

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: SAFRANBOLU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zuhal YAŞAR

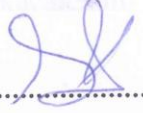


Tez Danışmanı
Yrd. Doç Dr. Fatih TÜRKMEN

Karabük
Temmuz, 2016

TEZ KURULU ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Zuhal YAŞAR'a ait "Turizm Sektöründe Tükenmişlik ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Safranbolu Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından TURİZM İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Nuray TÜRKER	
Danışman Üye	: Yard. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ	

Tez Sınavı Tarihi : 01.07.2016

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM
İŞLETMECİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Turizm Sektöründe Tükenmişlik ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Safranbolu Örneği” başlıklı çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Zuhal YAŞAR

ÖNSÖZ

Artan rekabet koşulları ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte işletmeler alanında uzman, takım çalışmasında uyumlu üstün performans gösterebilecek iş görenler ile çalışma konusuna önem vermektedirler. Turizm sektörü yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri nedeniyle dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesi ile insan kaynağı unsurunun doğrudan ilişkide olduğu turizm sektöründe görülen tükenmişlik ve motivasyon konuları önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada öncelikle tükenmişlik ve motivasyon kavramlarına ilişkin yazındaki teorik bilgiler incelenmiş ve insan emeğinin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki yapılan ampirik çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi sektörün hizmet kalitesine ve ilgili yazına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda Safranbolu’da gerçekleştirilen bu çalışmanın öncelikle Safranbolu’daki turizm sektörüne ve diğer bölgelerde hizmet veren turizm işletmeleri çalışanlarının performanslarını ve hizmet kalitesini artırma bağlamında katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Tez çalışması sürecinde, katkılarını esirgemeyen, örnek çalışma ahlakıyla bana çalışma arzusu veren, tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN’e, değerli jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Nuray TÜRKER’e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Güllü’ye, bu süreçte her zaman yanımda olan eşim Yener Yaşar’a, aileme canım anneme ve biricik bebeğim Deniz Yaşar’a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜ VE TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELER

1.1. TURİZM SEKTÖRÜ	3
1.2. TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELER	3
1.2.1. Konaklama İşletmeleri	4
1.2.1.1.Otel.....	4
1.2.1.1.1. Konaklama Türüne Göre Otel İşletmeleri.....	4
1.2.1.1.1.1 Kaplıca (Ilıca) Tesisleri.....	4
1.2.1.1.1.2.Resort Oteller	4
1.2.1.1.1.3.Kongre Amaçlı Oteller.....	4
1.2.1.1.1.4.Dağcılık ve Spor Amaçlı Oteller.....	5
1.2.1.1.2.Çalışma Süresi Bakımından Konaklama İşletmeleri	5
1.2.1.1.2.1.TümYıl Boyunca Hizmet Veren Oteller	5
1.2.1.1.2.2.Sezonluk Oteller.....	5
1.2.1.1.3.Mevkilerine Göre Otel İşletmeleri	5
1.2.1.1.3.1. Havaalanı Oteller	5
1.2.1.1.3.2. İstasyon Otelleri	6
1.2.1.1.3.3. Şehir Merkezinde Kurulan Oteller.....	6
1.2.1.1.3.4. Liman Otelleri	6
1.2.1.1.4. Büyüklükleri Bakımından Oteller	6
1.2.1.1.5. Hukuki Niteliklerine Göre Otel İşletmeleri.....	6
1.2.1.1.5.1. Belediye Ruhsatlı Otel İşletmeleri	6
1.2.1.1.5.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri.....	7

1.2.1.1.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri	7
1.2.1.1.7. Sunulan Hizmetin Türüne Göre Otel İşletmeleri	7
1.2.1.1.8. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri.....	7
1.2.1.1.9. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri	7
1.2.1.2. Motel	7
1.2.1.3. Tatil Köyü	8
1.2.1.4. Pansiyon	8
1.2.1.5. Kampingler.....	8
1.2.1.6. Apart Oteller.....	8
1.2.1.7. Hostel	8
1.2.1.8. Termal Turizm Tesisi.....	8
1.2.1.9. Sağlık, Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi.....	9
1.2.1.10. Golf Tesisi.....	9
1.2.1.11. Dağ Evi, Spor ve Avcılık Tesisi.....	9
1.2.1.12. Yayla Evleri	9
1.2.1.13. Yüzer Tesisler	9
1.2.2. Seyahat İşletmeleri	10
1.2.2.1. Tur Operatörleri	10
1.2.2.2. Seyahat Acenteleri	10
1.2.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	11
1.2.4. Rekreasyon İşletmeleri.....	11
1.2.5. Diğer Turizm İşletmeleri.....	11
1.3. TÜRKİYE’DE TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN SORUNLARI	11

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU	14
2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ	16
2.2.1. Fiziksel Belirtiler.....	16
2.2.2. Davranışsal Belirtiler	16
2.2.3. Psikolojik Belirtiler	17
2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	17

2.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	17
2.3.1.1. Yaş	17
2.3.1.2. Cinsiyet	18
2.3.1.3. Medeni Durum	18
2.3.1.4. Eğitim.....	19
2.3.1.5. Gelir	19
2.3.1.6. Kişilik Yapısı	19
2.3.1.7. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler.....	20
2.3.2. Örgütsel Faktörler	21
2.3.2.1. İş Yüğü.....	21
2.3.2.2. İş Kontrolü	22
2.3.2.3. Ödüller	22
2.3.2.4. Ait olma.....	23
2.3.2.5. Adalet	23
2.3.2.6. Değerler.....	23
2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI	24
2.4.1. Birey Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	24
2.4.2. Çalışma Hayatındaki Olumsuz Sonuçları	25
2.5. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI	26
2.5.1. Örgütsel Anlamda Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	26
2.5.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları	27
2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÖLÇEKLERİ.....	27
2.6.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği.....	27
2.6.2. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Ölçeği	28
2.6.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Ölçeği	29
2.6.4. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli.....	29
2.6.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	30
2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI	31
2.7.1. Duygusal Tükenme	31
2.7.2. Duyarsızlaşma.....	32
2.7.3. Kişisel Başarı	33
2.8. TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	35
3.1.1. Motivasyon Süreci	36
3.2. MOTİVASYON TEORİLERİ	37
3.2.1. Kapsam Teorileri.....	37
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	37
3.2.1.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	39
3.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	41
3.2.1.3.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri .	44
3.2.1.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının İçsel (Hijyen) Etmenleri....	44
3.2.1.4. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme İhtiyacı Teorisi.....	45
3.3. Süreç Teorileri.....	46
3.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	47
3.3.2. Adams'ın Eşitlik Modeli	48
3.3.3. Porter ve Lawler Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	49
3.3.4. Edwin Locke Amaç Teorisi	49
3.4. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	50
3.4.1. Ekonomik Araçlar	51
3.4.1.1. Ücret.....	51
3.4.1.2. Ekonomik Güvenlik	51
3.4.1.3. Maddi ve Manevi Ödüller	51
3.4.2. Psiko-sosyal Araçlar	52
3.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	52
3.4.2.2. Sosyal Katılma	52
3.4.2.3. Değer ve Statü	52
3.4.2.4. Gelişim ve Başarı	53
3.4.2.5. Sosyal Uğraşlar	53
3.4.2.6. Psikolojik Güven.....	53
3.4.2.7. Öneri Sistemi.....	53
3.4.2.8. Çevreye Uyum Sağlama.....	54
3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	54

3.4.3.1. Kararlara Katılım	54
3.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri	54
3.4.3.3. Amaç Birliği.....	54
3.4.3.4. Eğitim Olanağı	55
3.4.3.5. İletişim	55
3.4.3.6. Fiziksel Çalışma Ortamı.....	55
3.5. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ	55
3.6. TURİZM SEKTÖRÜNDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRENMESİ: SAFRANBOLU ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMA ALANI.....	58
4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	59
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	59
4.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	60
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	60
4.6. VARSAYIMLAR	61
4.7. TANIMLAR.....	61
4.8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
4.9. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	62
4.10. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	63
4.11. VERİLERİN TOPLANMASI.....	65
4.12. VERİLERİN ANALİZİ	66
4.13. BULGULAR VE YORUM.....	67
4.13.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	67
4.13.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
4.13.3. Tükenmişlik Alt boyutlarına Yönelik Bulgular	71
4.13.4. Motivasyon Alt Boyutlarına Yönelik Bulgular.....	75

4.13.5. Tükenmişlik ve Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan T-testi Sonuçları	77
4.13.6. Tükenmişlik ve Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Anova ve Tukey Testi Sonuçları	80
4.13.7. Tükenmişlik Alt Boyutları İle Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Korelasyon Analizi)	94
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	104
EK1: ANKET FORMU	125
ÖZET	128
ABSTRACT	130
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Maslow, Herzberg ve Alderfer'in İhtiyaçlar Teorileri Arasındaki İlişki.....	46
Tablo 2: Tükenmişlik Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3: Motivasyon Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 4: Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=392)	71
Tablo 5: Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Bulgular	72
Tablo 6: Kişisel Başarı Boyutuna İlişkin Bulgular	73
Tablo 7: Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 8: İçsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 9: Dışsal Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular	77
Tablo 10: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)	78
Tablo 11: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)	80
Tablo 12: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	81
Tablo 13: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	82
Tablo 14: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	83
Tablo 15: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	84
Tablo 16: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründeki Faaliyet Alanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	85

Tablo 17: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründeki Faaliyet Alanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	86
Tablo 18: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	87
Tablo 19: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	88
Tablo 20: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Halen Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	89
Tablo 21: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Halen Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	91
Tablo 22: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Gelir Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	92
Tablo 23: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Gelir Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)	93
Tablo 24: İşgörenlerin Tükenmişlik Ölçeğindeki Alt Boyutlar İle Motivasyon Ölçeğindeki Alt Boyutlara Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi).....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslach Tükenmişlik Modeli	31
Şekil 2: Motivasyon Süreci	36
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	38
Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	43
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	62



KISALTMALAR

MBI :Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Vd. : Ve Diğerleri

Vb. : Ve Benzeri.



GİRİŞ

Turizm işletmelerinin çağdaş yaşama ayak uydurabilmeleri ve zamanın gereklerine uyum sağlayabilecek hale gelebilmeleri, insan kaynaklarını verimli kullanmaları ile mümkün olmaktadır. İçinde bulunulan zamanın koşulları teknolojik açıdan örgütsel işlerin yürütülebilirliğini kolaylaştırırken çalışan bireylerin psikolojisini ve enerjisini yok ederek bireyleri daha çaresiz bir duruma da getirebilmektedir. Dolayısıyla çalışan bireyler moral bozuklukları, motivasyon düşüklüğü, çalışma hayatına karşı isteksiz olma hali gibi birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalabilmektedir. Geline bu noktada ise çalışan bireyler hem aile hayatları hem de iş hayatları açısından olumsuz yönde etkilenip çalıştıkları kuruma da bu olumsuzlukları yansıtabilmektedirler.

