum Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, 2012

Erzurum ilinde 11 adet Turizm İşletme Belgeli otel bulunmaktadır. Bu otellerde çalışan sayısına bakıldığında 605 kişi olduğu tespit edilmiştir. Avrupa standartlarına göre otel kaç odadan oluşuyorsa o kadar eleman istihdam edilmesi gerekmektedir. Erzurum'daki konaklama işletmelerine bakıldığında, istihdamın % 47 oranında gerçekleştirildiği görülmektedir.

<sup>72</sup> Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası, *Erzurum Ekonomik Durum Raporu*, Erzurum 2006, s. 63.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK (BURNOUT)

#### 2.1. TÜKENMİŞLİK TANIMI

Tükenmişlik terimi ilk olarak 1970’li yılların ortalarında, insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bir sendromu tanımlamak için kullanılmıştır. İlk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı, daha sonra Maslach ve Jackson (1981) tarafından tanımlanmıştır.<sup>73</sup>

Maslach’a göre tükenmişlik; işi 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 sendromdur.<sup>74</sup>

Pines ise tükenmişliği; durgunluk, zayıf kişisel saygınlık, konular üzerinde yetersiz yoğunlaşma ve başkalarını suçlama eğiliminde olma olarak tanımlamıştır.<sup>75</sup>

Maslach ve diğerleri ilerleyen yıllarda kavrama yeni anlamlar yükleyerek tükenmişliği, bireysel olarak aynı kapasitede çalışan kişilerin kişisel başarısının azalması, duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi olarak ortaya çıkan bir sendrom olarak ele almışlar ve daha sonra Maslach, söz konusu bu kavramı daha da sadeleştirerek iş ortamında meydana gelen kişisel stres, kronik, duygusal stres olarak ele almıştır.<sup>76</sup>

#### 2.2. TÜKENMİŞLİK HAKKINDA TEMEL KAVRAMLAR

Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştiren Maslach (1982) tükenmişliğin duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarısızlık (personel accomplishment) şeklinde üç ayrı durum halinde ortaya çıktığını belirtmekte ve tükenmişliği üç ayrı boyutta ele almaktadır. Başka bir deyişle Maslach’a göre tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen

<sup>73</sup> Mustafa Fedai Çavuş, Tolga Gök ve Fahri Kurtay, “Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, Adana 2007, s. 98.

<sup>74</sup> Christina Maslach, Susan E. Jackson, *Maslach Burnout Inventory Manual*, Consulting Psychologist Press, Palo 1981, s. 99.

<sup>75</sup> Elbeyi Pelit, Fatih Türkmen, “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:10, Ankara 2008, s. 119.

<sup>76</sup> Pelit, Türkmen, s. 119.

duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>77</sup>

### **2.2.1. Duygusal Tükenme**

Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu olmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır.<sup>78</sup>

### **2.2.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, kişinin sunduğu hizmetin veya ürünün alıcıların gözünde çelişki oluşturması ve kaliteli olmasını sağlayan özellikleri göz ardı etmesi, insanlara karşı küçültücü bir dil kullanması, insanları kategorize etmesi ve hizmet verdiği kişiler ile arasına mesafe koyması şeklinde kendini gösterir. Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur.<sup>79</sup>

### **2.2.3. Kişisel Başarı**

Maslach Modeli'nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, “başarı duygusunun azalması”dır. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açar. Başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kişi kendisini suçlu hisseder. Kimse tarafından sevilmediği, müşteriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir.<sup>80</sup>

<sup>77</sup> Gülay Budak, Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, İzmir 2005, s. 96.

<sup>78</sup> Dinler, s. 38.

<sup>79</sup> Engin Üngüren, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, Sayı:17, İzmir 2010, s. 2923.

<sup>80</sup> Dinler, s. 40.

### 2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan, ortaya çıkışı ne kadar anide olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı olayı, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenme duygusuna gelmeden kısa bir süre önce; genellikle ya bir iş ya da sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. <sup>81</sup>

Tükenme belirtileri özellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişliğe doğru gidişte; çok fazla çalışmanın bedeli yalnızca vücut enerjisinin çökmesi ve kişinin bir stres topuna dönmesidir. <sup>82</sup>

3 ana başlık altında toplanan tükenmişlik belirtileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır: <sup>83</sup>

#### 2.3.1. Fiziksel Belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Kilo kaybı,
- Solunum güçlüğü,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler,
- Yüksek kolesterol.

#### 2.3.2. Davranışsal Belirtiler

- Çabuk öfkelenme,
- İşe gitmek istemeyiş,
- Alınganlık,
- İş doyumsuzluğu,
- İşe geç gelme,

<sup>81</sup> Harun Ergene, *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2010, s. 14.

<sup>82</sup> Ergene, s. 16.

<sup>83</sup> Hüseyin Izgar, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 38.

- İlaç, alkol ve tütün alma eğiliminde artış,
- Özsaygı ve özgüvende azalma,
- Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama,
- Örgütlemeye yetersizlik,
- Başarısızlık hissi,
- Bazı şeyleri erteleme yada sürünceme de bırakma,
- Kuruma yönelik ilgi kaybı.

### 2.3.3. Psikolojik Belirtiler

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar.

## 2.4. TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin iş ortamında işe ilişkin tutumlarında ve davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır. Tükenmişlik üzerinde yapılan araştırmalarda tükenmişliğin ortaya çıkmasında demografik özellikler, kişisel faktörler ve iş ile ilgili faktörlerin önemli bir yer tuttuğu bulgusuna rastlanmıştır.

### 2.4.1. Demografik Faktörler

Tükenmişliğin demografik değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde en fazla ilişkisi bulunan değişkenin yaş olduğu görülmektedir. Bazı demografik değişkenlerin, tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin çocuklulara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye gitmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre; kadınsı tarafı ağır basan kişilerin erkeksi tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir.<sup>84</sup> Demografik tükenmişlik kaynakları genel olarak şu değişkenlerle anılır:

<sup>84</sup> Olca Sürgevil, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s. 56.

**Yaş;** Yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür. Yaşın etkisi sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İlerleyen yaşlarda insanlar daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir.<sup>85</sup>

Kurum içinde yapılan incelemelerde, yaşlı çalışanların potansiyel stres faktörlerinden uzak durdukları ve sorunları deneyimlerine dayanarak daha kolay çözümledikleri gözlenmiştir. Yaşlı insanlar işlerinde denetim, yetenek ve deneyimlerini kullanabilme olanağının artmasını, görev çeşitliliğinin ise azalmasını istemektedir. Yine onlar için, genellikle iş güvencesinin önemi artmaktadır. İşte kalmaları bakımından çalışma temposunun, zaman baskısının ve esnek çalışma saatlerinin önemi artmaktadır. Yaş ilerledikçe bireyler değişime daha fazla direnç gösterirler, yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdır.<sup>86</sup>

**Cinsiyet;** Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu rapor ederken; bir kısmı ise kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri süren araştırmacılar da vardır.<sup>87</sup>

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadınların ve erkeklerin çalışma değerlerine ilişkin yapılan bir araştırmada, erkeklerin ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma gibi değerlere önem verdiği, kadınların ise daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saatleri ve iş güvencesi değerlerine önem verdiği tespit edilmiştir.<sup>88</sup>

**Medeni Durum;** Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden şöyle sıralanabilir: Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmuştur. İkincisi, eş ve

<sup>85</sup> Ergene, s. 22.

<sup>86</sup> Özlem Burnak, *Örgütsel Tükenmişlik: Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007, s. 78.

<sup>87</sup> Ergene, s. 23.

<sup>88</sup> Burnak, s. 79.



çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, tükenmişlik duygusuyla başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Evlilik, is güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır.<sup>89</sup>

**Eğitim;** Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Düzey yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerini çevreleyen sosyo-ekonomik koşulların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bilinçli ya da bilinçsiz, bir iş sahibi olmaya, bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleriyle ilgili değerlendirmelerde daha titiz olmaları beklenmektedir.<sup>90</sup>

#### 2.4.2. Kişisel Risk Faktörleri

Kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı tükenmişliği etkileyen önemli unsurlardan biridir. Kişisel faktörler, kişinin tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir duruma sahiptir. Tükenmişliği etkileyen kişisel risk faktörleri şu şekilde ele alınabilir:

**Olumsuz Düşünce Sahibi Olmak;** Eğer kullanılan süreç ya da yöntem istenen sonuçları sağlamıyorsa, çoğu insanın doğal tepkisi onu değiştirmek olur. Ne var ki, yine çok sayıda insan, başarılı olmalarını engellediğini bile bile olumsuz düşüncelerinde ısrar eder. Bunun nedeni, değişebileceklerine inanmamaları olabilir. Kişinin kendi kendine dayattığı olumsuz düşünce ve alışkanlıklar yaşamda tatminsizliklere neden olur ve kişinin kendini değersiz bulmasına yol açar. Dünyaya kara gözlüklerin arkasından

<sup>89</sup> Mesut Çimen, *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2000, s. 12.

<sup>90</sup> Burnak, s. 81.

bakan bir kişi; insanların değerini takdir etmekte yetersiz kalır, kapasiteleri hakkında olumsuz bir düşünce geliştirirler.<sup>91</sup>

**Olumlu Geri Bildirim Eksikliği Yaşamak;** İdealist, insanlara iyi bir şeyler yapmaya çırpınan bazı kişiler için olumlu geribildirimden yoksun çalışmak acı bir ilacı yutmaya çalışmaya benzetilebilir. Bir öğretmenin öğrencisinden ya da öğrencinin ebeveynlerinden yeterli geribildirim alamaması; bir işçinin yöneticisinden yeterli geribildirim ve destek alamaması olumsuz düşünceyi zorlayıcı etkenlerdir. İş yaşamında gösterdikleri çabaların fayda oluşturduğu, işe yaradığı bilgisi ve mutluluğundan mahrum bırakılan kişiler aynı çabayı aynı şevkle sürdürme isteğinde olamayacak ve tükenmişlikle karşı karşıya kalacaklardır.<sup>92</sup>

**Öz Güven ve Yeterlilikten Yoksun Olmak;** Yeterlilik veya öz-yeterlilik kavramı kendine güvenmeyi ve gereksinimlerini karşılama açısından diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar, kendilerinden emindirler. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkabilecek bir deneyim olarak görüp sorunun üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Kendi kendilerine yetmeyen bireyler ise, yeteneklerinin daha az farkındadırlar ve genellikle bir çok konuda başarısız olacaklarına inanırlar. Bunun sonucu olarak da tükenmişlik durumu ortaya çıkar.<sup>93</sup>

**Duygusal Stres Düzeyi Eşiğinin Düşük Olması;** Bazı durumlarda insanlarla ilişki kurmak zor, üzücü ve sıkıcıdır. Ölüm anındaki birisi ile diyalog kurmak ya da hastayı ölümcül hastalığı konusunda bilgilendirmek herkesin duygusal olarak kaldırabileceği iş değildir. Yapılan araştırmalar; tıp öğrencilerinin duygusal olarak en zorlandığı tecrübenin hastayı veya ailesinin ölümcül hastalık konusunda uyarmak olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yanında çalıştırdığı elemanını mali güçlükler yüzünden işten çıkarmak zorunda olan yönetici için de benzer bir durum söz konusudur. Uzun yıllar birlikte çalıştığı bir elemanını ailesini ve çocuklarını güç durumlara sürükleyeceğini bilerek işten çıkarmak, yöneticiyi aynı ölçüde duygusal yönden zorlayacaktır. Duygusal stres düzeyi eşiğinin düşük olması veya kişi üzerinde duygusal

---

<sup>91</sup> Burnak, s. 83.

<sup>92</sup> Ergene s. 27.

<sup>93</sup> Sürgevil, s. 53.

baskı oluşturan olayların yaşanma sıklığı; tükenmişliğin gelişimine zemin hazırlayacaktır.<sup>94</sup>

### 2.4.3. İş İle İlgili Faktörler

Kişisel faktörlerin tükenmede etkin rol oynadığı, oysa örgütsel faktörlerin, en büyük toplam etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verilenin karşılığının alınamaması tükenme ile sonuçlanabilir.<sup>95</sup> Örgütsel tükenmişlik faktörleri şöyledir:

**İş Yükü;** Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel iş yükü; belli bir zaman diliminde çok fazla işi bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niteliksel iş yükü; kavramı ise belli bir zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin, o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında; çok kolay monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır.<sup>96</sup>

**Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar;** Her örgütün kendisine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Bu kurallar müşteri ve çalışan arasında mevcut olan duygusal stresi artırmaktadır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şöyle sıralanabilir:<sup>97</sup>

- Doldurulması gereken formlar,
- Ödenek yetersizliği,
- Zaman sınırlamaları,
- Yetki noksanlığı,
- Yapılması gereken bürokratik işlemler,

<sup>94</sup> Ergene, s. 28.