Bireyler çalışma hayatından sadece gelir elde etmekle kalmayıp aynı zamanda iş hayatında ilişkide olduğu taraflarla da etkileşimleri sayesinde kendileriyle ilgili duygu ve düşüncelerini aktarabilmektedirler. Bu sebeple çalışanların işlerine motive edilebilmeleri ve onların tükenmişliklerinin önlenmesi hem çalıştıkları kurum hem de o kurumun ilişkide bulunduğu taraflar açısından oldukça önemli kabul edilmektedir. Aksi halde motive olamamış ve tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar bağlı buldukları organizasyonları başarısızlığa sürüklemiş olacaklardır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin organizasyonlarını gelecek hedeflerine ulaştırabilmeleri, çalışanların motive olması ve onların tükenmişlik düzeylerinin de azaltılarak insan kaynaklarının etkin kullanımıyla mümkün olabilecektir.

Bu anlamda bu araştırma, insanın insana hizmet ettiği ve motivasyon ile tükenmişlik konularının önem arzettiği turizm sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Önemli turizm potansiyeline ilişkin yapısından dolayı ve bölge üzerinde bu nitelikte bir çalışmanın olmaması sebebiyle bu araştırma Karabük ili Safranbolu ilçesinde gerçekleştirilmiş olup konuyla ilgili çıkan sonuçlar üzerine öneriler de geliştirilmiştir.

Araştırma kavramsal çerçeve ve uygulama çalışması olarak iki ana bölüm üzerine kurgulanmış olup kavramsal çerçeve bölümünde turizm işletmeleri, tükenmişlik sendromu ve motivasyon konuları hakkında teorik bilgiler sunulmuştur.

Uygulama alışması bölümünde ise Karabük ili Safranbolu ilçesinde turizm işletmeleri bünyesinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik sendromu düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki her konuya ait alt boyutlar (duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) dikkate alınarak ilişkilendirilmiş ve elde edilen bulgular amacına uygun biçimde yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜ VE TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELER

Bu bölümde turizm sektörü ve turizm sektöründe yer alan işletmeler hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. TURİZM SEKTÖRÜ

Turizm, kişilerin devamlı yaşadıkları yerler dışında başka destinasyonlara seyahat etmeleri ve gittikleri yerlerde geçici konaklamaları sonucu oluşan ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ortaya çıkan faaliyetlerdir.

Turizmin tanımından yola çıkarak turizm sektörü ise; turistlerin sürekli yaşadıkları alanlardan ayrılarak tekrar aynı mekâna geri gelinceye kadar geçen süre içerisinde yaptıkları seyahatleri esnasında ihtiyaç hissettikleri ulaştırma, yeme-içme, eğlence ve diğer gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan faaliyetleri kapsamaktadır.

Turistlerin ihtiyaç hissettikleri ürün ve hizmetleri üreten veya satan, başta geceleme, yer değiştirme ve yiyecek-içecek işletmeleri olmak üzere, turizm faaliyetlerinin devam ettirilmesi ile ilgili işlemlerin hepsi turizm sektörü içinde yer almaktadır (Megep, 2007: 3).

1.2. TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELER

Turizm sektörünün karmaşık yapısı, birden çok sayıda ve farklı özelliklere sahip işletmenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklı ihtiyaçlardan meydana gelen turizm talebinin giderilmesinde, etkili olan işletme sayısının çokluğu, işletmelerin niteliklerinin birbirlerinden farklı olması sebebiyle turizm sektöründe sınıflandırma yapmak zorlaşmaktadır (Yavuz, 2007: 13).

Turizm faaliyetlerinin artması sonucu kurulan turizm işletmeleri; turizm olayı ve ilişkileri sonucunda turistlerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri karşılayan, bunları geniş kitlelere duyurup pazarlanmasını ve satışını sağlayan işletmeler olarak tanımlanabilir (Akgöz, 2003: 31). Bu noktada turizm sektöründe yer alan işletmeleri açıklamak yerinde olacaktır.

1.2.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri insanların sürekli ikamet ettikleri konutları dışında çeşitli nedenlerle gerçekleştirdikleri seyahatler sırasında geçici olarak geceleme, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılama imkânı sağlayan işletmelerdir (Usta, 2008: 35). Konaklama işletmeleri, asli konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri olarak kategorize edilmektedir. Oteller konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu oluşturmaktadırlar(Özdemir ve Akpınar, 2002: 85).

1.2.1.1.Otel

İnsanların farklı nedenlerle yaptıkları seyahat eyleminin içerisinde ilk etapta geceleme daha sonra yeme- içme gereksinimlerini ve diğer fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için mal ve hizmet üreten ve bunla birlikte insanların psikolojik yönden de tatmin olmasını sağlayan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 3).

1.2.1.1.1. Konaklama Türüne Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerini müşterilerine verdiği konaklama hizmetinin türüne göre yapılan gruplandırma (Kozak vd., 2008: 49).

1.2.1.1.1.1 Kaplıca (Ilıca) Tesisleri

Bu tür tesisler insan sağlığını koruma ve tedavi etmek amacıyla kaplıca ve aromatik banyo kürü imkânı sunan, jeotermal su, deniz suyu, kil gibi uygulama veya mekanik ve elektronik araçlarla, belirli masaj teknikleriyle müşterilerine hizmet veren tesislerdir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 50)

1.2.1.1.1.2.Resort Oteller

Tatil yapmak, eğlenmek ve dinlenmek için turizme katılanlara hizmet sunan bu işletmeler deniz, dağ, termal su, göl ve yayla gibi bir turizm çekiciliğinin yanında kurulan tesislerdir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 50).

1.2.1.1.1.3.Kongre Amaçlı Oteller

Bilgi alışverişinde bulunmak üzere çeşitli amaçlarla bir araya gelenlere konferans, seminer, sempozyum gibi toplantı hizmetlerini sunan tesislerdir. Oda sayısının 250-2000 arasında olması beklenen bu işletmelerde gösteri salonu, yüzme

havuzu, bekleme salonları ve oyun odaları gibi çeşitli aktivitelerin yapılabileceği alanların bulunması gerekmektedir (Çakıcı vd., 2002: 5).

1.2.1.1.1.4. Dağcılık ve Spor Amaçlı Oteller

Seyahat amacı bol oksijenli hava almak, rahatlamak ve dinlenmek için özellikle kış sporlarına katılan turistlere hizmet sunan tesislerdir. (Kozak vd., 2008: 6).

1.2.1.1.2. Çalışma Süresi Bakımından Konaklama İşletmeleri

Otel işletmeleri çalışma süreleri bakımından işletmenin verdiği hizmet süresi esas alınarak gruplandırılmaktadır. Belirtilen sınıflandırma içerisinde “devamlı” ve “mevsimlik” olarak faaliyet gösteren otel işletmeleri bulunmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 50).

1.2.1.1.2.1. Tüm Yıl Boyunca Hizmet Veren Oteller

Tüm yıl süresince faaliyette olup müşterilere hizmet sunan işletmelerdir. Büyük kentlerde, merkezi yerlerde ve ulaştırma güzergâhları civarında kurulan bu tesisler müşterilerine sundukları hizmetin çeşidi ve yapısal özellikleri bakımından sezonluk otellerden farklılık göstermektedirler (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 50).

1.2.1.1.2.2. Sezonluk Oteller

Kuruluş yeri bakımından kısa süreli çalışma imkânı sağlayan yerlerde kurulan tesislerdir. Bu tesisler deniz sporları ve kış sporlarının yapıldığı bölgelerde kurulmaktadır (Kozak vd. 2008).

1.2.1.1.3. Mevkilerine Göre Otel İşletmeleri

Bu kategoride otellerin ulaşım araçları ile bağlantıları ve onlara olan mesafesi yer almaktadır (Çakıcı vd., 2002: 6).

1.2.1.1.3.1. Havaalanı Oteller

Genellikle uçak aktarması yapan yolcuların ve havayolları personelinin konakladıkları, uluslararası havaalanları yakınında faaliyet gösteren tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 35).

1.2.1.1.3.2. İstasyon Otelleri

Avrupa ülkelerinde otobüs terminalleri ve demiryolu istasyonlarında kurulan otel işletmeleridir (Çakıcı vd., 2002: 6).

1.2.1.1.3.3. Şehir Merkezinde Kurulan Oteller

Ticaret merkezleri veya turistik merkezlerde kurulan, müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan tesislerdir. Müşterilerine konaklama hizmetine ek olarak, restoran ve bar hizmeti veren şehir otelleri genellikle, iş amaçlı seyahat eden kişilere kısa süreli konaklama hizmeti sunmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2011: 53).

1.2.1.1.3.4. Liman Otelleri

Bu oteller, büyük limanı olan şehirlerde kurulan konaklama tesisleridir (Özcan, 2011: 13).

1.2.1.1.4. Büyüklükleri Bakımından Oteller

Bu sınıflandırma, otellerin oda sayısı ve sahip oldukları hizmetlerin çeşitliliğine bağlıdır. Otel işletmeleri; çok küçük, orta ve büyük olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır. Oda sayısı 25 veya 25'ten az olan oteller çok küçük, 25-99 arasında olanlar küçük, 100-299 arasında olanlar orta, 300 ve üzeri odaya sahip olan otel işletmeleri ise büyük işletmeler olarak kabul edilmektedir (Kozak vd., 1998: 7).

1.2.1.1.5. Hukuki Niteliklerine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma türünde işletmenin belgelendirme şekli belirleyicidir ve ülkelerin bu konudaki düzenlemeleri önem taşımaktadır. Genellikle otel binasını niteliği, dekoratif yapısı, kullandığı malzemeler, hizmet kalitesi, müşteriye sunduğu konfor, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özellikler otel işletmelerinin hukuki bakımdan sınıflandırılmasında değerlendirilen faktörlerdir (Oral, 2005: 39).Örneğin, Türkiye'de hukuki statü bakımından oteller "Belediye belgeli oteller ve Turizm işletme belgeli oteller olarak ikiye ayrılmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 52).

1.2.1.1.5.1. Belediye Ruhsatlı Otel İşletmeleri

Yerel yönetimler tarafından sınıflandırılan ve denetlenen otel işletmeleridir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 52).

1.2.1.1.5.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Türkiye’de 1950’li yıllardan beri devam eden bir uygulamadır. Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre Türkiye’de otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırılmıştır (Megep, 2007: 7).

1.2.1.1.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Bu tür sınıflandırmada otel işletmeleri şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika otelleri şeklinde faaliyet göstermektedirler. Bir başka yaklaşıma göre otel işletmeleri, kamuya ve özel sektöre ait oteller şeklinde belirlenmiştir (Kozak vd., 1998: 3).

1.2.1.1.7. Sunulan Hizmetin Türüne Göre Otel İşletmeleri

Otellerin sınıflandırılması konaklamanın yanında verdikleri başka hizmet türlerine göre yapılmaktadır. Yalnız konaklama hizmeti sunan oteller ve apart oteller bu sınıflandırma içerisinde bulunmakta olup, eğlence başta olmak üzere diğer tüm hizmetlerin bulunduğu tesisler de bu sınıflandırmada yer almaktadır (Kozak vd., 2008: 9).

1.2.1.1.8. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırmanın oluşumunda otel işletmeleri müşterilerinin gelirleri önemli bir etkidir. Fiyata göre otel işletmeleri; “ucuz”, “orta kesime hitap eden” ve “lüks” olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 52).

1.2.1.1.9. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri sundukları konaklama hizmetlerine göre de sınıflandırılmaktadır. Bunlar; termal, dağ, şehir, sayfiye (resort), kongre ve kıyı oteli olarak sınıflandırılmaktadır (Türkoğlu, 2011: 19).

1.2.1.2. Motel

Araçların yapısı gereği belli aralıklarla duraklama yapmaları gerekmektedir. Bu molaların arasında sürücü ve yolcuların konaklamaları da yer alır. Turistlerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak için yol boyu kurulan Motor-Hoteller kısa adıyla Moteller böyle bir gereksinimin tatmin edilmesi amacıyla ortaya çıkan bir üründür

(Eralp, 1983: 123). Moteller karayolları üzerinde ve yakın çevrelerinde motorlu araçlarıyla seyahat edenlerin konaklama, yeme içme, otopark vb. gereksinimlerinin karşılandığı işletmelerdir. Moteller en az 10 oda kapasiteli olmalıdır (Sezgin, 1995: 99).

1.2.1.3. Tatil Köyü

Tatil köyleri; tabiat güzellikleri içerisinde, müşterilere huzurlu ve konforlu bir konaklama imkânı sağlamakla birlikte çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerini de sunan en fazla üç katlı ve en az seksen odalı tesislerdir (Demirkol ve Zengin, 2009: 110).

1.2.1.4. Pansiyon

Pansiyonlar; müşteriye yeme-içme olanağını sağlayan veya müşteriye kendi yemeklerini hazırlama imkânı veren, yönetimi kolay, konaklama tesisi şeklinde inşa edilmiş en az beş odalı tesislerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 9).

1.2.1.5. Kampingerler

Karayolu güzergâhları üzerinde ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi tabiat güzelliklerinin bulunduğu mevkilerde kurulan ve müşterilerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme, içme, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 üniteli tesislerdir (Türkmen, 2000: 50).

1.2.1.6. Apart Oteller

Tatil köyü veya işletme belgeli bir otel kapsamında yer alan, müşterilerinin kendi yeme-içme gereksinimlerini karşılayabilmeleri için gerekli donanıma sahip otel gibi faaliyet gösteren tesislerdir (Kozak vd. 2008).

1.2.1.7. Hostel

Genellikle gençlik turizmine katılanların tercih ettiği, gençlere kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı veren en az on odadan oluşan tesislerdir (Batman, 2003: 37).

1.2.1.8. Termal Turizm Tesisi

Termal tesisler; insan sağlığını korumak ve tedavi etmek amacıyla yapılan uygulamalardan bir veya birkaçının uzman hekim kontrolünde yapıldığı, tedavi edici

unsur olarak toprak, çamur, deniz tuzu gibi doğal tedavi araçlarının da kullanıldığı, içme ve iklim kür merkezleri yakınına kurulan işletmelerdir (Altınışik vd., 2004: 95).

1.2.1.9. Sağlık, Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi

Bu işletmeler mekanik ve elektronik araçlarla, fizik tedavi verehilitasyon gibi yöntemlerle, termal su, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile insan sağlığını koruma ve yenileme amacını taşıyan uygulamaların birinin veya birkaçının doktor gözetiminde yapıldığı konaklama tesisleridir (Usta, 2008: 48).

1.2.1.10. Golf Tesisi

Golf sporunun uluslararası koşullarına uygun yerlerde, bu sporu yapmaya yönelik parkur, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve golf sporunu yapmaya yardımcı olan diğer birimlerden oluşan tesislerdir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 54).

1.2.1.11. Dağ Evi, Spor ve Avcılık Tesisi

Kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğal zenginliklerden faydalanmak isteyen kişilere hizmet veren, çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla yönetilen en az bir yıldızlı tesislerdir (Hussein ve Saç, 2008: 51).

1.2.1.12. Yayla Evleri

Yayla turizminin yapıldığı veya geliştirilmeye çalışıldığı destinasyonlarda, mevcut yayla evlerinin geleneksel yapısı bozulmadan turizme kazandırılan en az beş odalı konaklama işletmelerdir (Aslan, 2015: 220).

1.2.1.13. Yüzer Tesisler

Ülkelerin karasularında veya limanlarında turizme hizmet vermek amacıyla turistlere geceleme ve/veya yeme-içme olanağı sunabilen kendiliğinden hareket etme imkânına sahip veya bir römorkör aracılığıyla çekilebilen deniz araçlarıdır (Hussein ve Saç, 2008: 51).

1.2.2. Seyahat İşletmeleri

Turistlere yönelik mal ve hizmet üreten işletmeler ile turistler arasında bağ kurulmasını sağlayan kuruluşlar olup pazarlamada dağıtım kanalı işlevi de gören işletmelerdir (Hussein ve Saç, 2008: 52).

Bu işletme grubunda tur operatörleri “toptancı” durumunda seyahat acenteleri ise “perakendeci” konumunda faaliyet göstermektedirler (Kozak, Kozak ve Kozak, 2001: 58).

1.2.2.1. Tur Operatörleri

Çeşitli hizmetleri (ulaşım, transfer, geceleme, yeme-içme, rekreasyon ve rehberlik vb.) paket tur kapsamında yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi satış ofisleri veya seyahat acenteleri vasıtasıyla müşterilerine sunan işletmelerdir. (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 56).

1.2.2.2. Seyahat Acenteleri

Seyahat acenteleri kar elde etmek için turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlenme, gezme ve spor yapma imkânı sağlayan ve turistleri bilgilendiren ekonominin gelişmesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır. (Sezgin, 1995: 104).

Seyahat acenteleri Turizm Bakanlığınca verilen işletme belgesi ile kurulurlar. Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acenteleri 1618 nolu yasa ile A, B ve C grubu seyahat acenteleri olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu yasaya göre seyahat acentelerinin gruplara göre sunmuş oldukları hizmetler:

- (A) Grubu seyahat acenteleri: 1618 nolu kanunun 1. maddesinde yer alan bütün seyahat acenteciliği hizmetlerini görürler. Döviz bozma, vize, pasaport, araç kiralama, ulaştırma şirketlerinin biletlerini satma, tur operatörleri tarafından oluşturulan paket turları pazarlama, yurt içi ve yurt dışı tur düzenleme bu hizmetler arasında yer alır (Kozak, Kozak ve Kozak: 2013: 57).
- (B) Grubu seyahat acenteleri: Uluslararası karayolu, denizyolu, demiryolu ve havayolu ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentelerince düzenlenen turların biletlerini satarlar (Sezgin, 1995: 104).
- (C) Grubu seyahat acenteleri: Yurt içi tur organizasyonları yapmaktadırlar (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 57).

1.2.3. Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Konaklama işletmeleri kapsamında yer alan yiyecek-içecek işletmeleri turizm sektöründe bağımsız olarak faaliyet gösteren önemli işletmelerdir (Sarıışık, 2012: 4).

1.2.4. Rekreasyon İşletmeleri

Bireylerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla yaptıkları faaliyetler ve aktiviteler rekreasyon faaliyetleri olarak değerlendirilir. Golf, binicilik sporları, kamp yapma gibi faaliyetler turizm alından rekreasyon faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir (Aslan, 2015: 222). Rekreasyon işletmeleri bu tür sporları yapan kişilere hizmet veren işletmelerdir.

1.2.5. Diğer Turizm İşletmeleri

Turizm faaliyetlerine katılan kişilere konaklama, yeme-içme imkânı haricinde turizmde dolaylı yönden katkıda bulunan işletmeler bulunmaktadır. Hediyelik eşya dükkânları, yüzme, kayak, tenis, binicilik sporlarında öğretmenlik yapan kişiler, tur rehberleri, çevirmenler vb., kişi veya işletmeler turizme dolaylı olarak katkı sağlamaktadırlar (Kozak, Kozak ve Kozak, 2013: 58).

1.3. TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN SORUNLARI

Turizm sektörünün bir ülke ve bölge için sağladığı en büyük ekonomik avantajlardan birisi sahip olduğu güçlü istihdam etkisidir. Özellikle de gelişmekte olan ülkeler ve bölgeler açısından istihdam oluşturacak alternatiflerin ve kaynakların fazlalığı turizm sektörüne olan ilginin gün geçtikçe artmasına neden olmuştur (Kaya, 2012: 244).

Sektörde verilen hizmetlerin elle tutulamama, stoklanamama aynı anda üretim ve tüketim ve kolay standardize edilememe gibi özellikleri vardır. Bu durum turizm sektöründe çalışma koşullarının kendine özgü özellikler sergilemesine neden olmaktadır. Nitekim, bir çok ülkede turizm sektöründe çalışma hayatı çeşitli faktörlerin etkisi altında oldukça esnek ve standart dışı koşullar altında gerçekleşmektedir. Bu faktörlerin başında düşük ücretler, büyük çapta niteliksiz işgücü, çalışan devir hızı oranlarının yüksek olması, devamsızlık, yiyecek içecek işletmeleri ile konaklama işletmeleri arasında işgücü akışkanlığının yüksek olması, kariyer fırsatlarının yokluğu, kötü çalışma koşulları, çalışma saatlerinin uzunluğu ve

uygunsuzluğu, eksik istihdam, düşük iş tatmini, mevsimsellik ve sektöre küçük işletmelerin hakim olması gelmektedir (Kaya, 2012: 245).