<sup>95</sup> Ali Çağlar Güllüce, *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2006, s. 18.

<sup>96</sup> Izgar, s. 18.

<sup>97</sup> Güllüce, s. 21.

- Şirket amaçlarının belirsizliği,
- Rol belirsizliği,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki haberleşme kopukluğu,
- İş güvenliğinin eksikliği,
- Terfi imkanlarının yetersizliği.

**Meslektaş İlişkileri;** Günümüzde birçok meslekte; nesnelere yerine insanlar ile ilişkide olmanın gereği, mekanik yetenekten çok insani ilişkilerde başarının önemi artmaktadır. Hizmet sektöründeki büyüme, iletişim ve insanlar ile teması; günümüz ilişkilerinin odak noktası haline getirmiştir. Kişinin tükenmişlikle mücadeledeki başarısı, iş arkadaşlarından aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. Fakat diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleriyle rekabet halindedir. Bu çelişki sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye sebebiyet vermesi kaçınılmazdır.<sup>98</sup>

**Üstlerle İlişkiler;** İş arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibarı ile kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışları ile tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler. Yönetici kaynaklı geribildirim, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini iyi yaptıklarını, işi geliştirmeleri konusunda övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirim ihmal edilir. Verilse bile, olumsuz geribildirim ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmaz. Tam tersine kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur. Çalışanlar da olumsuz yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle mücadelede kendilerini zayıf düşürmüş olurlar.<sup>99</sup>

**Çalışma Süresi;** Çalışma süresi tükenmişlikle ilgili araştırmalarda sıklıkla ele alınan bir değişken olmuştur. Bir mesleğe yeni başlamanın ya da meslekte uzun yıllar çalışmış olmanın kendine özgün avantaj ve sakıncaları dikkate alındığında, kuramsal olarak her ikisinin de tükenmişlikle daha fazla ilişkili olabileceği görülmektedir.

<sup>98</sup> Burnak, s. 91.

<sup>99</sup> Uğur Örmən, *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993, s. 16.

Çalışma süresinin tükenmişlikle ters yönlü bir ilişki gösterdiği bulunmuştur. Yani çalışma süresi arttıkça, tükenmişlik azalmaktadır. Diğer bir deyişle tükenmişlik, daha çok işe yeni başlayanlarda ortaya çıkan bir durumdur.<sup>100</sup>

## 2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ

Birçok araştırmacı tükenmişliği farklı evrelere ayırmışlardır. Bu farklılığın nedeni bireylerin durum ve koşullara hoşgörü düzeylerinin farklı olmasıdır. Edelwich ve Brodsky aşama aşama yaşanan bir süreç olarak belirtilen tükenmişliği dört bölümde incelemektedir.<sup>101</sup>

### 2.5.1. Şevk ve Coşku Dönemi

Bu dönemin başlangıcında umut, enerjide artma ve mesleki idealler vardır. Ancak iş ortamındaki önyargı, uygulama sorunları, sık eleştirme, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zaman ve enerji ayıramayışına karşı uyum sağlama çabası görülmekte ise de bunlarla baş edememe sonucunda yavaş yavaş durgunlaşma başlamaktadır. Bu dönem bu koşulların varlığında, çalışmaya başlandıktan yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkar.

### 2.5.2. Durgunluk Dönemi

Bu evrede istek ve umutlulukta bir azalma vardır. Başlangıçtaki motivasyon azalır. Beklentilerin gerçekleşmemesi nedeniyle hayal kırıklığı yaşanır. İşinin dışındaki ilgiler daha önemli hale gelir. İşten alınan doyum kişisel gereksinimler kadar önemli görülmemektedir.

### 2.5.3. Engellenme Dönemi

Birey bu döneme girdiğinde mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğine dair ciddi endişeleri vardır. Bu dönemde kişi kendi değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya, işi sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaya başlar. İşin sınırlılıklarını, yaptığı işin amaçlarını gerçekleştirilmede tehdit edici olarak görülür. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

<sup>100</sup> Çimen, s. 10.

<sup>101</sup> Serap Oruç, *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2007, s. 24-25.

#### 2.5.4. Umursamazlık Dönemi

Bu dönemde birey yüksek düzeyde umutsuzluk, ilgisizlik ve doyumsuzluk yaşamaya başlayarak mesleği ile ilgi inançlarını yitirir. İş iştir düşüncesiyle işi için çok az zaman harcar. İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, duyarsız davranma, rutinlerin dışında bir iş yapmama ve sürekli işinden yakınma vardır. Bu devrede derin bir umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürme söz konusudur.

Tükenmişliğin bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle, tükenmişlik dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırasıyla ard arda yaşanmayabilir. Birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir.

#### 2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savaçlama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla zararlı maddeler kullanmaya başlamaktadır. İçki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici tüketimini artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamının zararlı sonuçlarındandır <sup>102</sup>

Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar ve depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir. <sup>103</sup> Tükenmişliğin sonuçlarını birkaç alt başlık halinde toplayacak olursak;

<sup>102</sup> Izgar, s. 21.

<sup>103</sup> Dinler, s. 47.

### 2.6.1. Stres Belirtileri

Stres psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur. Organizmanın stres verici etkenlere gösterdiği, fizyolojik ya da psikolojik tepkilerdir. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde, kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilir. Aşırı stres altında çalışan kişiler stres yaratan kaynaklara karşı bir takım tepkiler geliştirmektedir. Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama gibi subjektif tepkiler yanında, unutkanlık, dikkat toplayamama, karar vermede güçlük çekme, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık gibi duygusal tepkiler ve göreve zamanında gelmeme, verimsizlik, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma gibi örgütsel tepkiler de ortaya çıkmaktadır.<sup>104</sup>

### 2.6.2. İş Hayatına Etkileri

Maslach tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedir. Bu düşüş daha ziyade kişinin niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, motivasyon düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar. Kararlarında isabetli değillerdir ama bu onları fazla etkilemez. Tükenmiş kişiler kendisini yenileme ihtiyacı duymaz, yenilikçi değil tutucudurlar.<sup>105</sup>

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingengliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir fakat yanda kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkmak gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder.<sup>106</sup>

Örgütte çalışanların kuvvetli bir moral duygusu içinde olmaları; birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık gibi davranışlar sergilemelerine sebep olur. Buna karşılık zayıf bir moral duygusu içinde olanların ise; duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlık veya

<sup>104</sup> Mehmet Tatlıcı, *Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya 2006, s. 16.

<sup>105</sup> Emre Bahar, *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2006, s. 34.

<sup>106</sup> Örmen, s. 25.

çekememe, işbirliği ruhunun yokluğu, kötümserlik gibi davranışlar sergilediği gözlenmektedir.<sup>107</sup>

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, muhatabın ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve muhatabın duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir.<sup>108</sup>

### 2.6.3. Kararsızlık

Kararsızlık, her şeyi kendine dert etme ve iç mücadele şeklinde kendini gösterir. İç mücadele endişe ve üzüntünün artmasına neden olur. Kararsızlık, bir işin bir günden öbür güne atılmasa, insanların kendilerini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır. Nitekim verilmesi gereken bir kararı sürekli olarak erteleyen kimseler, kendilerini yetersiz hissetmekte ve kararsızlık içinde bulunmaktadırlar. Kendilerine güvenleri olmadığı için herhangi bir işe nasıl başlayacaklarını bilmedikleri gibi teşebbüslerinin nereye varacağını da düşünerek korkarlar. İşte bu yüzden şu veya bu iş sürekli olarak başka bir zamana bırakılır. Fakat hayatın gerçeklerinden kaçmaya, gerekli görevleri yerine getirmekten kurtulmaya imkan yoktur. Yapılması gereken işlerin sürekli ertelenmesi insanların başına sürekli olarak dert açmaktadır. Bu durum bireyin üzerinde psikolojik baskı ve sıkıntılar yaratarak onun yetersizlik ve liyakatsizliğini büsbütün arttırmaktadır.<sup>109</sup>

### 2.6.4. Yorgunluk Belirtileri

Zihin yorgunluğu sıkıntıya, sıkıntıda konuya karşı ilgi eksikliğine neden olur. Aşırı yorgunluk, sinir bitkinliği, yaşla zihin durması denen duruma yol açar. Bu durumdaki kişi yoğun bir kaygı yaşar, sağlıklı düşünemez, işinden zevk alamaz hale gelir. Fraser bu alanda yapılan araştırmaları şöyle özetlemiştir:<sup>110</sup>

- Yorgunluk fizyolojik olarak kendini göstermeden önce yüksek düzeyde performansı etkileyebilir.

<sup>107</sup> Dinler, s. 48.

<sup>108</sup> Bekir Barış Cihan, *Farklı İllerde Çalışan İlköğretim Okullarında Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011, s. 46.

<sup>109</sup> Tatlıcı, s. 18.

<sup>110</sup> Dinler, s. 49.



- Yorgunluk performans değişikliği ve çeşitli tepki örneklerinin kötü olarak bir araya gelmesi şeklinde tipik olarak görünür.
- Yorgunluk; görme duyarlılığı gibi işlevlerin yalıtılmış ölçüleri üzerinde çok az bir etkiye sahiptir.

### 2.6.5. Davranış Bozuklukları

Psikolojik tatminsizlik hallerinde ortaya çıkan olumsuz davranışlar büyük ölçüde inanç ve tutumları etkiler. Bu gibi hallerde birey önünü tıkan engelleri normal yollarla halletmesi gereken bir sorun olarak değil zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görülür. Birey bu yolla maddi zor kullanma yoluna sapar. Bazı hallerde bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin karşısına çıkan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi olayla hiç ilgisi olmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir. Örneğin evde eşiyile kavga eden yöneticinin okulda hizmetlilere çıkışması gibi. Psikolojik tatminsizliğin bir sonucu da hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığına uğramış kişinin göstereceği tepkilerden bazıları; vazgeçmek, vurdumduymazlık, çevre ile ilişkileri kesmek, herhangi bir duygusal izlenim veya kişisel katılımdan kaçınmak, bilinçsiz olarak meydana gelen aktif veya pasif direnmedir.<sup>111</sup>

## 2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖNLENMESİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Tükenmişlik bireyleri mesleki, kişisel ve örgütsel açıdan gereksinimleri olan canlılıktan alıkoyan bir durumdur. Sadece tükenmişliği yaşayan bireyi değil bireyin hizmet verdiği kişileri, çalıştığı kurumu, aile ve arkadaş çevresini ve de içinde yaşadığı toplumu etkiler. Bu nedenden dolayı tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişlikle baş etme yollarının belirlenmesi ve uygulanması çok önemlidir.<sup>112</sup>

Beverly Potter, kişi kendine şu soruları sorup genelde evet cevabını veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıya demektir diyor:<sup>113</sup>

- ✓ Yeterli uyku uyumuş olsam da kendimi yorgun hissediyorum.
- ✓ İşimden yeterli doyum alamıyorum.

<sup>111</sup> Dinler, s. 50.

<sup>112</sup> Mine Yalçın, *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitimcilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Empatik Eğilim ve Bazı Değişkenler İle Olan İlişkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep 2011, s. 62.

<sup>113</sup> Beverly Potter, Are You Burning Out?, Erişim Tarihi: 24.01.2012, <http://www.health.state.mn.us/divs/fpc/cww/burnout.pdf>

- ✓ Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
- ✓ Çok unutkanım.
- ✓ İnsanlara çabuk sinirleniyor ve çıkışıyorum.
- ✓ Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
- ✓ İş hakkında düşünmekten uykuya rahat dalamıyorum.
- ✓ Öncelere göre daha çabuk hastalanıyorum.
- ✓ İşteki performansımı yükselte miyorum.
- ✓ Sürekli çatışma yaşıyorum.
- ✓ Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
- ✓ Diğer insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
- ✓ İşimden çok çabuk sıkılıyorum.
- ✓ İşe gitmek istemiyorum.
- ✓ İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.
- ✓ İşte olmadığım zamanın çoğunu televizyon izleyerek geçiriyorum.
- ✓ İşimden çok fazla bir beklentim yok.
- ✓ İşim anlamsız gözüküyor.
- ✓ İşime ilk gün ki gibi konsantre olamıyorum.
- ✓ İşim hakkındaki düşüncelerim kişisel yaşamımı etkiliyor.

İşverenler de aşağıdaki sorunlara eğer genelde evet cevabını alıyorsa işletmesinde tükenmişlikle karşı karşıya demektir:<sup>114</sup>

- ✓ İşçi devir oranı oldukça yüksek.
- ✓ Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.
- ✓ Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar var ve bu performansı etkiliyor.
- ✓ Devamsızlık oranı yüksek.
- ✓ Çok çatışma yaşanıyor.
- ✓ Direktifler takip edilmiyor.
- ✓ İşler genelde son güne bırakılıyor.
- ✓ Üretim düşüyor.
- ✓ Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.
- ✓ Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.

<sup>114</sup> Beverly Potter, Is Your Staff Burning Out?, Erişim Tarihi: 24.01.2012, <http://www.docpotter.com/bo-staff.html>

- ✓ Çok fazla şikayet olayı yaşanıyor.
- ✓ Takım çalışması zayıf.
- ✓ Çalışanlar sadece kendi çıkarları pesinde koşuyor.
- ✓ Çalışanlar tarafından tehdit en iyi motivasyon yolu olarak görülüyor.
- ✓ Çalışanlarda sürekli birbirlerini baltalama isteği var.
- ✓ Çalışanlar çok ketum.
- ✓ İşten ayrılmalar yaygın.
- ✓ Katılım çok düşük.

İnsanlar farklı yollarla tükenmişlik sendromundan kurtulmaya çalışmakta bazıları ise işten çıkmaktadır. Özellikle uzun yıllar eğitim aldıktan sonra kişinin kariyerini bırakması, suçluluk ve zaman kaybıyla alakalıdır. Bu durum kurum için önemli bir sorundur. Maslach ve Leiter iş ortamında tükenmişlikle ilgili problemleri çözmek için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çözüm yolu üzerinde durmuşlardır.<sup>115</sup>

### 2.7.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Örgütsel Önlemler

Tükenmişlik tek tek belirtilere ve hatta tek başına tükenmişlik yaşayan bireye yönelik müdahaleler ile giderilebilecek bir sorun değildir. Bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınması gerekir. Çünkü genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etkenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkmaktadır. En iyisi baştan, ortaya çıkarıcı etkenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızlı müdahale edilmesidir. Yerleşik ve ilerlemiş bir tükenmişlik tablosunun giderilmesi oldukça zor olmaktadır.<sup>116</sup>

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda

<sup>115</sup> Ahmet Sezgin, *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010, s. 53.

<sup>116</sup> Deniz Zeynep Sönmez, *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2006, s. 22.

daha bilgili ve dayanıklı çalışan grupların oluşmasını da sağlamaktadır.<sup>117</sup> Bu yöntemleri 5 başlık altında toplayacak olursak;

#### 2.7.1.1. Hizmetiçi Eğitim

Eğitim bir gereksinimdir. Gütülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır.<sup>118</sup>

Hizmetiçi eğitim, morali güçlendirir. Eğitim programına çağrılarak, kişiliğe özel bir önem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilebilir. Bu takdirde, eğitim güdüleyici bir rol oynar. Çünkü kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma fırsatını vermektedir. Bu ise moralin güçlenmesine yardımcı olur. Öte yandan, eğitim programları, eğitilenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına, aralarında sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışın doğmasına hizmet eder.<sup>119</sup>

#### 2.7.1.2. Yükselme

Yükselmeden güdülen amaç yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ile daha iyi ve daha üst görevlere aday olarak hiyerarşinin üst basamaklarına tırmanmaktır. Yükselmenin aracı genellikle eğitimidir. Eğitim iş göreni mesleğe hazırlarken, eğitim düzeyinin yükselmesi, iş göreni statüsü yüksek görevlere yöneltir. Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde iş görenlerin yararlanmasına sunabilen kurumlar, aynı zamanda oldukça etkin bir işe özendirme aracını da devreye sokmalıdırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirirken bir yandan da iş görenlerin güven duygusunu artırabilirler. İş görenlere eğitsel olanaklar tanıyarak yükselme isteklerini adil ve dengeli biçimde karşılar ve onların kuruma bağlanmasını sağlarlar.<sup>120</sup>

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

<sup>117</sup> Kadir Ardiç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 10, 2008, s. 76.

<sup>118</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa 1996, s. 121.

<sup>119</sup> Dinler, s. 52.

<sup>120</sup> Dinler, s. 52.

gören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirir. Örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevlerden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır.<sup>121</sup>

#### 2.7.1.3. Değişme

Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki ilişkilerde meydana gelecek her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır. Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir. Değişmenin farklı aşamalarda beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve tahmin edilemeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.<sup>122</sup>

#### 2.7.1.4. Örgüt Geliştirme

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

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

Örgüt yönetimi ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Karara katılma, üst yöneticilerle çalışma arkadaşlarından destek görme tükenmişliği önlemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirme programları tükenmişliği önleme açısından önem kazanmaktadır. Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek,

<sup>121</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, s. 127.

<sup>122</sup> Dinler, s. 53-55.

birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacakları ortamı geliştirmektir.

#### 2.7.1.5. Yetki Devri

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belli görevleri yapma hakkı olarak tanımlandığı gibi, diğerlerini etkileme yöntemi olarak da tanımlanmaktadır. Yetkinin üç önemli görevi vardır. Önce, yetki kendisi ile beraber sorumluluk getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. İkinci olarak, yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve uzmanlığı teknik temelleri yoluyla sağlar. Son olarak da, örgütte koordinasyonu kolaylaştırır.

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

#### 2.7.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Alınabilecek Bireysel Önlemler

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözümenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Tükenme ile başa çıkabilmek için bireye de bazı görevler düşmektedir.<sup>123</sup> Bu görevler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

##### 2.7.2.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme

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

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde insanların amaçlarının değişik biçimlerde ifade edilmiş olduğu görülür. Semptomlardan kurtulmak, kendine, çevresine ve kültürüne iyi bir uyum sağlamak, iyi bir ruh sağlığı geliştirmek, belli kaygı, korku ve fobilerden kurtulmak, şahsiyeti yeniden organize etmek, kendini anlamak ve kabul etmek, büyüüp

---

<sup>123</sup> Ardic, Polatci, s. 76-78.

gelişmek, olgunlaşmak, sosyal ve biyolojik bir varlık olarak etkin bir fonksiyon kazanmak; davranmada değişiklikler yapmak (istenmeyen davranışları kaldırıp istenen davranışlar geliştirmek; iyi seçme ve karar verme yeteneği geliştirmek; kendini gerçekleştirmek; oluş ve benlik geliştirmek ve bu varlığını korumak, varlığının bilincinde olmak; hayatına anlam kazandırmak; bağımsızlık ve üstünlük kazanmak; potansiyellerini geliştirmek vb.) gibi.

#### 2.7.2.2. İş Değişirme

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

#### 2.7.2.3. İşe Ara Verme

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

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

#### 2.7.2.4. Kendini Tanıma

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

Bireyin ne olduğu, ne olmak istediği ve çevresince nasıl tanındığı konularındaki bilinçliliği demektir. Bireyin benlik gelişiminin yeterli olup olmadığını, kendine

soracağı “Ben kimim?”, “Nereye yönelmeliyim?” ve “Neden?” sorularına vereceği yanıtlar belirlemektedir. Bu sorulardan en zor olanı “Ben Kimim?” sorusudur.

#### 2.7.2.5. Kendini Gerçekleştirme

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

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

### 2.8. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİ

Modern çağın önemli bir fenomeni olarak uzun zamandır fark edilen tükenmişlik terimi Greene'nin 1961 yılında yayınlanan ruhsal açıdan çöküntüye uğramış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı (A Burnt-Out Case)” adlı romanında aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak önemini anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanan tükenmişliğin “Çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; olgunun hem birey hem de örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Mehmet Halit Yıldırım, Leyla İçerli, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 2010, s. 124.



### 2.8.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği

Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili geliştirdiği model de tükenmişliği, işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, basa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu modelde tükenmişlik, başarısızlıkla baş etme yöntemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir olgu olarak incelenmiştir. Cherniss öne sürdüğü bu model de, örgütsel, kişisel ve kültürel faktörler ele alınmış ve aynı zaman da tükenmişlik sürecinin karmaşıklığı da açıklanmıştır. Bu modelde tükenmişlik sürecinin; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir.<sup>125</sup>

Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok oluyor, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur.<sup>126</sup>

### 2.8.2. Pines Tükenmişlik Ölçeği

Pines'in modelinde tükenmişlik; bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmıştır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutundan biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile ifade edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin özellikleri; bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> Serkan Akten, *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne 2007, s. 34.

<sup>126</sup> Ergene, s. 52.

<sup>127</sup> Ayala Malach Pines, Elliot Aronson, *Career Burnout: Causes and Cures*, New York 1988, s. 12.

Pines'e göre, tükenmişliğin temel sebebi, bireyi devamlı baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmalarının anlamını başarıda bulan bireyler için ise tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanır. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir. Tükenmişliğin; fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aronson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir.<sup>128</sup>

### 2.8.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Ölçeği

Edelwich ve Brodsky'nin 1980 yılında yaptığı çalışmaya göre tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimidir. Edelwich ve Brodsky alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır. Tükenmişliğe yol açan iş koşullarını ise şu şekilde sıralamışlardır;<sup>129</sup>

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

<sup>128</sup> Ayala Malach Pines, Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling, *Career Development International*, 2003, Sayı 8, s. 98.

<sup>129</sup> Fatma Yıldırım, *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996, s. 6-8.

#### 2.8.4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Literatürde MBI (Maslach Burnout Inventory) olarak anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, tükenmişliği 3 boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklindedir. Duygusal tükenme bu ölçeğin en önemli bileşeni olup daha çok iş stresi ile ilgilidir. Yorgunluk hissi, huzursuzluk, depresyon, alkol ve sigara tüketimindeki artış temel belirtileridir. Duyarsızlaşmada bireyin başkalarına karşı tutumlarında olumsuz bir değişme gözlenmektedir. Hizmet verilen kişilere karşı soğukluk, ilgisiz davranma, kaba hatta aşağılayıcı bir şekilde davranmaya kadar bu davranış biçimleri çeşitlenebilir. Kişisel Başarıda Azalma, Düşük Başarı Hissi ölçeğin üçüncü boyutudur. Diğer boyutlarda başkaları hakkında bireyin geliştirdiği olumsuz düşünceler bireyin kendisini suçlu hissetmesine, sevilmediğine ve işinde yetersiz kalıp işinde başarılı olmadığı hissine kapılmasına neden olur.<sup>130</sup>

Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar; işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder.<sup>131</sup>

#### 2.8.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Ölçeği

Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki tepkilerdir. Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar;<sup>132</sup>

- Fiziksel semptomlar üzerine odaklanan fizyolojik boyut (Fiziksel Tükenme)
- Tutum ve duygular üzerine odaklanan duygusal boyut (Duygusal Tükenme)
- Semptomatik davranışlar üzerine odaklanan davranışsal boyut (Duyarsızlaşma)

<sup>130</sup> Işıl Özgen, "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu & Sanatsal Etkinlikler*, Antalya 2007, s. 118.

<sup>131</sup> Akten, s. 48.

<sup>132</sup> Baron Perlman, E. Alan Hartman, "Burnout: Summary and Future", *Research Human Relations*, Sayı 35, 1982, s. 290.

### 2.8.6. Freudenberger Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberger'in 1974 yılında "Journal of Social Issues" da yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberger'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı yüklendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar. Çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır.<sup>133</sup>

Freudenberger tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Ona göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergelerdir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir.<sup>134</sup>

### 2.8.7. Meier Tükenmişlik Ölçeği

Meier, Bandura'nın 1977 yılında yaptığı çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinde kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğinin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. Bu aşamalar bireyin;<sup>135</sup>

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

<sup>133</sup> Savaş Şanlı, *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006, s. 13.

<sup>134</sup> Şanlı, s. 13.

<sup>135</sup> Scott T. Meier, "Toward A Theory of Burnout", *Research Human Relations*, Sayı 36, 1983, s. 900.

### 2.8.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Ölçeği

Suran ve Sheridan'ın 1985 yılında oluşturduğu tükenmişlik modelindeki yaklaşım, Erikson'un 1950 yılında oluşturduğu kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır. Model,<sup>136</sup>

1. Rol Belirginliği - Rol Karmaşası Aşaması,
2. Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması,
3. Verimlilik - Durgunluk Aşaması,
4. Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması,

olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların bireyi tatmin edecek biçimde çözümlenmemesi nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bu modelin gelişiminde, yukarıda ifade edilen “Yeterlilik Beklentileri”, “Pasif Tükenmişlik” ve “Çözümlememiş Kişisel Sorunlar” gibi süreçlerin katkısı bulunmaktadır.<sup>137</sup>

### 2.8.9. Gaines ve Jerminer Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini de kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Akten, s. 42-43.

<sup>137</sup> Akten, s. 42-43.