Turizm sektöründe çalışma koşulları sektörün niteliği gereği oldukça standart dışı bir özellik göstermektedir. Sektördeki talebin dengesizliği, talebe göre veya part-time çalışan istihdam etmeyi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca sektördeki dış kaynak kullanımının artması da, aynı işletmede farklı statülerde çalışanların olması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum çalışma ortamını kötüleştirmekte, çalışanları organize etme ve çalışma koşullarını iyileştirmede büyük engel teşkil etmektedir. Buna ek olarak mevsimsellik dolayısıyla da iş güvencesinin azaldığı sektörde, eğitimsiz ve düşük vasıflı çalışanların istihdamı yoluna gidilmekte ve sektördeki ücretler diğer sektörlerle göre daha düşük seviyelerde seyretmektedir. Sektördeki çalışma saatleri de genellikle standart dışı ve çoğu zaman uygunsuz olabilmektedir. Turizm sektöründe çoğu işler diğer insanların çalışmadığı zamanlarda yapılmaktadır. Dolayısıyla sektörün niteliği gereği çalışma zamanı çalışanlar açısından önemli bir sorun olmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2003 yılında yayınladığı raporda, turizm sektörünün istihdam açısından çekici olmayan bir imaja sahip olduğu, sektörde ücretlerin düşük olduğu ve çalışanların da düşük nitelikte olduğu belirtilmektedir. Turizm sektörü, uzun çalışma saatlerinin, hatta bazen tatillerde çalışmanın, vardiyalı iş dolayısıyla genelde normal dışı çalışma saatlerinin olduğu bir sektör olarak nitelendirilmektedir. Sektördeki çalışma saatlerinin düzensizliği, tatillerde ve çoğu zaman vardiyalı olarak uygun olmayan saatlerde çalışılıyor olması kişiler için stres oluşturmakta, iş yaşam dengesini bozmakta, hatta bazı rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Kaya ve Atçı, 2015: 27).

Yapılan araştırmalar Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların düşük eğitim, yetersiz ücret, kayıt dışı istihdam, yüksek işgücü devir hızı, düşük kıdem yılı ve fazla çalışma saati sorunlarına sahip olduğunu ve aynı zamanda çalışanların karşılaştıkları temel sorunların birbirleri ile ilişkili olduğunu ve diğer sorunların meydana gelmelerinde tetikleyici olma özelliklerini taşıdığını göstermektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşüklüğü ve kayıt dışı istihdam mevcut ve potansiyel çalışanların işlerini kariyer fırsatı olarak görmemelerine, sektöre geçici olarak girmelerine ve dolayısı ile sektörde tecrübe faktörünün yeterince ağırlık

kazanmamasına neden olmaktadır (Kaya, 2012: 254).Çalışanlarının kalmayacaklarını bilen işletmeler de onlara yatırım yapma konusunda tereddütlü olmakta, bunun sonucunda da çalışanların verimliliği düşmekte ve başka sektörlerde kariyerlerini devam ettirmeyi seçmektedirler (Kaya ve Atcı, 2015: 29).

Sonuç olarak çalışanların iş-yaşam ve aile arasında yaşadığı çatışmalar örgütsel bağlılığı ve iş tatminini azaltarak tükenmişlik duygusunu arttırmakta ve kişilerin işten ayrılma niyetini tetiklemektedir (Kaya ve Atcı, 2015: 29).



İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU

Rekabet koşullarının gün geçtikçe artmasıyla birlikte çalışma şartlarının işgören üzerindeki olumsuz etkisi sonucu ortaya çıkan tükenmişlik sendromu günümüzde yönetim dünyası için önemli bir sorun haline gelmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013). İşgörenin performansında, iş doyumunda, daha nitelikli hizmet üretiminde, kişisel ve mesleki başarılarında ve işten soğumalarında ve hatta işten ayrılma niyetlerinde önemli bir etken olan tükenme duygusu, turizm sektöründe hizmet veren bireyler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasındadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

İlk olarak 1974 yılında psikanalist Herbert Freudenberger tarafından “başarısızlık, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen ihtiyaçlar sonucunda bireyin duygusal kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı üzerinde fazla sayıda araştırma yapılmış ve yeni tanımlar geliştirilmiştir (Hogan ve Mcknight, 2007; Schaufeli, Leiter ve Maslach: 2005; Kahya, 2015).

Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Tükenmişlik kavramı sözlükte; "enerji, güç ya da duygusal kaynakların yoğun duygusal istekler nedeniyle azalması, bitkinlik, başarısız olma hali" şeklinde yer almaktadır (Konakay ve Altaş, 2011: 37).

Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2009: 482) tükenmişliği “kişinin enerjisini, iç kaynaklarını tüketen ve savunma sistemini bozan, yoğun isteklerinden doğan yorgunluk” olarak tanımlamaktadır. Kişi yaşanan tükenme ile sıradan olaylar karşısında sürekli kötümser düşünür ve kişinin enerjisi azalmaya başlar. Bu düşünceye göre tükenmişlik, değişmesi mümkün olmayan olayların zamanla insan ruhunda birikmesiyle oluşan bir durumdur. Tükenmişlik bir nedene, yaşam biçimine veya başarısız bir ilişkiye bağlanmayla ortaya çıkan yorgunluk ve hayal kırıklığıdır (Söderfeldt, Söderfeldt ve Warg, 1995: 639). Ahola vd. (2009: 284)’e göre tükenmişlik; niteliksel ve niceliksel iş yükünün, rol çatışmasının ve belirsizliğin çok

olduğu, öngörülebilirliğin, katılımın ve sosyal desteğin az olduğu elverişsiz fiziksel şartlara sahip iş ortamına maruz kalma sonucu ortaya çıkan bir durumdur.

Pearlman ve Hartman'ın 1982'de geliştirdikleri “çoklu kavramlaştırma” olgusu şu tanımlardan oluşmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982):

- * Kişisel başarısızlık, bitkinlik ve duygusal olarak tükenme hissi,
- * Yaratıcılığın azalması,
- * İş bağlılığının azalması,
- * İşine ve çevresine karşı ilgisizleşme,
- * Kronik strese verilen bir tepki,
- * Rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtiler nedeniyle, bireyin kendisine ve müşterilerine yönelik olumsuz bir tutum ortaya çıkması.

Tükenmişlik kavramı genel olarak, işgörenlerin işin gerçek amacından sapması ve hizmet sunduğu kişilerin onu ilgilendirmemesi veya yoğun stres ve tatminsizliğe karşı tepki vererek kişinin psikolojisinin çökmesiyle kişinin kendini işinden geri çekmesi olarak tanımlanmaktadır (Berns, 1984; şıklar ve Tunalı, 2012).

Bu tanımlardan en yaygın olarak kullanılanı Maslach ve Jackson (1981)'ın yapmış olduğu tanımdır. Maslach ve Jackson tükenmişliği; iş icabı sürekli başka insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan stresli iş ortamına verilen kronik bir tepki olarak belirlemiş (Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001; Tarış vd., 2005) ve kişide baş gösteren fiziksel ve geçmeyen yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve psikolojik boyutlu sendrom şeklinde tanımlamışlardır (Campayo vd, 2015; Arıca vd, 2011; Schulz, Greenley ve Brown, 1995; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2005; Wright ve Bonett, 1997; Kahya, 2015; Halbesleben ve Buckley, 2004).

Daha sadeleştirilmiş bir ifadeyle Maslach tükenmişliği kişisel başarının azalması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma veya sinizmin birleşiminden oluşan stres sendromunun bir çeşidi olarak tanımlamıştır (Van Emmerik, Jawahar ve Stone, 2005: 93).

2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik bireyde aniden ortaya çıkmayan, zamanla gelişen kronik bir olgudur. Tükenme duygusu, genellikle ya iş ya aile ya da çevresel koşulların bireyde baskı yaratması sonucu bireyin strese girmesiyle ortaya çıkmaktadır ama bazen de çok az da olsa tükenmişlik birden bire kendiliğinden ortaya çıkabilir.

Tükenme belirtileri özellikle işte başarılı olmak için yoğun ve tempolu bir şekilde çalışan, her işte kendinden beklenenden fazlasını yapan ve kapasitesini zorlayan bireylerde görülmektedir. Kişinin çok yoğun çalışması vücut enerjisinin azalmasına ve kişinin strese girip tükenmesine neden olur (Ergene, 2010: 14-16). Üç ana başlık altında toplanan tükenmişlik belirtileri şu şekilde sıralanmıştır (Izgar, 2001: 38) :

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

- Enerjinin azalması,
- Geçmeyen baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Kiloda azalma,
- Nefes almada güçlük,
- Çok sık hastalanma,
- Kolesterol yüksekliği.

2.2.2. Davranışsal Belirtiler

- Çabuk sinirlenme,
- Ertesi gün işe gitmeme isteği,
- Alınganlık,
- İş doyumsuzluğu,
- İşe geç gelme,
- İlaç, alkol vb. kötü alışkanlıklarda artış,
- Özgüven eksikliği
- Sosyal çevreden uzaklaşma,
- Hayal kırıklığı,
- Örgütlenme problemleri

- Başarısızlık hissi,
- Bazı işleri geciktirme,
- Örgüte yönelik ilgisizlik.

2.2.3. Psikolojik Belirtiler

- Ailevi sorunlar,
- Bunalıma girme,
- Psikolojik hastalıkların ortaya çıkması.

2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Çalışan tükenmişliğini etkileyen unsurlar hem bireysel ve sosyal hem de iş ve örgütle ilgili faktörler olarak ayrılabilir.

2.3.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Farklı kişisel özelliklere sahip olan bireyler, içinde buldukları çalışma ortamının etkilerini farklı boyutlarda hissetmektedirler. Aynı çalışma ortamına maruz kalınmasına rağmen bireysel faktörler; bazı durumlarda tükenmişliğe neden olan veya tükenmişliği arttıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan bireyin sahip olduğu özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Tükenmeye yol açan bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır. Yapılan çalışmalar demografik özellikleri tükenmişliğe neden olan önemli bir etken olarak ele almaktadırlar. Yaş, cinsiyet, rütbe, görev süresi vb., demografik değişkenler ile çalışanların iş stresi ve bu stresin neden olduğu tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Nart, 2015: 19).

2.3.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar, yaşın tükenmişlikle en çok ilgisi olan demografik faktör olduğunu saptamıştır. Yaş ve tükenmişlik arasında ters oranlı bir ilişki vardır. Erken yaşlarda tükenme olasılığı daha fazla iken ileriki yaşlarda tükenmişlik oranı azalmaktadır (Yücel ve Ilgın, 2016: 624). Tükenmişliğin görülme düzeyi gençlerde ve ileri yaş çalışanlarda farklılık göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar gençlerin iş hayatının ilk zamanlarında beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha fazla tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Arı ve Bal, 2008: 137). İşinde

yükselmek isteyen kişiler, genellikle kısa bir sürede çok başarılı olacaklarına inanırlar fakat zaman ilerledikçe hedeflerine erişememeleri durumunda heyecanları kaybolur. Sonuçta durumu kabullenmek ve gerçekçi amaçlar belirlemek yerine, hayal kırıklığı yaşar ve tükenmişliğe uğrarlar (Nart, 2015: 20).

2.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin tükenmişlik üzerine etkisini incelemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında erkeklerin kadınlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmışken bir kısmında da kadınların erkeklere göre daha yüksek oranda tükenmişliğe uğradıkları belirlenmiştir.

Kadın ve erkekler aynı mesleği icra etseler dahi tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedirler. Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan araştırmada aynı mesleğe sahip kadın ve erkeklerin tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşadığı, kadınların erkeklere oranla daha çok duygusal tükenmişlik, erkeklerin ise daha fazla duyarsızlaştıkları ve kişisel başarılarının daha çok düştüğü ortaya konmuştur (Yücel ve Ilgın, 2016: 626).

Tükenmişlik sendromunda kadınlar ve erkekler aynı olayları yaşamalarına rağmen bazı farklılıklar yaşamaktadırlar. Kadınlar tükenmişliğin duygusal boyutunu daha çok hissetmekte ve bu boyuta daha kolay girmektedirler. Erkekler ise tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu daha kolay hissetmekte ve bu durum erkeklerin çalışma ortamındaki arkadaşlarına karşı daha sert davranmasına neden olmaktadır. Araştırmalar sonucu kadınlar erkeklere göre tükenmişliğe daha yatkındırlar. Kadınlar duygusal olarak erkeklere nazaran daha kolay etkilenmekte erkekler ise bu duygusal etkilenmeyi daha az hissetmesine rağmen duyarsızlaşma boyutunu daha yoğun hissetmektedir. Kadınlar duygusal oldukları için daha çok duygusal tükenme yaşarken erkeklerde ise duyarsızlaşma boyutu daha fazla görülmektedir (Dülger, 2014: 30).

2.3.1.3. Medeni Durum

Bireyin evli olmasıyla tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bekâr bireylerle aynı ortamda çalışan evli bireylerin bekâr çalışanlara göre daha az tükenmeleri, evlilerin genel yaşam tatminlerinin daha fazla olmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Ev ortamının sağladığı huzur ve sevgi, kişinin stresle başa çıkmasına

yardımcı olmakta ve bireyin tükenmişliğe yatkınlığını azaltmaktadır. Bu nedenle evli bireyler, diğer insanlarla ilişkilerinde sorunlarla başa çıkma konusunda deneyimli olup sorun çözme kabiliyetlerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca aile sevgisi, her koşulda ailenin kişiyi desteklemesi, aile içi huzur gibi etkenler kişinin tükenmişlik yaşama olasılığını azaltır. (Eğin, 2015: 65).

2.3.1.4. Eğitim

Tükenmişliği etkileyen diğer bir faktör kişinin eğitim durumudur. Konuyla ilgili yürütülen araştırmalar çelişkili neticeler ortaya çıkarmıştır. Eğitim düzeyi ile tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çoğu, eğitim seviyesi arttıkça tükenmişlikle başa çıkma olasılığının artacağını ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişkinin ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi etkeninde tükenmişlik düzeyi en yüksek olan grup duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarı puanları düşük olan lisans mezunlarıdır. (Polatçı, 2007: 61).

2.3.1.5. Gelir

Çalışanların, yaptıkları iş sonucu elde ettikleri geliri örgüte sağladıklarına inandıkları katkıyla eşdeğer bulmamaları çalışanlarda hayal kırıklığına neden olmaktadır. Çalışanların maddi beklentilerinin karşılanmaması, uygulanan ücret politikalarının adil olmadığı düşünülmesi çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır (Schepman ve Zarate, 2008: 437). İşgörene verilen ücretin işgörenin örgütteki statüsüyle orantılı olmaması, aynı şartlar altında çalışan ve aynı işi yapan bireyler arasında dengeli ve eşit dağıtılmaması çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Çelik, 1990: 153).

2.3.1.6. Kişilik Yapısı

Çalışanların kişilik özellikleri ile tükenmişlik yaşama olasılıkları arasında önemli bir ilişki vardır. Kişilik yapısı kişinin dünyaya bakış açısını ve olaylara karşı tepkilerini belirleyen faktörlerden biridir. Bireylerin iş tercihleri kişilik yapılarından etkilenebilmektedir. Bazı bireyler stres ortamı fazla olan işleri seçerken, bazıları da stres ortamının düşük olduğu, rahat işlerde çalışmayı seçmektedirler. Kişilik olarak idealist, mükemmeliyetçi, hedef odaklı, mücadeleci davranışlar sergileyen, eleştirci, aceleci, sözünü tutan, sorumluluklarını bilen, kişisel çıkarlarını örgütün hedeflerinden üstün tutan, hızlı konuşan bireyler, hayatlarını şans ve kader gibi dış

faktörlerden etkilendiğine inanan bireyler, kendi isteklerini bastıran, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha çok tükenme riski altındadır (Taysı, 2012: 16). Araştırmalar, olumlu bakış açısına sahip sorumluluk alabilen, örgütte tükenmişliğe neden olan sorunlardan dışsal faktörleri değil de kendilerini sorumlu tutan ve olayları pozitif bir yaklaşımla değerlendiren, içsel denetim mekanizmalarını yerinde kullanabilen bireylerin tükenmişlik yaşama risklerinin çok daha az olduğunu göstermektedir (Yücel ve Ilgın, 2016: 627). Negatif bakış açısına sahip olan bireyler iş yerinde karşılaştıkları olayları olumsuz olarak değerlendirmeye daha yatkın oldukları için aşırı derecede yıpranmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 139).

2.3.1.7. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler

Bireyler tatmin edilmeyi bekleyen ihtiyaçlarını ve geleceğe dair beklentilerini karşılamak amacıyla iş hayatına girerler. Yapılan araştırmalarda beklenti ve ihtiyaçların tükenmişlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yüksek beklenti içinde olan bireyler hedefe ulaşmak için daha fazla çalışmak zorunda hissetmektedirler. Beklentilerini gerçekleştirmek için sarf ettikleri çaba istenen sonuca ulaşmadığında bireyler yıpranmakta sonuç olarak da duyarsızlaşmaktadır (Yücel ve Ilgın, 2016: 627).

Çalışanlar mesleğe ilk başladıkları yıllarda büyük bir heyecanla, coşku ve tutkuyla işlerine bağlanmaktadır, fakat zaman ilerledikçe çeşitli nedenlerle iş hayatından beklentilerini bulamadıkları için giderek bu heyecanını, şevkini ve idealini kaybetmektedirler (Filizöz ve Ay, 2011: 234). İşle ilgili gerçekçi beklenti düzeyine sahip olmayan bireyler zamanla kendilerine olan güvenlerini yitirerek yetersizlik hissiyle baş edemeyip tükenmişliğe sürüklenebilmektedirler (Altay, 2009: 7).

Son olarak tükenmişliğe neden olan sosyal faktörlere incelendiğinde en önemli unsurların aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Tatmin edici bir aile hayatına sahip olmak, çalışma arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşmak ve onlarla iyi ilişkiler kurmak tükenmişliği azaltma açısından etkili olabilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 139).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan araştırmalar, günümüzde tükenmişlik sendromunun oluşum yerinin işletmeler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde örgütün fiziksel ve yönetsel yapısı etkili olmaktadır. Örgütler, alışanları hem duygusal hem de fiziksel açıdan bitkin düşürebilmektedirler.

Çalışanları bir robot gibi gören görüş; çalışanların tatmin, adalet, güvenlik ve sağlık beklentilerine zarar vermektedir. Bu da bireylerin coşku ve enerjisini yitirmesine neden olmakta, başarılar sonucu hissedilen keyif ve mutluluğu azaltmakta, bireyin kendisini işine adanması veya işine bağlılık duyması gibi duygular geçici bir hal almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 1).

Tükenmişlik konusunda etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörler; Maslach ve Leiter (1997) tarafından tavsiye edilen sınıflama kapsamında iş yükü, kontrol, ödülleri, aidiyet, adalet ve değer başlıkları altında incelenmiştir (İraz ve Yusufuğu, 2011: 453).

2.3.2.1. İş Yükü

İş yükü işe yönelik stres unsurları içinde en çok karşılaşılan, çalışan için örgütsel bakımdan en çok önem arz eden bir değişkendir. İş hayatının önemli konularından biri olan iş yükü, belirli bir yeterliliğe sahip olmak şartıyla çalışanın belirli bir süreç içinde yapması gereken iş miktarını belirtir. İş yükü işgören açıısından işi yapmak için geçen zamanı ve enerjiyi ifade ederken örgüt açıısından ise verimliliği ifade etmektedir. Bireyin ağır iş yükü altında kalması çalışma ortamında tükenmişliğe neden olan en etkili faktörlerden biridir. (Karacaoğu ve etin, 2015: 48). Çalışanın iş yükünün artması halinde duygusal yükü de artmaktadır (Leiter ve Maslach, 2005; Helvacı ve Turna, 2013).

Çalışanların örgütte yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, olması gerekenin üstünde ya da altında ise iş yükünün sebep olduğu bir sorundan bahsetmek mümkündür. Birey ve iş arasında iş yükü açıısından uyumun olmaması, genellikle tükenmişliğin altında yatan bitkinliğe yol açmaktadır (Karacaoğu ve etin, 2015: 50).

İş yükünün fazlalığı belirli bir süre içinde işi bitirme zorunluluğunu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olmasını veya işin standardının yüksek olmasını ifade etmektedir. Bireyler işlerini kaybetmemek ve iş ortamında olumsuz bir imaj yaratmamak amacıyla kimseye “Hayır” diyemezler. Aşırı iş yükünün insanların gerektiğinde “Hayır” diyememesinden kaynaklandığı söylenebilir. Kimsenin talebini reddetmeyen, iş yükü fazla olan çalışan başarısızlıkla karşılaşabilir. İş yükünün yetersiz olması da çalışanda aynı ölçüde strese neden olduğu bilinmektedir (Konakay ve Altaş, 2011: 60). Aşırı ve yetersiz iş yükü her ikisi de bireylerin işin gereklerini karşılama kapasitelerini azaltarak duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Leiter ve Maslach; 2005: 500). Bireyin içinde bulunduğu olumsuz çalışma koşullarının düzeltilmesi yada iyileştirilmesi, iş yükünün hem birey hem de örgüt açısından, en uygun (optimum) hale getirilmesi bireyin tükenmişlik yaşama olasılığını azaltabilir (Konakay ve Altaş, 2011: 60).

2.3.2.2. İş Kontrolü

Birey yaptığı işte inisiyatif kullanarak işle ilgili konularda kararlara katılabiliyorsa daha istekli biçimde işini yerine getirecektir. Eğer işgören yaptığı işte karar verme yetkisine sahip değilse işle ilgili sorumluluklarını tam olarak yerine getiremeyebilir. İşini yerine getirme konusunda “Hayır” diyebilme özelliğine sahip olmayan birey işini isteksiz biçimde yerine getirecektir. Emir ve görevlendirmeyle çalışmaya zorlanan bireyin stres ve tükenmişlik düzeyi artacaktır. Üzerinde bu tür bir baskı oluşan birey işten uzaklaşma güdüsüne dahi sahip olabilir (Turgut, 2014: 19).