<sup>138</sup> Jeannie Gaines, John M. Jermier, “Emotional Exhaustion In A High Stress Organization”, *Academy of Management Journal*, Sayı 26, 1983, s. 570.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ TÜKENMİŞLİK**  
**DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: ERZURUM KONAKLAMA**  
**İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ**

Turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Sınırlar ortadan kalktıkça dünya daha da küçülmeye başlamış ve insanlar daha uzak mesafelere seyahat etme eğilimine girmiştir. Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye’de gerek ekonomik politikaları kapsamında ve gerekse mikro bazda turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermektedir.<sup>139</sup>

Günümüzde bazı ülkelerin, bazı kentlerin ya da bölgelerin yaşam kaynağı, yalnızca turizme dayalıdır. Hizmet sektörü olması sebebiyle, makineleşme ve otomasyona, ancak çok kısıtlı alanlarda gidilebilmektedir. Bu da emek-yoğun bir sektör olmasına ve sayısal olarak büyük işgücüne ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Üretilen hizmetin, ancak üretildiği yerde tüketilmesi mümkün olduğundan, turistlerin yapacağı bütün harcamalar, ülkenin ya da kentin doğrudan kazancı olmaktadır.

Tarih, kültür ve olağanüstü doğal güzelliklerin iç içe yaşandığı Türkiye, bu özelliklerini günümüze kadar devam ettirebilmiş dünyanın ender turizm cennetlerinden biridir. Dört mevsimin tüm özelliklerinin her zaman yaşanabildiği yöreleri, yeşil ormanları, kayak sporuna elverişli karlı dağları, temiz denizleri, kumsalları ve kaplıcaları bakımından da ayrıcalıklı bir ülkedir.

Ülkemizde turizm sektörü ülke büyümesinde önemli bir yer tutan belli başlı bir endüstridir. Turizm sektörü; ulaşım, konaklama, yeme içme ve eğlence gibi sektörler ile doğrudan ilişki içindedir. Turizm endüstrisinin en önemli parçalarından biri konaklama işletmeleridir. Özellikle emek yoğun hizmet üreten konaklama işletmelerinde çalışan personelin göstereceği iş performansı, konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin rekabet gücünün artmasına ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinde etkili olmaktadır.

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişim ve değişimler, çalışma ve sosyal hayata da büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bu hızlı gelişme yanında turizm sektörünün halen emek yoğun bir üretim alanı olması, bu sektörde insan unsurunun

<sup>139</sup> Uluşan, Batman, s. 243.

önemini ortaya çıkarmakta ve kalifiye personel, hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, iş görenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Fakat turizm sektöründe yapılan araştırmalarda, işten ayrılma oranlarının yüksek boyutlara ulaştığı görülmektedir.<sup>140</sup>

İşi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde yoğun duygusal baskılar yaşanması sonucunda sıklıkla ortaya çıkan tükenmişlik ya da işten bıkkınlık duygusu özellikle insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin, başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Konaklama işletmelerinde mesai süresinin uzun ve yorucu olması, diğer mesleklere göre düşük ücret ödenmesi, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi sektörün olumsuz özellikleri olarak gösterilmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi ile bu unsurları kullanma tarzı müşterilerin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir faktör olmaktadır. Kişiden kişiye mal ve hizmet sunulması durumunda, hizmeti sunan personelin hizmeti alan kişiye karşı tutumları, bu mal ve hizmetlerin oluşma ve sunulma sürecinde tamamlayıcı ve kaliteyi belirleyici önemdedir.<sup>141</sup> Bireylerin işlerinde başarılı olabilmeleri için yaptıkları işi sevmeleri çok önemlidir. Bu sebeple hizmeti sunan kişilerin tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi ve olumsuz sonuçlar karşısında tedbirlerin alınması zorunlu ve şarttır.

Thomas'ın 2004 yılında, Ocak 1983-Eylül 2004 yılları arasında sağlık kuruluşlarına yapılmış, MEDLINE ve PubMed veri tabanlarında yayınlanmış 15 araştırmanın toplandığı "Yerleşik Tükenmişlik" başlıklı toplu değerlendirme araştırmasının sonucunda, araştırmaların hiçbirinde tükenmişliğin cinsiyet faktörü olarak bayanlarda etkili olmadığını görmüştür. Yapılan 15 araştırmanın sadece 4'ü tükenmişlik değişkeninin cinsiyet yönünden erkekler üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşmış ancak bu sayının da yetersiz olduğu vurgulanmıştır. Sosyal yardım alan hastane

<sup>140</sup> Pelit, Türkmen, s. 118.

<sup>141</sup> Yalçın Arslantürk, "Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 2009, s. 20.

çalışanlarının daha yüksek duygusal tükenme yaşadığı sonucunun ulaşıldığı araştırmada, evli olan çalışanlardan eşleri işsiz olan veya part-time çalışanların yüksek duyarsızlaşma eğilimde olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmalarda çocuk sahibi olmanın, eğitim düzeyinin ve yüksek borç sahibi olmanın tükenmişliği etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>142</sup>

Evers, Brouwers ve Tomic'in 2002 yılında Hollanda'da çalışan 490 öğretmen üzerine yaptığı araştırması sonucunda tükenmişlik alt boyutları ile cinsiyet arasında ilişki tespit edilememiştir. Yaş değişkeninin tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlı öğretmenler gençlere göre daha yüksek duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşarken, gençler yaşlı meslektaşlarına oranla daha yüksek kişisel başarı sergilemektedir. Haftalık çalışma saati daha yüksek olan çalışanların düşük çalışma saati olan çalışanlara göre daha çok duygusal tükenme yaşadığı saptanmıştır.<sup>143</sup>

Maslach ve Jackson'ın 1981 yılında insan hizmetlerinde çalışan 1025 personele (doktor, polis, danışman, hemşire vb.) uyguladığı MBI (Maslach Burnout Inventory) sonucunda, cinsiyetin tükenmişlik alt boyutları ile ilişkisini saptamıştır. Bayanların duygusal tükenme alt boyutuna erkeklerden daha yüksek puan vermişlerdir. Erkekler ise duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarına bayanlardan daha yüksek puan vermişlerdir. Genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha yüksek duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşamaktadır. Yaşlılar ise gençlere göre daha çok kişisel başarı elde etmiştir. Araştırmada medeni durum ile yalnızca duygusal tükenme arasında ilişki saptanmıştır. Bekarlar evlilere göre daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre duygusal yönden daha çok tükendikleri ancak yüksek kişisel başarı elde ettikleri görülmüştür. Duyarsızlaşmada ise tam tersi durum söz konusudur. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlardan yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek duyarsızlaşma ortalaması elde edilmiştir.<sup>144</sup>

Oruç'un 2007 yılında Adana ilinde 2006-2007 eğitim-öğretim yılında zihinsel, işitme ve görme engelli çocuklara hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 3

<sup>142</sup> Niku K. Thomas, "Resident Burnout", *The Journal of The American Medical Association*, 292 (23), 2004, s. 2881.

<sup>143</sup> Will J. G. Evers, Andre Brouwers and Welko Tomic, "Burnout and Self-efficacy: A Study on Teachers' Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in The Netherlands", *British Journal of Educational Psychology*, 72, 2002, s. 234.

<sup>144</sup> Christina Maslach, Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 1981, s. 110.



ilköğretim okulunda 68 öğretmene uyguladığı anket sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından en yüksek ortalamaları işitme engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerden, en düşük ortalamaları ise görme engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerden aldığı görülmektedir. Ayrıca erkek öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları yüksek iken bayan öğretmenlerin kişisel başarı puanlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin medeni durumlarının tükenmişlik düzeyini belirlemede etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. 20-29 yaş grubu arası cevaplayıcıların tükenmişlik alt boyutlarına verdikleri cevaplar yüksek ortalamada iken 40 yaş ve üstü cevaplayıcıların ortalamaları daha düşüktür.<sup>145</sup>

Altay ve Akgül'ün 2010 yılında Hatay ilinde faaliyet gösteren TÜRSAB'a bağlı 25 seyahat acentesinde çalışan 62 kişiye uyguladığı anket sonucunda, erkek çalışanlar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını bayan çalışanlara göre daha yüksek ortalamada cevaplamıştır. Kişisel başarı alt boyutunda ise cinsiyete göre farklılık saptanamamıştır. Ayrıca tükenmişlik alt boyutlarında medeni duruma göre de bir farklılık saptanamamıştır. Yapılan çalışmada duygusal tükenme düzeyinin 26-35 yaş arası çalışanlarda daha yüksek, 36-45 yaş arası çalışanlarda daha düşük olduğu saptanmıştır. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında ise yaş ile anlamlı ilişki bulunamamıştır. Sezonluk ve sözleşmeli çalışanlarda duygusal tükenme düzeyi yüksek iken kadrolu çalışanlarda daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada tükenmişlik düzeyi ile eğitim arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır. Aylık kazancı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre daha yüksek kişisel başarı elde etmesine rağmen daha yoğun duygusal tükenme yaşadığı tespit edilmiştir.<sup>146</sup>

Pelit ve Türkmen'in 2008 yılında Antalya ve Ankara'da bulunan 5 adet yerli ve yabancı zincir otelde çalışan 213 iş görene uyguladığı anket sonucunda, tükenmişlik alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık olmadığını gözlemlenmiştir. Yapılan Anova testi sonucunda Ankara Dedeman otelde çalışan iş görenlerin Antalya Sheraton otelde çalışan iş görenlere göre duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarından yola çıkarak daha fazla tükendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada iş görenlerin eğitim

<sup>145</sup> Oruç, s. 53-61.

<sup>146</sup> Hüseyin Altay, Volkan Akgül, "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), s. 99-106.

seviyeleri, işletmede çalıştıkları departman ve sektörde çalışma süreleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.<sup>147</sup>

Ardıç ve Polatçı'nın 2008 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Taşlıçiftlik Kampüsü'ndeki fakültelerde bulunan 200 akademisyene uyguladığı anket sonucunda, yaş gruplarının duygusal tükenme alt boyutu ile anlamlı farklılığı saptanamazken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu ile anlamlı farklılık saptanmıştır. 21-30 yaş arası akademisyenler 31-50 yaş arası akademisyenlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır. 41 yaş ve üzeri akademisyenler ise 21-40 yaş arası akademisyenlere oranla daha yüksek kişisel başarı elde etmektedir. Ayrıca evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere göre daha yüksek kişisel başarı sergilediği görülmüştür. Akademik unvan ile tükenmişlik alt boyutları karşılaştırıldığı zaman, araştırma görevlisi akademisyenlerin hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma açısından en yüksek tükenme düzeyine sahip olan grup olduğu saptanmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda ise yardımcı doçent ve öğretim görevlilerinin araştırma görevlilerine göre daha yüksek derecede kişisel başarı sergiledikleri görülmektedir. Haftalık ders yükü 36 saatten fazla olan akademisyenlerde, ders yükü olmayan akademisyenlere göre daha yüksek duyarsızlaşma görülmektedir. Ayrıca akademisyenliği kendi isteğiyle seçenler diğerlerine göre daha az duygusal tükenme ile daha yüksek kişisel başarı yaşamaktadır.<sup>148</sup>

### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, turizm işletmeleri içinde önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Tükenmişliğin farklı demografik değişkenlerle ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Otel işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeyini, demografik değişkenlerin ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları belirleyerek, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

---

<sup>147</sup> Pelit, Türkmen, s. 127-134.

<sup>148</sup> Ardıç, Polatçı, s. 81-86.

### 3.3. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR

Bu araştırma ile Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan personelin mesleki tükenmişlik düzeyleri belirlenerek, sorunlar saptanmaya çalışılacak ve konaklama sektörü çalışanlarının işinden tükenmemelerini sağlamak için gerekli tedbirler alınabilecektir. Araştırmanın konaklama sektörü yöneticilerine personel tükenmişliğini etkileyen hususlar hakkında kaynak teşkil etmek suretiyle gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olması da beklenmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.4.1. Örneklem Süreci

Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, Erzurum ilinde bulunan Turizm İşletme Belgeli 11 otel çalışanı örneklem olarak alınmıştır. Olasılıklı örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örneklem yöntemi seçilmiş<sup>149</sup> ve ana popülasyonu temsil edecek sayıda örnek çekilebilmesi için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

Örneklem Büyüklüğü;

$$\frac{2500 \times N \times (1,96)^2}{(25 (N-1) + (2500 \times 1,96^2))}$$

**N:** 605 (2012 yılı Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısı)

$$\frac{2500 \times 605 \times (1,96)^2}{(25 (605-1) + (2500 \times 1,96^2))} = 235,141$$

Minimum örneklem büyüklüğünde 235 kişiye anket uygulanması gerektiği sonucu çıkmasına rağmen bazı anketlerin tutarsız ve eksik cevaplanabileceği dikkate alınarak çalışmada 322 anket uygulanmıştır. Araştırmada yapılan 322 anketin 242'si erkek (%75,2), 80'i kadın (%24,8) katılımcıdır.

---

149 Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.0-12.0 For Windows)*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, s.35.

### 3.4.2. Ön Çalışma

Araştırma için kesin anket formu hazırlanıp veri toplama sürecine geçilmeden önce ölçekte yer alan sorular konaklama işletmelerinde çalışan 20 kişiye uygulanmıştır. Hazırlanan anket sorularındaki ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için yüz yüze görüşme yapılarak anketler uygulanmıştır. Daha sonra bu kişiler üzerinde yapılan pilot çalışma doğrultusunda elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve birtakım sorular yeniden düzenlenmiştir. Bu değerlendirmeler sonunda ankete son hali verilerek 322 kişiye ayrıca anket uygulanmıştır.

### 3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada birincil veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan ankette, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından akademik personelin tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen Measurement of Burnout (Tükenmişlik Ölçeği) soruları Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır.<sup>150</sup> Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), ikincisi 8 ifadeden oluşan Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) ve sonuncusu 5 ifadeden oluşan Duyarsızlaşma (Depersonalization) alt boyutudur. Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan personele uygulanan ve veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formunda 4 grup soru yer almıştır. Birinci grup sorular ile üçüncü grup sorular sırasıyla; Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma şeklinde gruplanmıştır. Dördüncü grup sorular ise cevaplayıcıların demografik özelliklerini ortaya koymak için hazırlanmıştır.

Ankette yer alan soruların cevaplandırılmasında demografik özelliklerle ilgili sorular muhtelif seçenekler sunulmuş, diğer değişkenlerle ilgili sorularda 5'li Likert

---

<sup>150</sup> Maslach, Jackson, s. 102-103.

Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğini kullanmanın amacı, sayısal olmayan verilerin sınıflandırılabilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlamak amaçlı olup, konaklama personelinin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amaçlı “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Likert tipi ölçeğin açıklaması Tablo 3.1’de yer almaktadır.<sup>151</sup>

**Tablo 3.1.** Likert Tipi Değerlendirme Ölçeği

Verilen Puan	Seçenekler	Sınır	Değerlendirme
1	Tamamen Katılıyorum	4.20 – 5.00	Çok Olumlu
2	Katılıyorum	3.40 – 4.19	Olumlu
3	Kararsızım	2.60 – 3,39	Orta
4	Katılmıyorum	1.80 – 2,59	Olumsuz
5	Kesinlikle	1.00 – 1.79	Çok Olumsuz

Veriler, SPSS 11.5 programı ile analiz edilmiş ve araştırma amacına uygun olarak yorumlanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler; t testi, korelasyon ve anova analizleri kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğini test etmek için de alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanması yöntemiyle tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı,  $\alpha = 0,7774$  olarak çıkmıştır. Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu katsayının 0,60’ın üzerinde olması, ölçek türünden türüne göre değişse de çıkan sonucun oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Şebin, s. 66.

<sup>152</sup> Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, s.290.

#### 3.4.4. Sınırlılıklar

Araştırma sırasında karşılaşılan en büyük sorun personelin anket yapan kişilere karşı güvensizlik hissi, araştırmaya katılma konusundaki isteksizliği, bireyde çıkar ilişkisi olmaksızın bilime katkı sunma algısının yerleşmemesi veya yoğun iş temposundan dolayı zaman ayıramaması nedeniyle anket yapmayı kabul etmemesidir. Cevaplayıcılar yapılan araştırmalara kendilerine bir katkısı olmadığı sürece katılmama bilincine sahiptirler.

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

Araştırma Erzurum il merkezinde yer alan Turizm İşletme Belgeli 11 otel ile sınırlandırılmıştır. Örneklem büyüklüğü konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısı hesaplanmış ve anket sadece Turizm İşletme Belgeli otellerde çalışanlara uygulanmıştır.

#### 3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırma modeli 3 temel değişkenden oluşmaktadır. Anket 31 sorudan oluşmaktadır. Bunların 9’u duygusal tükenmeyi, 8’i kişisel başarıyı, 5’i duyarsızlaşmayı ölçmek için hazırlanmıştır. Son 9 soru ise cevaplayıcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışılan departman, işletmede çalışılan kademe, işletmede çalışma şekli, aylık gelir ve ek iş yapma durumunu ölçen sorulardır.

Araştırma modeline göre demografik özelliklerle tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 3.1.** Araştırma Modeli

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Erzurum ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerini şu şekilde sırlamak mümkündür:

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yaş ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Eğitim düzeyi ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Medeni durum ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışılan departman ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışılan kademe ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Çalışma şekli ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Aylık gelir ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Ek iş yapma durumu ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.7. VERİLERİN ANALİZİ

#### 3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı departman, işletmede çalıştığı kademe ve çalışma şekli, aylık geliri ve ek iş yapma ile ilgili bilgileri incelenmiştir. Tablo 3.2.'de ankete katılan cevaplayıcılara ait demografik özellikler gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

<b>CİNSİYET</b>	Frekans	Yüzde	<b>MEDENİ DURUM</b>	Frekans	Yüzde
Erkek	242	75,2	Evli	123	38,2
Kadın	80	24,8	Bekar	199	61,8
Toplam	322	100	Toplam	322	100
<b>YAŞ</b>	Frekans	Yüzde	<b>ÇALIŞTIĞINIZ DEPARTMAN</b>	Frekans	Yüzde
18-24	69	21,4	Önbüro	43	13,4
25-31	146	45,3	Yiyecek-İçecek	88	27,3
32-38	71	22,1	Güvenlik	25	7,8
39-45	30	9,3	Kat Hizmetleri	49	15,2
46 +	6	1,9	Teknik Servis	37	11,5
Toplam	322	100	Mutfak	32	9,9
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>	Frekans	Yüzde	Diğer	48	14,9
İlköğretim	31	9,6	Toplam	322	100
Lise	151	46,9	<b>AYLIK GELİR</b>	Frekans	Yüzde
Ön Lisans	61	18,9	0-700 TL	72	22,4
Lisans	47	14,6	701-1400 TL	186	57,7
Yüksek Lisans	27	8,4	1401-2100 TL	55	17,1
Doktora	5	1,6	2101 + TL	9	2,8
Toplam	322	100	Toplam	322	100
<b>İŞLETMEDE ÇALIŞILAN KADEME</b>	Frekans	Yüzde	<b>İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA ŞEKLİ</b>	Frekans	Yüzde
Departman Çalışanı	250	77,6	Kadrolu	175	54,3
Departman Şefi	65	20,2	Geçici	87	27,1
Departman Müdürü	7	2,2	Sözleşmeli	50	15,5
Toplam	322	100	Stajyer	10	3,1
<b>EK İŞ YAPMA</b>	Frekans	Yüzde	Toplam	322	100
Evet	28	8,7			
Hayır	294	91,3			
Toplam	322	100			



Cevaplayıcıların % 75,2'si (242) erkeklerden, % 24,8'i (80) ise bayanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların yaş ortalaması % 45,3'lük bir oranla 25-31 yaş arasında değişirken, % 22,1'lik kısmı 32-38, % 21,4'lük kısmı ise 18-24 arası yaş grubunda yer almaktadır. Anket yapılan kişilerin medeni hallerini ise % 61,8'lik bir oranla bekarlar oluşturmaktadır. Evli cevaplayıcıların oranı ise % 38,2'dir. Cevaplayıcıların % 46,9'u lise mezunudur. Bu oranı sırasıyla ön lisans, lisans, ilköğretim, yüksek lisans ve doktora takip etmektedir. Cevaplayıcıların %27,3'lük kısmı yiyecek-içecek departmanında çalışmaktadır. Ayrıca cevaplayıcıların %15,2'si kat hizmetlerinde, %14,9'u diğer departmanlarda, %13,4'ü ön büroda, %11,5'i teknik serviste, %9,9'u mutfakta ve %7,8'i güvenlik departmanında çalışan iş görenlerdir. Ankete katılan iş görenlerin %77,6'sı departman çalışanı iken %20,2'si departman şefi ve %2,2'si departman müdürleridir. Ayrıca %54,3'ü kadrolu çalışırken, %27,1'i geçici, %15,5'i sözleşmeli ve %3,1'i stajyer olarak çalışmaktadır. Gelir düzeyi açısından cevaplayıcıların %57,7'si 701-1400 TL arası maaşla çalışırken, sadece %2,8'lik bir kısmı 2101 ve üstü maaşla çalışmaktadır. Cevaplayıcıların yalnızca 8,7'lik kısmı ek iş yaparken, geriye kalan %91,3'lük kısmı ek iş yapmamaktadır.

### **3.7.2. Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Cevapların Dağılımı**

Tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan anketin frekans ve yüzdeleri Tablo 3.3'de verilmiştir. Tabloda Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemede cevaplayıcıların tutumlarına ait toplam veriler incelenmiştir. Buna göre cevaplayıcıların %23'lük kısmı Duygusal Tükenme alt boyutunda olumsuz ifadelerin yer aldığı 9 soruya “Katılmıyorum” yanıtı verirken, yaklaşık olarak % 22'si “Kararsızım”, % 21'i “Katılmıyorum”, % 18'i “Kesinlikle Katılmıyorum” ve %15'i “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutunda yer alan olumlu ifadelerden oluşan 8 soruya cevaplayıcıların yaklaşık % 30'luk kısmı “Katılıyorum” yanıtını verirken, % 26'sı “Kararsızım”, % 24'ü “Katılmıyorum”, % 12'si “Tamamen Katılıyorum” ve % 8'i “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevaplamışlardır. Alt boyutlardan sonuncusu olan Duyarsızlaşma alt boyutunda yer alan olumsuz ifadelerden oluşan 5 soruya verilen cevap ortlamaları ise; % 29'luk bir oranla “Kararsızım”, % 25'lik oranla “Katılıyorum”, % 24'lük oranla “Katılmıyorum”, %

14'lük oranla “Kesinlikle Katılmıyorum” ve % 8'lik oranla “Kesinlikle Katılıyorum”dur.

Duygusal tükenme alt boyutunda yer alan sorulara yüzde değeri olarak bakıldığında en yüksek katılım %26 ile “Katılmıyorum” şeklinde cevaplandırılan “İşimden soğuduğumu hissediyorum” sorusudur. Kişisel başarı alt boyutuna verilen cevaplarda en yüksek oranı (% 33) oluşturan ve “Kararsızım” şeklinde cevaplandırılan “İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım” sorusudur. Duyarsızlaşma alt boyutlarında yer alan sorularda en yüksek katılım % 41'lik oranla “Kararsızım” şeklinde cevaplandırılan “İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere kişiliksiz varlıklarmış gibi davrandığımı fark ediyorum” sorusudur. Olumsuz ifadelerin yer aldığı sorularda en düşük oranla (% 5) “Tamamen Katılıyorum” şeklinde “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” sorusu cevaplandırılmıştır. Olumlu ifadelerin yer aldığı sorularda ise en düşük oranla (%6,5) “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum” sorusu cevaplandırılmıştır.

Tüm soruların ortalamasından hareketle, iş görenlerin % 41'inin Duygusal tükenme , % 38'inin de Duyarsızlaşma yaşamadığı saptanmıştır. Aynı zamanda cevaplayıcıların % 41'i ise Kişisel başarı elde etmiştir.