2.3.2.3. Ödüller

Kişinin, örgüte sağladığı katkılara karşılık olarak maddi ve sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışma hayatındaki maddi ve sosyal ödüllerin yetersizliği bireylerin sosyal güvenlik açısından olumsuz duygulara kapılmasına neden olmaktadır. Bireyle ödüllendirme arasındaki uyumun sonucunda ise birey örgüte yapmış olduğu hizmetlere karşılıklı mükâfatlandırıldığında takdir edildiğini düşünerek, kendisinin örgüt açısından önemli bir birey olduğunu düşünmesiyle tatmin olmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004: 97).

2.3.2.4. Ait olma

Ait olma duygusu örgütün sosyal çevresinin bir yönünü ifade etmektedir. Buna göre örgütte bireyler; sosyalleşme, işbirliği gibi olumlu avantajlar elde ettikleri gruplara yönelmektedirler (Budak ve Sürvegil, 2005: 97). Örgüte ait olma açısından uyum sorunu yaşayan birey kendisini örgüt içerisinde dışlanmış hisseder, yalnız hisseder ve iş arkadaşlarıyla çatışma içerisine girer (Leiter, 2003: 5). Çalışanlar birlikte çalışmaktan mutlu oldukları, kolay iletişim kurabildikleri ve saygı duydukları insanların olduğu bir ortamda daha başarılı olmaktadır (Sat, 2011: 29).

2.3.2.5. Adalet

Adalet kavramı “örgütün çalışan tüm bireyler için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelmektedir. Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (Bilgin, 2003: 273). Bireyler örgütteki süreç ve kuralların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Meydan, Şeşen ve Basım, 2011: 46).

Birey ile iş arasında adaletin uyumlu olması; çalışanların örgütte işle ilgili alınan her türlü kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade etmektedir. Bu uyum örgütün insanlara duyduğu saygının, önemin ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise örgüt çalışanlarının, örgüt için önemli olan kararların, belli kişilerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003: 11).

İşgören örgütte adaletsizlik hissettiğinde duygusal olarak çöker, bu durum da bireyin işine ve çalıştığı örgüte karşı duyarsızlaşmasına neden olur (Nart, 2015: 43).

2.3.2.6. Değerler

Değer kavramı en basit şekliyle “neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair edinilen bir düşüncedir” (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Buna göre bir değer, belirli bir davranış biçiminin veya yaşama amacının diğerine göre üstün olduğu yönündeki

tutarlı ve derin inançtır (Robbins, 1999: 132). Örgüt çalışanlarınca benimsenen değerler, örgüt kültürü sayesinde oluşmaktadır.

Her birey bir örgüte girerken örgütle, işle veya çalışma arkadaşlarıyla ilgili bazı beklentiler ve düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatmaktadır. Değerler, çevremizdeki insanlarla kurduğumuz ilişkiler sayesinde öğrenilir. Bununla beraber, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlamaktadır (Özkalp ve Kırrel, 2001: 123).

Birey ile iş arasında değerler açısından uyum; çalışanın, örgütün hedefleriyle kendi hedeflerini özdeşleştirmesini ve örgüt amaçlarının, bireylerin günlük iş hayatı üzerinde etkili olmasını belirtmektedir (Leiter, 2003: 12).

2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI

Tükenmişlik birey ve iş hayatı üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

2.4.1. Birey Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Tükenmişlik birey üzerinde ruhsal, fiziksel ve zihinsel açıdan olumsuz etkiler doğurmaktadır. Tükenmişlik sendromunun olumsuz sonuçlarının bireylerin iş ve çalışma hayatında ortaya çıkardığı bazı sorunlar şunlardır (Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008; Konakay ve Altaş, 2011):

- Öfke kontrolünü yitirme,
- Alıngan olma,
- Yalnız kalma isteği,
- Aile içi çatışmalar,
- Aile ve dış çevre ile ilişkilerini koparma ve içe kapanma,
- İşe odaklanma güçlüğü,
- Kuruma yönelik ilgi kaybı,
- İşe gitmek istememe,
- İş yerinde iş yavaşlatma,
- İş konusunda tartışmaktan kaçınma,
- İş değiştirme,
- İşe devamsızlık,
- İş performansında azalma,

- Yönetim ile çatışma,
- Kurallara uymama,
- İletişim güçlüğü,
- Zamanı iyi kullanamama,
- İşe odaklanamama,
- Mekanikleşme,
- Olumsuz davranışlar,
- İşte verimsizlik.

Birey bu tür sorunları ayrı ayrı ya da bir arada yaşayabilir. Bunları aşabilmek için tükenmişlikle mücadele etmek gerekir. Sorunların belirlenip, objektif ve net biçimde ortaya konulması gerekmektedir.

2.4.2. Çalışma Hayatındaki Olumsuz Sonuçları

Tükenmişlik kavramı bireysel olduğu kadar örgüt ve çalışma hayatı için de önemli bir konudur. Tükenmişlik sendromuyla ilgili yapılan araştırmalar tükenmişliğin sonuçlarının çalışanlar için olduğu kadar hizmet ettikleri kurumlar için de çok önemli olduğunu göstermiştir.

Hizmet veren çalışanlar ve müşteriler arasında yoğun duygusal talebin yaşandığı çalışma ortamında ortaya çıkan tükenmişlik; çalışmada işi kaytarma, verilen görevi yerine getirmeme, işe gitmek istememe ve geç gelmedeki artış, işi bırakma eğiliminin artması, iş kazalarında artış, çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler geliştirme, aile hayatından uzaklaşma, içine kapanıklık, karamsar olma, hayattan zevk alamama, sigara ve alkol gibi zararlı alışkanlıklar edinme, yorgunluk, bitkinlik, uykusuzluk, baş ağrısı, uyuşukluk, sağlık problemlerinin ortaya çıkması vb. örgütsel ve bireysel düzeyde işgören verimini kötü yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür olumsuz sonuçlar çalışma ortamının iklimini etkiler ve çalışanlar ile yönetim arasında olduğu kadar çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri de bozar. Bu nedenle çalışma hayatına ilişkin bu önemli sorun üzerinde sıklıkla durulmalı, personel ve örgüt yönetimi açısından sürekli tükenmişlik halinin olumsuzluklarına karşı motivasyon ve iş doyumunu gözetilmelidir (Soysal, 2011: 24).

2.5. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Tükenmişlikle başa çıkmak için kesin ve etkili bir çözüm yoktur sadece tükenmişlikle ilgilenmek için öneriler tartışılmaktadır. Tükenmişliğin nedenleri bireysel olmaktan ziyade, durumsal bir durumdur. Bu sebeple tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla çalışma ortamının sosyalliğinde gizlidir. Tükenmişliği ortadan kaldıracak çalışma ortamı yaratan düzenlemelerde amaçlanan; herkesin beklentilerine hitap eden "mükemmel" bir örgüt olmak değil birey ile örgüt arasında iyi yönlü ilişkiler oluşturmayı sağlamaktır (Sürgevil, 2006: 87-88).

Örgütsel ve bireysel anlamda tükenmişlikle baş etme yöntemleri şunlardır (Konakay ve Altaş, 2011: 42- 43):

2.5.1. Örgütsel Anlamda Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

- Gerekirse yardımcı personele veya ek donanımına başvurmak,
- İşle ilgili kararlar almada katılımı artırmak,
- İşle ilgili yetki ve sorumluluğu dengeli dağıtmak,
- Dengeli bir ödüllendirme sistemi oluşturmak,
- Ağır işleri çalışanlar arasında dengeli paylaşmak,
- Grup içi çalışmalarını desteklemek,
- İşgörenin örgüte bağlanmasını sağlamak,
- Düzenli bir çatışma yönetimi sağlamak,
- Görev tanımlamalarını anlaşılır bir şekilde yapmak,
- Çalışma saatleri içerisinde dinlenme zamanlarına yer ayırmak ve buna önem vermek,
- Ast ve üstler arasındaki iletişimin kaliteli olmasını sağlamak,
- Kişilere terfi imkânı vermek,
- Örgütle ilgili alınan kararlarda çalışanlara danışmak,
- Yetki devri ile astların öz yeterliliklerini geliştirmelerini sağlamak,
- Olumlu yönde görüş bildirmek,
- Çalışma saatlerine uygun bir şekilde ayarlamak,
- Personele örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
- Tatil gibi sosyal faaliyet olanaklarını arttırmak,

- Hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemek,
- Örgütte sosyal destek grupları kurmak,
- Kariyer yapmak için fırsat vermek.

2.5.2. Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

- Tükenmişlik kavramı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Kişisel özellikleri ve ihtiyaçları saptamak,
- İşle ilgili gerçekleştirilecek hedefler belirlemek,
- Bireysel gelişim ve destek gruplarına katılmak,
- Stresten uzaklaşmak için nefes alma tekniklerini öğrenmek ve rahatlamak için müzik ve spor aktivitelerinde bulunmak,
- Bireyin öz yeterliklerinin farkında olması,
- Sosyal aktivitelere katılmak,
- İşe başlamadan önce işle ilgili gerekli bilgileri edinmek,
- Zamanı iyi kullanmak,
- Tatile gitmek,
- Yaşamdaki tekdüzelikten uzaklaşmak,
- Huzurlu bir yaşam biçimi saptamak,
- Çalışmaya ara vermek veya iş değişikliği yapmak,
- Stresle başa çıkma yöntemlerini öğrenmek.

2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÖLÇEKLERİ

İnsan davranışlarını tanımlamak ve gruplandırma güçlüğü, kişilerin olumsuzluklarla baş etme yöntemlerinin farklı olması tükenmişliğin yapısını ve ortaya çıkma sürecini açıklamada farklı modeller geliştirilmiştir. Bilimsel araştırma literatüründe en yaygın olarak kullanılanları Cherniss, Edelwich ve Brodsky'nin dört basamaklı tükenmişlik modeli, Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli, Pines tükenmişlik modeli ve Maslach'ın tükenmişlik modelleridir (Göktepe, 2016).

2.6.1. Cherniss Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliğin çalışanın idealleri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki büyük farklılıktan kaynaklandığını ilk kez ortaya çıkaran Cherniss olmuştur. Cherniss (1980)'e göre tükenmişlik zamanla oluşan bir süreçtir ve işe uyum sağlama veya

strese neden olan kaynaklarla başa çıkma yoludur (Burke, Shearer ve Deszca, 1984: 165).