**Tablo 3.3** Erzurum'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Erzurum'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam Sayı	Toplam %
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	62	19,3	73	22,7	52	16,5	54	16,8	80	24,8	322	100
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	59	18,3	62	19,3	63	19,6	63	19,6	75	23,3	322	100
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	56	17,4	54	16,8	64	19,9	77	23,9	71	22,0	322	100
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	40	12,4	80	24,8	72	22,4	81	25,2	49	15,2	322	100
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	45	14,0	57	17,7	76	23,6	85	26,4	59	18,3	322	100
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	40	12,4	84	26,1	71	22,0	79	24,5	48	14,9	322	100
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	56	17,4	56	17,4	84	26,1	78	24,2	48	14,9	322	100
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	39	12,1	82	25,5	66	20,5	90	28,0	45	14,0	322	100
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	50	15,5	62	19,3	88	27,3	67	20,8	55	17,1	322	100
<b>TOPLAM YÜZDE (DUYGUSAL TÜKENME)</b>	<b>% 15,42</b>		<b>% 21,06</b>		<b>% 21,98</b>		<b>% 23,27</b>		<b>% 18,27</b>		<b>% 100</b>	
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	39	12,1	93	28,9	106	32,9	64	19,9	20	6,2	322	100
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	31	9,6	99	30,7	85	26,4	86	26,7	21	6,5	322	100
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	28	8,7	97	30,1	86	26,7	84	26,1	27	8,4	322	100
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	51	15,8	104	32,3	66	20,5	77	23,9	24	7,5	322	100
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	34	10,6	100	31,1	82	25,5	72	22,4	34	10,6	322	100
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	41	12,7	90	28,0	79	24,5	83	25,8	29	9,0	322	100
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	41	12,7	92	28,6	82	25,5	73	22,7	34	10,6	322	100
İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	33	10,2	97	30,1	87	27,0	74	23,0	31	9,6	322	100
<b>TOPLAM YÜZDE (KİŞİSEL BAŞARI)</b>	<b>% 11,55</b>		<b>% 29,97</b>		<b>% 26,12</b>		<b>% 23,81</b>		<b>% 8,55</b>		<b>% 100</b>	
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere kişiliksiz varlıklarım gibi davrandığımı fark ediyorum.	17	5,3	48	14,9	133	41,3	64	19,9	60	18,6	322	100
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	17	5,3	79	24,5	100	31,1	84	26,1	42	13,0	322	100
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	31	9,6	83	25,8	83	25,8	88	27,3	37	11,5	322	100
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	24	7,5	93	28,9	69	21,4	88	27,3	48	14,9	322	100
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	37	11,5	93	28,9	86	26,7	62	19,3	44	13,7	322	100
<b>TOPLAM YÜZDE (DUYARSIZLAŞMA)</b>	<b>% 7,85</b>		<b>% 24,60</b>		<b>% 29,26</b>		<b>% 23,98</b>		<b>% 14,34</b>		<b>% 100</b>	

### 3.7.3. Demografik Değişkenler İle Model Grupları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde konaklama işletmelerinde çalışan personelin, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, çalıştığı departman ve kademesi, çalışma şekli, aylık geliri ve ek iş yapma durumu ile tükenmişlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 3.4.** Cevaplayıcıların Cinsiyeti İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Model Grupları	Cinsiyet	N	Ortalama	p Değeri	t Değeri
Duygusal Tükenme	Bay	242	2,9495	,381	,878
	Bayan	80	2,8333		
Kişisel Başarı	Bay	242	3,1457	,379	,880
	Bayan	80	3,0516		
Duyarsızlaşma	Bay	242	2,8802	,874	,158
	Bayan	80	2,8625		

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Bay ve bayanların tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Yapılan test sonucunda cinsiyet ile model grupları arasında istatistiksel olarak belirgin bir ilişki saptanamamıştır. Bu verilerden hareketle “Cinsiyet ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.5.** Cevaplayıcıların Yaşı İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Model Grupları	Yaş	Ortalama
Duygusal Tükenme	,062	2,9206
Kişisel Başarı	-,109	3,1223
Duyarsızlaşma	-,040	2,8758

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Yaş gruplarının, tükenmişlik alt boyut ortalamalarını etkileyip etkilemediğini gözlemlemek amacıyla Korelasyon (Correlate) ve Tek Yönlü Anova (One Way Anova) testleri yapılmıştır. Tablo 3.5’de görüldüğü gibi yaş ile model grupları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu verilerden hareketle “Yaş ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.6.** Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyleri İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Model Grupları	Eğitim Düzeyi (Sig.)	Ortalama
Duygusal Tükenme	,147	2,9206
Kişisel Başarı	,602	3,1223
Duyarsızlaşma	,547	2,8758

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Cevaplayıcıların eğitim düzeyleri ile model grupları arasında istatistiksel olarak bir ilişki olup olmadığını gözlemlemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonucunda eğitim düzeyi ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki saptanamamıştır. Bu veriler sonucunda “Eğitim düzeyi ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.7.** Cevaplayıcıların Medeni Durumu İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Model Grupları	Medeni Durum	N	Ortalama	p Değeri	t Değeri
Duygusal Tükenme	Evli	123	2,9919	,328	,980
	Bekar	199	2,8766		
Kişisel Başarı	Evli	123	3,0864	,542	-,611
	Bekar	199	3,1445		
Duyarsızlaşma	Evli	123	2,8098	,282	-1,079
	Bekar	199	2,9166		

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Tablo 3.7 incelendiğinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarına verilen puan ortalamasında medeni duruma göre farklılık saptanamamıştır. Bu sonuçtan hareketle tükenmişlik alt boyutları ile medeni durum arasında ilişki saptanamamıştır sonucuna ulaşılabilir. Bu verilerden hareketle “Medeni durum ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.8.** Model Gruplarının Çalışılan Departmana Göre Farklılıkları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	7,136	6	1,189	1,134	,342
	Gruplar İçi	330,416	315	1,049		
	Toplam	337,552	321			
KİŞİSEL BAŞARI	Gruplar Arası	15,205	6	2,534	3,892	,001*
	Gruplar İçi	205,090	315	,651		
	Toplam	220,294	321			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	2,734	6	,456	,606	,725
	Gruplar İçi	236,697	315	,751		
	Toplam	239,431	321			

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Yapılan ANOVA testi sonucu İşletmede Çalışılan Departman ile Kişisel Başarı alt boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığın hangi departmanlar arasında olduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey HSD ve Benferroni testleri uygulanacaktır.

**Tablo 3.9.** Post Hoc Testi Bulguları

	Departman	Departman	Ortalamalar Arası Fark (I-J)
KİŞİSEL BAŞARI	Önbüro	Yiyecek-İçecek	,0095
		Güvenlik	,4726
		Kat Hizmetleri	,3218
		Teknik Servis	,6109*
		Mutfak	,4396
		Diğer	,2221
	Yiyecek-İçecek	Önbüro	-,0095
		Güvenlik	,4630
		Kat Hizmetleri	,3123
		Teknik Servis	,6014*
		Mutfak	,4300
		Diğer	,2126
	Teknik Servis	Önbüro	-,6109*
		Yiyecek-İçecek	-,6014*
		Güvenlik	-,1384
		Kat Hizmetleri	-,2891
		Mutfak	-,1713
		Diğer	-,3888

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Tablo 3.9 incelendiğinde; Önbüro departmanında çalışan personelin Teknik Servis departmanında çalışan personele göre 0,05 önem düzeyinde daha fazla Kişisel Başarı elde ettiği görülmüştür. Öte yandan Yiyecek-İçecek departmanında çalışan personelinde Teknik Servis departmanında çalışan personele göre 0,05 önem düzeyinde daha yüksek kişisel başarı elde ettiği saptanmıştır. Bu veriler sonucunda “Çalışılan

departman ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>5</sub> hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 3.10.** Model Gruplarının Çalışılan Kademeye Göre Farklılıkları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	4,586	2	2,293	2,197	,113
	Gruplar İçi	332,966	319	1,044		
	Toplam	337,552	321			
KİŞİSEL BAŞARI	Gruplar Arası	6,024	2	3,012	4,484	,012
	Gruplar İçi	214,270	319	,672		
	Toplam	220,294	321			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	5,525	2	2,763	3,768	,024
	Gruplar İçi	233,906	319	,733		
	Toplam	239,431	321			

Tablo 3.10’da işletmede çalışılan kademe ile kişisel başarı ve duyarsızlaşma arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılığın hangi kademeler arasında olduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey HSD ve Benferroni testleri uygulanacaktır.

**Tablo 3.11.** Post Hoc Testi Bulguları

	Kademe	Kademe	Ortalamalar Arası Fark (I-J)
KİŞİSEL BAŞARI	Departman Çalışanı	Departman Şefi	,2611
		Departman Müdürü	-,5513
	Departman Şefi	Departman Çalışanı	-,2611
		Departman Müdürü	-,8124*
	Departman Müdürü	Departman Çalışanı	,5513
		Departman Şefi	,8124*
DUYARSIZLIŞMA	Departman Çalışanı	Departman Şefi	,1633
		Departman Müdürü	,8121*
	Departman Şefi	Departman Çalışanı	-,1633
		Departman Müdürü	,6488
	Departman Müdürü	Departman Çalışanı	-,8121*
		Departman Şefi	-,6488

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Tablo 3.11 incelendiğinde Kişisel başarı alt boyutunda Departman şefi ile departman müdürü arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Departman şefleri departman müdürlerine oranla daha az kişisel başarı elde etmiştir. Ayrıca Duyarsızlaşma alt boyutunda Departman çalışanı ile Departman müdürü arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle departman çalışanlarının departman müdürlerine göre daha fazla

duyarsızlaşma yaşadıkları söylenebilir. Bu veriler sonucunda “Çalışılan kademe ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_6$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 3.12.** Cevaplayıcıların Çalışma Şekli İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Çalışma Şekli	Duygusal Tükenme		Kişisel Başarı		Duyarsızlaşma	
	N	Ortalama	N	Ortalama	N	Ortalama
Kadrolu	175	2,84	175	3,21	175	2,89
Geçici	87	2,98	87	3,02	87	2,86
Sözleşmeli	50	3,05	50	2,99	50	2,80
Stajyer	10	2,92	10	3,01	10	2,98
Toplam	322	2,92	322	3,12	322	2,87

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin çalışma şekilleri ile tükenmişlik alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Anova testi sonucunda; çalışılan kademe ile model grupları arasında herhangi bir farklılaşma saptanamamıştır. Bu verilerden hareketle “Çalışma şekli ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.13.** Model Gruplarının Aylık Gelire Göre Farklılıkları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	2,162	3	,721	,683	,563
	Gruplar İçi	335,390	318	1,055		
	Toplam	337,552	321			
KİŞİSEL BAŞARI	Gruplar Arası	9,454	3	3,151	4,753	,003
	Gruplar İçi	210,840	318	,663		
	Toplam	220,294	321			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	1,881	3	,627	,839	,473
	Gruplar İçi	237,550	318	,747		
	Toplam	239,431	321			

Tablo 3.13’de iş görenlerin aylık gelirleri ile kişisel başarıları arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gelir aralığında yaşandığını ortaya çıkarabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey HSD ve Benferroni testleri uygulanacaktır.



**Tablo 3.14.** Post Hoc Testi Bulguları

	Aylık Gelir	Aylık Gelir	Ortalamalar Arası Fark (I-J)
KİŞİSEL BAŞARI	0-700 TL	701-1400 TL	,1756
		1401-2100 TL	<b>,5141*</b>
		2101 +	-,1510
	701-1400 TL	0-700 TL	-,1756
		1401-2100 TL	<b>,3385*</b>
		2101 +	-,3266
	1401-2100 TL	0-700 TL	<b>-,5141*</b>
		701-1400 TL	<b>-,3385*</b>
		2101 +	-,6652
	2101 + TL	0-700 TL	,1510
		701-1400 TL	,3266
		1401-2100 TL	,6652

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi 0-700 TL ve 701-1400 TL aylık geliri olan çalışanlar ile 1401-2100 TL geliri olan çalışanlar arasında Kişisel başarı alt boyutunda 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların maaşları arttıkça kişisel başarıları azalmakta veya çalışanların maaşları azaldıkça kişisel başarıları artmakta şeklinde yorumlanabilir. Bu verilerden hareketle “Aylık gelir ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H<sub>8</sub> hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15.** Cevaplayıcıların Ek İş Yapma Durumları İle Model Grupları Arasındaki İlişki

Model Grupları	Ek İş Yapma	N	Ortalama	p Değeri	t Değeri
Duygusal Tükenme	Evet	28	3,30	<b>,036</b>	2,11
	Hayır	294	2,88		
Kişisel Başarı	Evet	28	2,74	<b>,011</b>	-2,57
	Hayır	294	3,15		
Duyarsızlaşma	Evet	28	3,00	,400	,842
	Hayır	294	2,86		

\*\*p<0,01      \*p<0,05

Tablo 3.15’de ek iş yapan çalışanlar ile ek iş yapmayan çalışanların tükenmişlik alt boyut farklılıklarını incelemek amacıyla T testi uygulanmıştır. Ek iş yapma durumu ile Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı alt boyutları arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Alt boyutlara verilen cevap ortlamasından

yola çıkararak; ek iş yapan çalışanların işlerinde daha yüksek duygusal tükenme yaşadıkları ve daha az kişisel başarı elde ettikleri söylenebilir. Öte yandan ek iş yapmayan iş görenler ise işlerinde daha az duygusal tükenme yaşamış ve daha yüksek kişisel başarı elde etmişlerdir. Bu veriler sonucunda “Ek iş yapma durumu ile model grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_0$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 3.16.** Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Birbirleriyle İlişkisi

	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Duygusal Tükenme	-	-	-
Kişisel Başarı	-,338**	-	-
Duyarsızlaşma	,471**	-,250**	-

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Tükenmişlik alt ölçekleri olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarının kendi aralarında anlamlı bir ilişki gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre kişisel başarı ile duygusal tükenme arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki var iken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında ise 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunulan rekabetçi ortamda; hem işletmeler hem de iş görenler için, çalışma hayatının yoğun ve yorucu temposunda sürekli çalışarak kişilerin kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinde sağladıkları başarı ile sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri oldukça önemlidir. Bu nedenle tükenmişlik diğer birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de önemli bir yönetim inceleme alanı haline gelmiştir.

Tükenmişlik, ilk defa 1970’li yıllarda klinik psikolog olan Freudenberger tarafından tanımlanmış, insanların çalışma, iş ve aile hayatına önemli etkilerinin anlaşılması ile birlikte araştırmacılar tarafından ilgi gören bir çalışma alanı olmuştur. Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenme olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik, daha çok olumsuz iş deneyimlerindeki çalışanları anlamak için belirtilen bir kavramdır. Tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle; iş yerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması, müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir sendromdur. Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlar kişilerde, daha çok görülebilmektedir.

Tükenmişlik, ilk başlarda sadece hizmet sektöründeki yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde araştırılmıştır. Daha sonraki yıllardaki gelişmeler, özellikle 1990’lı yıllarda, diğer meslek kollarında yapılan tükenmişlik araştırmaları bu olgunun diğer mesleklerde de görülebilen bir olgu olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik araştırmaları, birçok ülkede birçok farklı mesleklerde çalışanlar arasında yapılmaya başlanmıştır ve günümüzde de güncelliğini korumaktadır.

Tükenmişlik, birey ve çalışma ortamının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin tükenmişliğe uğramasına yol açan nedenler; bireyin çalışma ortamından kaynaklanan koşullar, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan koşullar ve bireyin yaptığı işin rol ve özelliklerinden kaynaklanan koşullar olarak değerlendirilebilir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmede çalışılan departman, kademe ve aylık gelir gibi bir çok demografik değişken, iş yaşamında aynı örgütsel koşullarda çalışan bireylerden, bazı bireylerin neden tükenmişlik yaşadığını, neden diğer bireylerin tükenmişlik ile karşı karşıya gelmeden, bu olgudan etkilenmeden, çalışma yaşamına

devam edebilmesine açıklama getirmekte ve bu olguyu daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Otelcilik endüstrisinde, müşteri ile yüz yüze olan ilişkilerin yoğunluğu, uzun vardiyalı çalışma süreleri, üretimin müşteri ile aynı mekanda gerçekleştirilmesi ve müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar, stresli bir çalışma ortamının oluşmasına yol açmaktadır. Çok yüksek düzeydeki iş gören devir hızı, uzun ve insanlardan uzak durmayı gerektiren çalışma saatleri, baskı altında çalışmayı gerektiren uzun zaman dilimleri, otelcilik endüstrisindeki tükenmişlik ve stres oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu koşullarla birlikte, düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, ara verme olanaklarının olmaması, herkese açık olan yoğun bir doğrudan iletişim, eş zamanlı üretim ve tüketim, talebin bir yükselip bir alçalan değişken yapısı gibi birçok özellik otelcilik endüstrisinde, özellikle müşteri önünde çalışmayı, çalışanlar için zor bir duruma getirmektedir.

Bu araştırmada, yaptığı mesleğin gereği olarak insanlar ile yüz yüze yoğun bir iletişimde bulunan, otel işletmeleri çalışanları ele alınmıştır. İş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve tükenmişlik düzeylerinin demografik özellikler ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Erzurum il merkezinde bulunan Turizm İşletme Belgeli 11 otel çalışanı örneklem olarak alınmış ve 322 iş görene anket uygulanması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Erzurum ili konaklama işletmelerinde çalışan iş gören profiline bakılacak olursa bu kişilerin; genç ve aktif bir nüfustan oluştuğu, erkek iş gören sayısının daha yoğun olduğu ayrıca çalışanların büyük kısmının bekar olduğu ve çalışanların yarıya yakınının lise mezunu olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların % 75'lik kısmı erkeklerden diğer kısmı ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran Erzurum ilinde turizm sektöründe ağırlıklı olarak erkek personelin istihdam edildiğinin göstergesidir.

Cevaplayıcıların yarıya yakın kısmı (% 45,3) 25-31 yaş aralığındadır. Bu oran il turizm istihdamının daha çok genç çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca cevaplayıcıların % 61'i bekadır ve yarıya yakın kısmı (% 46,9) Lise mezunudur.

Cevaplayıcıların yarısından fazlası (% 57,7) 701-1400 TL maaş aralığında çalışmaktadır ve cevaplayıcıların %77'si departman çalışanıdır. Öte yandan %54'lük kısım kadrolu çalışmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyetin etkili olmaması, işletme içerisindeki faktörlerin kadın ve erkek çalışanları eşit ölçüde etkilediğinin göstergesidir.

Araştırmamızda, yaş, eğitim, medeni durum ve işletmede çalışma şekli değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmadığı da görülmektedir. Bu sonuç ışığında, iş görenlerin demografik özellikleri açısından birbirlerine yakın seviyede tükenmişlik sendromu yaşadıkları ifade edilebilir.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular, iş görenlerin çalıştıkları departmanın tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi departmanlar arasında olduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılan Post Hoc testleri sonucunda; Ön Büro, Yiyecek-İçecek ve Teknik Servis departmanları arasındaki farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre, Ön Büro ve Yiyecek-İçecek departmanlarında çalışan personel Teknik Servis departmanı çalışanına göre daha yüksek kişisel başarı elde etmiştir sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle; işleri gereği müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olan departman çalışanları, destekleyici departman çalışanlarına oranla daha yüksek kişisel başarı elde etmiştir sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada iş görenlerin çalıştıkları kademe ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında farklılık saptanmıştır. Farklılığın hangi kademeler arasında ortaya çıktığını gözlemlemek amacıyla Post Hoc testleri uygulanmıştır. Bu test sonucunda; kişisel başarı alt boyutunda departman müdürlerinin departman şeflerine oranla daha yüksek kişisel başarı elde ettiği görülmüştür. Öte yandan duyarsızlaşma alt boyutunda departman şeflerinin departman müdürlerine göre daha yüksek duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür. Bunun nedeni kariyer basamağında daha yüksekte olan bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir. Ayrıca hak edilen statüye sahip olmanın da tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

İş görenlerin aylık gelirleri ile kişisel başarı alt boyutu arasında farklılık saptanmıştır. Farklılığın olduğu gelir aralığını saptamak amacıyla yapılan Post Hoc testi sonucuna göre; 0-700 TL arası maaşla çalışan iş görenler 701-1400 TL arası maaşla çalışan iş görenlere göre daha yüksek kişisel başarı elde etmişlerdir.

Ek iş ile duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları arasında ilişki saptanmıştır. Ek iş yapan çalışanlar duygusal tükenme alt boyutunda, ek iş yapmayan çalışanlara oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Öte yandan ek iş yapan çalışanlar kişisel başarı alt boyutunda ise ek iş yapmayan çalışanlara oranla daha düşük ortalamaya sahiptir.

Araştırmaya katılan iş görenlerin tükenmişlik ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar, onların tükenmişlik ölçeğinin alt ölçekleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından aldıkları puanları göstermektedir. Bu verilere göre örneklem duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından alınan bu puanlar, örneklemin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından kritik bir durumda olmadıklarını göstermektedir. Bu durum örneklemin fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, iş stresinden çok fazla etkilenmediklerini, çevrelerindeki insanlarla ilişkilerinin düzenli ve insancıl olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişisel başarının yüksek olması, diğer bir deyişle kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin düşük olması; çalışanların kendilerini başarılı bulduklarının, kendilerini olumlu değerlendirme eğiliminde olduklarının göstergesidir.

Tüm verilerin bir özetini yapmak gerekirse; iş görenlerin duygusal tükenme düzeyi ek iş yapma durumlarına göre, duyarsızlaşma düzeyi işletmede çalışılan kademe göre ve kişisel başarı düzeyi ise çalışılan departman, kademe ve aylık gelire göre değişiklik göstermektedir. Elde edilen veriler ışığında, aynı meslek ve aynı kurumda çalışan bireylerin sahip oldukları bireysel farklılıklardan dolayı tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Üzerinde çalışılan araştırma grubu her ne kadar yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olmasa da, tükenmişlik üzerinde daha ziyade işle ilgili faktörlerin etkin rol oynadığı saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda katılımcıların anketlerdeki sorulara verdikleri cevaplara göre bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

Tükenmişlik kavramı ile ilgili bütünsel bir bilgiye sahip olmak hem çalışanlar, hem yöneticiler açısından tükenmişliğin etkilerini ortadan kaldırmada bir basamaktır. Asıl hedef tükenmişliği önlemek olsa da, tükenmişlik hissedilmeye başlandıktan sonra da gerek bireysel gerekse örgütsel çerçevede yapılabilecek pek çok şey söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, tükenmişlik bir süreçtir ve bir gecede ortaya çıkan bir durum değildir. Bu nedenle sinyalleri doğru algılamak, farkındalık ve zamanında müdahale konusunda özellikle yöneticilere ve örgütlere önemli görevler düşmektedir.

Tükenmişlik, araştırmanın ilk bölümlerinde açıklandığı gibi örgütsel ve bireysel tekniklerle mücadele edilerek en aza indirilebilir. Bunun için, bireyin ve örgütün, tükenmişlik kavramını iyi tanınması, tükenmişlik belirtilerini fark etmesi, tam ortaya çıkmadan, bu sinsi sendroma karşı etkin bir şekilde mücadele ederek bu sendrom ile baş edebilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, tükenmişlikle baş edebilmek için bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine başvurmanın da faydalı olacaktır. Ancak, çalışma içerisinde de bahsedildiği gibi örgütsel başa çıkma yöntemleri tükenmişlikle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha rasyonel ve daha kalıcıdır. Bu şekilde kurum içerisinde tükenmişlik probleminin varlığı ve zararlılığı onaylanmış olacak, tükenmişlik yaşayan bireyler çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile birlikte bu kötü durumdan kurtulmaya çalışacakları için daha çabuk ve etkili sonuçlar alınacaktır. Alınabilecek önlemleri bireysel ve örgütsel olarak ayrı ayrı ele alacak olursak:

Alınacak bireysel önlemler; kişinin kendine zaman ayırması, kendini tanıması ve kişisel gelişim çalışmalarına önem vererek, ihtiyacı olduğunda profesyonel yardım alabilmesi, diğer çalışanlarla ekip çalışmasına katılabilmemesinin örgüt içinde yaşanacak olan tükenmişlik sendromunun azaltılmasında etken olabileceği düşünülmektedir.

Tükenmişliğin nedenlerinden biri de insanların idealleri ile ilgilidir. Kişi beklentilerini elde edemediği zaman hayal kırıklığına uğrar ve tükenmişliğe maruz kalır. Bu nedenle kişiler gerçekçi hedefler belirlemelidir.

Her bireyin saygı ve sevgi besleyerek kendisine örnek aldığı bazı kişiler vardır. Örnek alınan kişilerin stres yaratan benzer durumlarla başa çıkma taktikleri takip edilerek ya da tahmin edilerek tükenmişliği aşmada bireysel bir model oluşturulabilir. Kişisel olarak tükenmişliğe sebep olan stres kaynaklarının tespiti ve bunlara yönelik mücadele ile tükenmişliğin gelişimi engellenebilir.

Stres kaynaklarının bertaraf edilemediği durumlarda; iş ortamını değiştirme alternatifi de göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı iş yerinin başka bir biriminde görev alınabilir ya da istifa edilerek başka bir iş ortamında yeni bir başlangıç yapılabilir.

Kişisel mücadele tekniklerinin yanı sıra daha kalıcı sonuçlar açısından yapılacak örgütsel düzenlemeler, tükenmişliğin meşru bir problem olarak varlığının kabulü ve örgütün bu konudaki farkındalığı tükenmişliğin çözümünde önemli bir adımdır. Kurum içinde yaşanması muhtemel stres ve tükenmişlikle ilgili sorunları önlemek veya çözmek için öncelikle ciddi ve samimi bir niyet içinde olmak gereklidir. Konuyla ilgili biçimsel ve sözde yaklaşımlar; boş çabalardan öteye gitmeyecek, dahası tükenmişliği yaşayanlar tarafından kolayca sezilebilecek bu özensizlik sorununun daha da pekişmesine yol açabilecektir.

Alınabilecek örgütsel önlemler; tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek olan en önemli katkı adil yönetimdir. Bunun yanında doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet içi eğitimlerin verilmesi, işbirliği ve koordinasyonun artırılması, sosyal desteğin zenginleştirilmesi, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarının uygulanması, mentorluk konusunda aktif katılım sağlanması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmaları büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Otel işletmelerinde tükenmişliği önlemenin bir adımı da, otellerde insan kaynakları bölümünün bulundurulması, çalışmalarını ciddiye alması ve gerekirse her bir personeli tek tek dinleyip, sorunlarını çözümlenmeye çalışması hususundaki gerekliliklerdir. Sorunu çözümlenmeyen bir çalışan işinden soğur ve tükenmeye başlar. Bundan dolayı, işletme yöneticileri, işlerliğe koyacakları tüm yönetim uygulamalarında, insanı merkeze alan bir politika izlemeye ve onların sorunlarına eğilmeye özen göstermelidirler. Unutulmamalıdır ki, örgütsel koşulları iyileştirmeye yönelik olarak, atılacak her adım, alınacak her türlü önlemin, tükenmişliği önleyici etkisinin bulunduğu, konuyla ilgili literatürün de üzerinde durduğu hususlar arasındadır.