Bu model, stresin tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve stresle başa çıkamamanın tükenmişliğe yol açtığını belirtmektedir. Tükenmişlik, zamanla gelişen ve yavaş yavaş ortaya çıkan bir durumdur. Çevreden gelen beklentiler veya bireyin kendinden beklentileri tükenmişlikle başa çıkabilme gücünden daha fazla ise bu durum strese neden olur. Birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını yok etmeyi seçmektedir. Eğer bir sonuç alamazsa birey stresle başa çıkma tekniklerini kullanarak rahatlama yoluna gidecektir. Birey tekrar bir başarısızlık yaşarsa bu kez artan duygusal yükü yeniden dengeye sokabilmek için, işle ilgili psikolojik ilişkisine son verecektir (Güven, 2013: 7).

2.6.2. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Ölçeği

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişlik sürecini araştırmak için coşkunluk, durağanlık, hayal kırıklığı ve apatiden (duygusuzlaşma) oluşan dört basamaklı bir tükenmişlik modeli geliştirmişlerdir. Bu model tükenmişliği “ilerleyen hayal kırıklığı” olarak ele almaktadır (Göktepe, 2016).

Coşkunluk basamağında olan bireyin işe karşı motivasyonu yüksektir, enerjiktir ve kapasitesinin üzerinde hedefleri vardır. Bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememeye, işi yaşamın amacı olarak görme, hizmet sunulan insanlarla iyi ilişkiler kurma, enerjiyi gereksiz yere harcama bu aşamada görülen tehlikelerdir.

Durağanlık evresinde kişinin ilk aşamada gösterdiği enerji düzeyinin düşmeye başlamasıyla kişinin motivasyonu azalır ve kişi işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığına uğrar. Bu aşamada bireyin ilgisi daha çok kazanç sağlama, daha iyi yaşama, boş zamanları iyi değerlendirme gibi konulara yönelmeye başlar.

Hayal kırıklığı aşamasında kişi yaptığı işin verimliliğini, işin anlamını ve kendi değerleri açısından işin ona kattıklarını sorgulamaya başlar. Bu aşamada fizyolojik ve psikolojik problemler baş gösterebilir. İşgören zamanla işinde başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünür.

Duygusuzlaşma kişinin içinde sürekli hayal kırıklığı yaşaması sonucu ortaya çıkan bir savunma durumudur. Duygusuzlaşma aşamasında birey işle ilgili her türlü mücadeleden uzak durur (Saçlı, 2011: 12-13).

2.6.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Ölçeği

Perlman ve Hartman'ın (1982) araştırması, kişisel değişkenler ile bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu modele göre tükenmenin üç boyutu; stresin üç temel belirti kategorisini yansıtan, fiziksel belirtiler üzerinde odaklanan fizyolojik düzey (fiziksel tükenme), tutum ve duygular üzerinde yoğunlaşan duygusal-bilişsel düzey (duygusal tükenme) ve semptomatik davranışlar üzerinde odaklanan davranışsal düzeydir (duyarsızlaşma ve performans düşüklüğü) (Poyraz ve Sürücüoğlu, 2015: 10).

Bu yaklaşım tükenmenin etkisi ve algılanmasında bireysel özelliklerin ve kurumsal veya sosyal çevrenin etkili olduğunu göstermektedir. Bu modelde “durumun strese yol açma derecesi, birey tarafından algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve bu tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

Birinci aşama durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri örgütsel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş bireyin ihtiyaçları ve beklentileriyle bağdaşmayabilir. Başka bir deyişle stres, birey ve iş çevresi arasında uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır. İkinci aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında hissetmesiyle sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişte rol ve örgütsel değişkenler etkili olduğu kadar bireyin geçmişi ve kişiliği belirgin bir faktördür. Üçüncü aşama, strese verilen tepki boyutunu kapsamaktadır. Dördüncü aşama ise stresin sonuçlarını açıklamaktadır (Toplu, 2012: 19).

2.6.4. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli

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 güçsüzlüğü temsil etmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi

duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinlik; bireyin kendisine, yaptığı işe, çevresindekilere ve hayata karşı olumsuz davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988: 12).

Bu modele göre, tükenmişliğin temel sebebi, bireyi devamlı baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Motivasyonları yüksek olan bireyler, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşayabilirler. Stresin fazla olduğu bir çalışma ortamı, sosyal destek ve ödüllendirmede yetersizlik gibi faktörler motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri başarılı olabilecekleri iş ortamlarından uzaklaştırmaktadır. Hayatın anlamını başarılı olmakta bulan bireyler için ise tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanır. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini azaltarak, işten ayrılmalarına ve hatta mesleği tamamen terk etmelerine neden olabilir. Pines ve Aronson'un tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra en yaygın yaygın kullanılan ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Pines, 2003: 98).

2.6.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik insana hizmet eden veya buna benzer bir iş yapan kişilerde ortaya çıkan duygusal tükenme veya sinizm sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Günümüzde en çok kullanılan tükenmişlik tanımını yapan Christian Maslach tükenmişliği ölçmek için üç boyutlu bir ölçek olan MBI (Maslach Burnout Inventory)'ı geliştirmiştir. Bu modele göre tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Leiter ve Maslach, 1999; Sharma, 2002; Brenninkmeijer ve Yperen, 2003; Barutçu ve Serinkan, 2008; Gülöva, İspirli ve Eryılmaz, 2014; Aslan ve Özata, 2008).

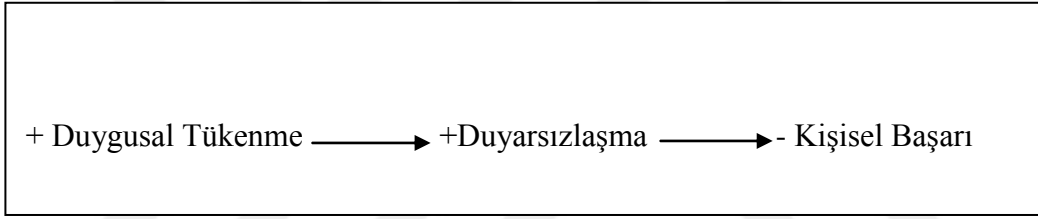
MBI'da her alt boyut tek tek değerlendirilmekte ve üç alt boyutun değerlendirilmesiyle mevcut durum tespit edilmektedir. Buna göre yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde kişisel başarı, yüksek düzeyde tükenmişliği yansıtmaktadır.

Yoğun duygusal iş talebinin öncelikle kişinin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkan bu durum kişide duygusal tükenme yaratmaktadır.

Duygusal anlamda tükenen birey bir sonraki aşamada savunmaya geçerek çevresindeki insanlarla olan ilişkisini kısıtlayacak ve insanlardan uzaklaşacaktır. Son aşamada ise birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumlarının farkına varacak ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının kendini kısıtladığını düşünecektir. Böylece işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda kendisini yetersiz görmeye başlayacaktır. Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde olması kişisel başarı boyutu içerisinde yer almaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Aşağıdaki şekil Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir:

Şekil 1: Maslach Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Kılıç ve Seymen, 2011: 49

Bu bölümde kısaca değinilen Maslach tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları ve geliştirilen tükenmişlik ölçeği çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde detaylı olarak incelenmiştir.

2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI

Maslach; tükenmişlik konusunu duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarısızlığa (personel accomplishment) ilişkin duyguları ifade eden üç ayrı alt boyutta ele almıştır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42).

2.7.1. Duygusal Tükenme

Duygusal açıdan tükenme, çoğunlukla bireyde diğer insanlara hizmet sunarken beklenen psikolojik ve duygusal taleplerin yoğunluğu nedeniyle oluşacak tükenme durumudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Chauhan (2009: 442)'a göre duygusal tükenme işle ilgili stresten kaynaklanan zihinsel ve fiziksel gerilim ve baskıdır.

Tükenmişlik sendromunun ilk evresi olan duygusal tükenme tükenmişlik kavramının en önemli boyutudur ve tükenmişliğin bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. İnsanlarla karşılıklı ilişkinin yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışanlar kendilerini fiziksel ve duygusal olarak yıpranmış hissederler. Duygusal talebin yoğun olduğu iş ortamında bireyler kendilerini zorlamakta ve diğer bireylerin talepleri altında ezilmektedirler. Bu duruma tepki olarak bireyler duygusal kaynaklarını yitirmeye başlar ve duygusal tükenme ortaya çıkar. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar işlerine karşı olan sorumluluğu yitirmekte ve kendilerini işlerine yeterince verememektedirler.

Duygusal tükenmenin altında yatan temel neden aşırı iş yükü, olumsuz çalışma koşulları ve bireyler arası çatışmalardır. Tükenmişliğin bu boyutunda olan bireyler kendilerini kullanılmış, yıpratılmış, emeğinin karşılığını alamamış, enerjisi tükenmiş ve bu nedenle verimli olamayan bireyler olarak görürler. Bu duyguları yaşayan bireyler için bir sonraki gün işe gitme zorunluluğu bir kâbus gibidir (Polatçı, 2007; Örki, 2015).

Araştırmalarda tükenmişlik sendromunun en çok rapor edilen boyutu duygusal tükenme boyutudur. Buna rağmen tükenmişlik sendromundan bahsedebilmek için tükenmişliğin bütün boyutlarını değerlendirmek gerekir (Maraşlı, 2003: 24).

2.7.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma boyutu tükenmişliğin kişiler arası düzeyini ve çalışanların hizmet verdikleri insanlara nesneymiş gibi davranmalarını ifade etmektedir. Birey hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz duygular içindedir. Kişi hizmet verdiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı soğuk, ilgisiz, kaba ve duyarsız bir tutum sergilemektedir (Sharma, 2002; Çetin, Gündüz ve Akın, 2008; Soysal, 2011).

Duyarsızlaşma eğilimi olan bireyde çalışma arkadaşlarıyla arasına mesafe koyma, insanları küçümseme, onlara negatif davranma veya yalnız kalmayı isteme gibi davranışların da geliştiği görülmektedir (Ok, 2002: 20). Bu tür davranışların

altında yabancılaşma hissi ve savunma mekanizması yer almaktadır. Bireyde duygusal tükenmenin yoğun olduğu zaman bir savunma mekanizması olarak duyarsızlaşma ortaya çıkar. İşgören maruz kaldığı stresten uzaklaşmak ve stresle başa çıkmak amacıyla yalnız kalmak istemektedir (Solmuş, 2004: 103-104).

2.7.3. Kişisel Başarı

Tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutu olan kişisel başarı boyutu tükenmişliğin kişisel gelişme düzeyini açıklamaktadır. Kişisel başarı boyutu işteki başarı ve yeterliliğin azalması olarak tanımlanmaktadır (Goodman ve Boss, 2002: 35).