Personele yapacağı işe dair eğitim desteği verilmeli, kendini geliştirme ve yükselme imkanı tanınmalıdır. Personel iş dışı (kurslar, seminerler, konferanslar, inceleme gezileri vb.) ve iş başı (geleneksel eğitim, uzmanlarca uygulanan eğitim, staj,



işe alıştırma, rotasyon vb.) eğitim hizmetlerinden eşit ve adil bir şekilde faydalandırılmalıdır.

Çalışanlara bir şekilde kendini ifade imkânı sağlanmalıdır. Problemler çözülemese de sorunların en azından ortaya konulması ya da dile getirilmesine olanak verilmesi; bir nebze rahatlamayı sağlayacaktır. Problem ortaya çıktığında başvurulabilecek bir merciinin olması, açık kapı politikası ile personelin sıkıntısının samimi bir şekilde dinlenilmesi, şikâyet, dilek ve önerilerin alınabileceği bir imkân yaratılması biriken gerilimin giderilmesini mümkün kılacaktır.

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında en azından sözlü teşekkürle ödüllendirilmelidir. Güler yüz, tebessüm ve sözlü teşekkür bazen ödül yerine geçebildiği gibi amirin gözündeki kötü bir bakış çalışanlar arasında bazen ceza gibi kabul edilebilmektedir. Çalışanları mutlu etmek çok basit olabildiği gibi mutsuz etmek de çok kolay olabilmektedir.

Çalışanların yaşadıkları veya yaşayacakları problemlere yönelik olarak belli aralıklarla konunun uzmanlarına seminer verdirilebilir.

Yöneticilerin de bazen iş ortamında problemlere sebep olabileceği göz önünde bulundurularak bilinçlendirici eğitimlere tabi tutulması sağlanabilir. Ayrıca yöneticilere yetki devredilerek sorumluluk bilincinin geliştirilmesi sağlanabilir.

Bundan sonraki çalışmalarda şimdiye kadar ele alınmamış meslek grupları üzerinde tükenmişlik araştırmasının yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı ölçeklerin kullanılması da, hem tükenmişliğin ölçümü hem de farklı ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması açısından faydalı olabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, Suavi, Arıkan, İrfan, *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2003.
- Akat, Ömer, *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Yayınevi, Bursa 1997.
- Akgöz, Erkan, *Turizm İşletmelerindeki Türk Gecelerinin Türk Kültürünü Tanımaya Katkıları*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003.
- Akgül, Olcay, *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Kültür Turizmi, Aphrodisias-Geyre Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2003.
- Aktaş, Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2002.
- Akten, Serkan, *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne 2007.
- Altan, şule, *Türkiye 'de Ekoturizm Uygulamaları ve Ekonomiye Katkıları*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Niğe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğe 2006.
- Altay, Hüseyin, Akgül, Volkan, "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14).
- Ardıç, Kadir, Polatcı, Sema, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 10, 2008.
- Arslantürk, Yalçın, "Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 2009.
- Aydın, şule, *Kongre Turizmi ve Türkiye 'nin Kongre Turizm Potansiyeli*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale 1997.
- Bahar, Emre, *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2006.
- Barutçugil, İsmet, *Turizm İşletmeleri*, Beta Yayınevi, İstanbul 1982.

- Beverly Potter, Are You Burning Out?, Erişim Tarihi: 24.01.2012, <http://www.health.state.mn.us/divs/fpc/cww/burnout.pdf>
- , Is Your Staff Burning Out?, Erişim Tarihi: 24.01.2012, [http://www.docpotter.com/bo\\_staff.html](http://www.docpotter.com/bo_staff.html)
- Bölükoğlu, İlhan, *Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1988.
- Budak, Gülay, Sürgevil, Olca, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, İzmir 2005.
- Burnak, Özlem, *Örgütsel Tükenmişlik: Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007.
- Cihan, Bekir Barış, *Farklı İllerde Çalışan İlköğretim Okullarında Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011.
- Çavuş, Mustafa Fedai, Gök, Tolga ve Kurtay, Fahri, “Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, Adana 2007.
- Çimen, Mesut, *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2000.
- Çontu, Mehmet, *Alternatif Turizm Çeşitleri ve Kızılcahamam Termal Turizmi Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu 2006.
- Dinler, Abide, *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta 2010.
- Doğanay, Hayati, *Erzurum Turistik Potansiyeli*, Turizm Yıllığı, Erzurum 1992.

- Ergene, Harun, *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2010.
- Erzurum Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Erzurum Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, 2012.
- Erzurum Tarihi, Erişim Tarihi: 03.01.2012, <http://www.erkulturuzum.gov.tr/belge/133431/tarihce.html>.
- Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası, *Erzurum Ekonomik Durum Raporu*, Erzurum 2006.
- Erzurum Valiliği ve İl Turizm Müdürlüğü, *Erzurum İl Turizm Envanteri*, Hakikat Ofset, Erzurum, 2002.
- EUROSTAT, *Tourism in Europe: Key Figure 1997-1998*, Brussels 1999.
- Evers, Will J. G., Brouwers, Andre and Tomic, Welko, “Burnout and Self-efficacy: A Study on Teachers’ Beliefs When Implementing An Innovative Educational System in The Netherlands”, *British Journal of Educational Psychology*, 72, 2002.
- Gaines, Jeannie, Jermier, John M., “Emotional Exhaustion In A High Stress Organization”, *Academy of Management Journal*, Sayı 26, 1983.
- Goeldner, Charles R., McIntosh, Rober W., *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley&Sons Inc., USA 1990.
- Gökdeniz, Ayhan, Dinç, Yakup, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.
- Güllüce, Ali Çağlar, *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2006.
- Gürdal, Mehmet, *Turizm Ulaştırması*, Karınca Matbaası, İzmir 1995.
- Izgar, Hüseyin, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- Kiper, Tuğba, *Safranbolu Yörüköyü Peyzaj Potansiyelinin Kırsal Turizm Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2006.
- Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem ve Kozak, Metin, *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

- Maslach, Christina, Jackson, Susan E., “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 1981.
- , *Maslach Burnout Inventory Manual*, Consulting Psychologist Press, Palo 1981.
- Maviş, Fermani, *Casino Faaliyetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2006.
- Meier, Scott T., “Toward A Theory of Burnout”, *Research Human Relations*, Sayı 36, 1983.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*, Ankara 2007.
- Mursalov, Mirza, *Bir Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Olarak Kış Turizmi ve Kış Turizmi Açısından Azerbaycan'ın Guba-Haçmaz Turizm Bölgesinin Arz Potansiyeli*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2009.
- Olalı, Hasan, Korzay, Meral, *Otel İşletmeciliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1993.
- Oruç, Serap, *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2007.
- Örmen, Uğur, *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993.
- Özer, Şeyma, *Kongre Turizmi ve Kapadokya Bölgesindeki Otel İşletmelerinin Kongre Hizmetleri Yönetiminin İncelenmesi: Kayseri ve Nevşehir İli Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir 2010.
- Özgen, Işıl, “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu & Sanatsal Etkinlikler*, Antalya 2007.
- Öztaş, Kadir, Uçan, Hilmi, *Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2002.

- Pekduyurucu, Burcu, *Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2008.
- Pelit, Elbeyi, Türkmen, Fatih, “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 10, Ankara 2008.
- Perlman, Baron, Hartman, E. Alan, “Burnout: Summary and Future”, *Research Human Relations*, Sayı 35, 1982.
- Pines, Ayala Malach, Aronson, Elliot, *Career Burnout: Causes and Cures*, New York 1988.
- , Ayala Malach, “Occupational Burnout: A Cross-Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling”, *Career Development International*, 2003, Sayı 8.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa 1996.
- Sağlık Turizmi, Erişim Tarihi: 08.11.2011, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/belge/1-97119/saglik-ve-termal-turizmi-tanimi.html>
- Sağlık, Erkan, *Turizm İşletmelerinin Bölge Ekonomisindeki Yeri ve Rolünün Belirlenmesi-Erzurum Ölçeğinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2011.
- Selçuk, Gökalp Nuri, Şahin, Türkan, *Turizm Ekonomisi*, Lord Matbaacılık, İstanbul 2008.
- Serçek, Sadık, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Çerçevesinde Türkiye’de İnanç Turizminin Geliştirilmesi (Mardin Örneği)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2011.
- Serçeoğlu, Neslihan, *Üniversite Oyunlarının Sosyal Kültürel ve Ekonomik Etkileri: Erzurum 2011 Üniversitelerarası Kış Oyunlarına Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2011.
- Sezgin, Ahmet, *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*,

- (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.
- Sönmez, Deniz Zeynep, *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2006.
- Süklüm, Nurcan, *Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2006.
- Sürgevil, Olca, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.
- Şanlı, Savaş, *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006.
- Şebin, Kenan, *Erzurum Kış Sporları Turizmi İle İlgili Yöre Halkının Tutum ve Beklentileri*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
- Şerefoğlu, Coşkun, *Kalkınmada Kırsal Turizmin Rolü-2007-2013 Yılları Arasında Ülkemizde Uygulanacak Olan IPARD Kırsal Kalkınma Programındaki Yeri, Önemi ve Beklenen Gelişmeler*, (Uzmanlık Tezi), Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara 2009.
- Şükrü Yarcın, Metehan Peköz, *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul 1997.
- Tatlıcı, Mehmet, *Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya 2006.
- Thomas, Niku K., “Resident Burnout”, *The Journal of The American Medical Association*, 292 (23), 2004.
- Toksay, Tunca, *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, Der Yayınları, İstanbul 1983.
- Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, (1993), *T.C. Resmi Gazete*, No: 21728, 14 Ekim 1993.

- Türkmen, Nedim, *Turizm Sektörünün Vergilendirilmesi*, Yaklaşım Yayınları, Ankara 2000.
- Ulusan, Yeliz, Batman, Orhan, “Alternatif Turizm Çeşitlerinin Konya Turizmine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 23, Konya 2010.
- Ural, Ayhan, Kılıç, İbrahim, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.0-12.0 For Windows)*, 2. Basım, Detay Yayıncılık.
- Üngüren, Engin, Doğan, Hulusi, Özmen, Mehmet ve Tekin, Ömer Akgün, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, Sayı 17, İzmir 2010.
- Yalçın, Mine, *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitimcilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Empatik Eğilim ve Bazı Değişkenler İle Olan İlişkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep 2011.
- Yavuz, Hasan, *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İş Gören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007.
- Yıldırım, Fatma, *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996.
- Yıldırım, Mehmet Halit, İçerli, Leyla, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 2010.



**EKLER****Ek :1 Anket Formu**

Sayın Katılımcı, Bu anket formu *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama* isimli yüksek lisans çalışması için hazırlanmıştır. Araştırma sonucunun güvenilirliği, soruları dikkatli bir şekilde okuyup cevaplandırmanıza bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK

Çağla ÜST

Atatürk Üniversitesi

	<b>SORULAR</b>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
7	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
10	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
11	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
12	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
13	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
14	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
15	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
16	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
17	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
18	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere kişiliksiz varlıkları gibi davrandığımı fark ediyorum.					
19	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
20	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
21	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					

1. Cinsiyetiniz : ( ) Bay ( ) Bayan

2. Yaşınız : ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46+

3. Eğitim Düzeyiniz :  İlköğretim  Lise  Ön Lisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
4. Medeni Durumunuz :  Evli  Bekar
5. Çalıştığınız Departman :  Önbüro  Yiyecek-İçecek  Güvenlik  
 Kat Hizmetleri  Teknik Servis  Mutfak  Diğer
6. İşletmede Çalıştığınız Kademe :  Departman Çalışanı  Departman Şefi  
 Departman Müdürü
7. İşletmedeki Çalışma Şekli :  Kadrolu  Geçici  Sözleşmeli  Stajyer
8. Aylık Geliriniz :  0-700 TL  701-1400 TL  
 1401-2100 TL  2101 + TL
9. Ek İş Yapıyor Musunuz? :  Evet  Hayır

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Çağla ÜST
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum/ 26.01.1988
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	Sağlık, E., Serçeoğlu, N., Cengiz, G., Üst, Ç. “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini: Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama” II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart 2011, Sayfa 116-133.
<b>İş Deneyimi</b>	
Stajlar	
Projeler	Selçuk, G., Sağlık, E., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2010) “Şehir İmajı: Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama” Erzurum 2010.
Çalıştığı Kurumlar	
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	caglaust87@hotmail.com
<b>Tarih</b>	21.05.2012