Duyarsızlaşma boyutunda başkaları hakkında olumsuz düşünceler geliştiren birey bu aşamada kendisi ile ilgili negatif düşünmeye başlar ve bu düşünceler sonucu meydana gelen yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlamaya başlar. Hiç kimsenin onu sevmediğine, ona güvenmediğine ve işi gereği hizmet sunduğu insanlarla ilgilenmede yetersiz olduğunu düşünen kişi kendisi hakkında “başarısız” olduğu düşüncesine kapılır. Bu düşünceler nedeniyle kişisel başarısı azalan kişi işinde ilerleyemediğini hatta gerilediğini düşünür. Kendine olan saygısını yitiren kişi harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını, başarılarının değerlendirilmediğini algıladığında var olan stresi artamaya başlar. Gösterdiği çabanın bir değişiklik yapmayacağına inandığında da uğraşmayı bırakır (Gezer, Yenel ve Şahan, 2009: 245).

Tükenmişlik sendromu iş yükünün fazla olması ve işin devamlılığı nedeniyle kişinin duygusal kaynaklarının yıpranması ile ortaya çıkmakta ve bu durum duygusal tükenmenin meydana gelmesine yol açmaktadır. Birey kendisini hem fiziksel hem de duygusal yönden bitkin hissetmekte, işe konsantre olamamakta ve işle ilgili yeterince sorumluluk yüklenememektedir. Bir süre sonra bireyin çevresindekilerle ilişkileri zayıflamakta ve birey insanlardan uzaklaşmaktadır. Sonuçta ortaya çıkan duyarsızlaşma, kişi ile iş talebi arasında kişinin geliştirmiş olduğu bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşan kişi, başkalarının kendi hayatına fazla müdahale ettiğini düşünmekte bu nedenle insanlardan uzaklaşarak yalnız kalmak istemektedir. Son olarak, kendisinde meydana gelen olumsuz değişimleri fark eden birey; çevresine ve özellikle çalıştığı kuruma bir yararının olmadığını düşünmekte ve

böylece birey yaptığı işlerde ve insanlarla olan ilişkilerinde kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır. Bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması kişisel başarı boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Arslantaş, Soybaş ve Yalçınsoy, 2016: 13).

2.8. TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK

Günümüzde teknolojik olarak yaşanmakta olan hızlı gelişme 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 önemini ortaya çıkarmakta ve kalifiye personel, hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Turizm işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Bir işletmede, her işgörenin işe ve işletmeye karşı tutumunu belirleyen faktörler değişik olmakla birlikte, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi gibi faktörler iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, çalışanların verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Turizm sektöründe diğer sektörlerle karşılaştırmalı olarak yapılan birçok araştırmada, bu sektörde çalışanların işlerinden duydukları tatminin düşük düzeyde olduğu ve işte tatminsizliğin bir göstergesi olan işten ayrılma oranlarının ise yüksek boyutlara ulaştığı ortaya konmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlanması ile mümkün olmaktadır (Altay ve Akgül, 2010: 95).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

Bu bölümde motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, Herzberg'in çift etmen motivasyon teorisi, örgütlerde motivasyonun önemi ve turizm sektöründe motivasyonun önemi konuları ele alınmıştır.

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

İşgörenlerin motivasyonu konusu örgütsel davranış alanında hem teori hem de uygulama anlamında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler motivasyonu örgütsel boyutlarda performans denkleminin bütünleyici bir unsuru olarak görürken araştırmacılar motivasyonu etkin yönetim uygulamalarına ilişkin teoriler geliştirme açısından temel yapı taşı olarak kabul etmektedirler (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 379).

Dilimizde güdüleme kavramının tam olarak karşılığını bulmak zordur. Motive terimi dilimizde güdü, saik, gerekçe veya harekete geçirici olarak belirlenen İngilizce ve Fransızca bir sözcük olan “Movere” (güdü) kelimesinden türemiştir (Eren, 2010; Bilge, Bal ve Gönlüğü, 2015; Anık, 2007). Güdü insanı belirli bir davranış için bir eğilim göstermeye veya belirli bir yönde hareket etmeye teşvik eden bir kuvvettir (Pardee, 1990: 6).

Webster'in sözlüğünde motiv (ihtiyaç veya arzu) bir kişiyi harekete geçirmeye neden olan, kişinin ya da çalışma grubunun çabalarının yönlendirilmesi, önem kazanması ve devam ettirilmesi için desteklenmesi olarak kabul edilmiştir. Motivasyon tamamıyla insan davranışında mevcuttur ve insan hayatının tüm yönlerinde yer alan bir kavramdır (Sardo, 2016; Gray, 2004). Lai (2011: 4)'e göre motivasyon insan davranışının altında yatan nedenlerle ilgilenmektedir. Davranışın temelinde mutlaka harekete geçirici bir kuvvet yer almaktadır. Motivasyon insan davranışını yürüten, etkileyen, güçlendiren, organize eden bütün faktörleri içeren ve bir araya getiren bir terimdir (Rahimic, Rezic ve Kozo, 2012: 535). İnançların, algıların, değerlerin, ilgilerin ve hareketlerin tümünün birbiriyle bağlantılı olduğu bir topluluktan oluşur (Lai, 2011: 4).

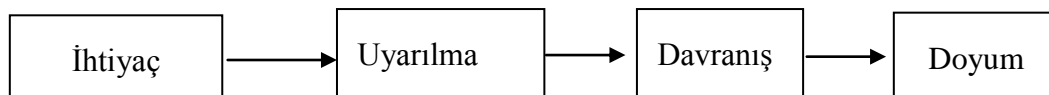
Geçmişten günümüze birden çok tanımı yapılan motivasyon kavramlarının birleşme noktası ise bireyin davranışını etkileyerek onu belirli hareketlere yönlendirmesidir. Kişinin kendi hedefleri ve beklentileri yönünde güdülenmesi doğaldır. Fakat örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için güdülenmesi yapaydır. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesini sağlamak için yöneticiler gerekli çalışma ortamını sağlayarak ve bu bilinci örgütte yaratarak örgütü etkin hale getirmek zorundadırlar (Bilge, Bal ve Gönügür, 2015: 86).

3.1.1. Motivasyon Süreci

Birçok araştırmacıya göre motivasyon ihtiyaçlarımızın biri veya birkaçı tatmin edilmediğinde ortaya çıkan bir harekettir (Dessler, 1986: 332). Her insanın devamlı olarak gidermeye çalıştığı bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyon sürecinin başlangıç noktasını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç fizyolojik veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsanın fizyolojik olarak beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme-içme ile giderilmesi kadar insanlarla ilişki içinde olma, onlar tarafından sevilme, saygı ve değer görme gibi psikolojik ihtiyaçlarının da biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi motivasyon süreci içerisinde yer almalıdır. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacının bulunmasıdır ve bu ihtiyacın tatmin edilmesiyle ihtiyacın yarattığı gerilim azalır (Ataman, 2001: 434).

Başka bir tanıma göre motivasyon insan davranışlarının belirlenmesi, davranışın etkilenmesi ve davranışın açıklanması sürecidir. Çok karmaşık olan bu süreci aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Kaplan, 2007: 4).

Şekil 2: Motivasyon Süreci



Kaynak: Sökmen, 2010: 164

3.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kavramını açıklamaya çalışan birbirinden farklı birçok teori bulunmaktadır. Uzun bir süredir bilim adamları motivasyon konusu üzerinde çalışmakta olup bu konuda çalışma hayatına da uyarlanabilecek önemli bir gelişme kaydetmişlerdir. Bu teorilerin bazıları bilimsel olarak kanıtlanmış ve toplum tarafından da kabul görmüştür (Burton, 2012: 7).

Vroom (1964)'unda bahsettiği gibi güdü (hareket) anlamına gelen motivasyon kelimesi Latince “movere” kelimesinden türemiştir. İnsanları başarmaya yönlendiren ihtiyaçlara dayanan motivasyon içsel bir güçtür. Yöneticiler veya amirler çalışma hayatında insanların davranışlarını anlamak için çalışanlarını harekete geçirecek olan ihtiyaçların veya güdülerin farkında olmak zorundadırlar.

Motivasyon teorileri çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılabilir. Motivasyon teorilerini iki temel grupta incelemek mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörleri kapsayan teoriler, ikinci grup ise süreç teorileri olarak adlandırılan ve dışsal faktörleri içeren teorilerdir (Koçel, 2003: 636).

3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireylerin davranışlarını harekete geçiren bireysel ihtiyaçlara sahip oldukları varsayımına dayanır (Hong ve Waheed, 2011: 75). Başka bir tanıma göre kapsam teorileri hareketi destekleyen ya da hareketi engelleyen farklı faktörleri açıklayarak bireylerin ihtiyaçlarına odaklanır. Bu teoriler aynı zamanda ihtiyaç temelli teoriler olarak bilinir. Bu kategorideki ünlü kişiler Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966) ve Alderfer (1969) dir (Riley, 2005: 3).

3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow psikoloji alanının kalıcı eserlerinden biri olan ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıyla 20.yüzyılın ünlü psikologlarından biridir. Maslow ilk olarak en alttan en üste sıralanan ve insan yaşamı için en uygun olan beş temel ihtiyaç belirlemiştir. En altta bulunan ve aynı zamanda eksiklik ihtiyaçları olarak bilinen ihtiyaçlar fiziksel, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarıdır. En üstte bulunan ihtiyaçlar ise saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamaktadır (Noltemeyer vd.,

2012: 1862). Alt kısımda bulunan ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üstte bulunan ihtiyaçlar kişiye harekete geçirmez (Kantar, 2008: 35). Maslow tatmin edilmeyen ihtiyaçların güdünün kaynağını oluşturduğunu, tatmin edilmiş bir ihtiyaç için heyecan duyulmayacağından harekete geçirici bir güce de ihtiyaç olmadığını vurgulamaktadır (Pardee, 1990: 5). Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir sonraki ihtiyaca yönelik davranışı harekete geçirecek olan bütün enerji, beceri ve yaratıcılık için bir dürtü oluşturur (Ibietan, 2010: 2).

Kantar (2008: 35)'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar:

- Bireyin tüm davranışlarının amacı içinde var olan ihtiyaçlarını tatmin etmektir.
- Bireyi harekete geçiren bu ihtiyaçlar belli bir hiyerarşiyeye sahiptir.

şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Burton, 2012: 8

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, cinsellik, barınma vb. ihtiyaçlardır.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Tehlike ve tehditten korunma, güvende olma ihtiyacıdır.

- **Sosyal İhtiyaçlar:** Sevgi, ait olma, arkadaşlık, birlik ve kabul görme vb. ihtiyaçlardır. Eğer ilk iki aşama düzgün bir şekilde gerçekleşmiş ise kişiler arkadaşlarının yokluğunu fark eder ve arayışa geçer.
- **Saygı İhtiyacı:** Başarma, yeterlilik, güç ve özgürlük gibi ihtiyaçları kapsar. Aslında bu kademe özgür olma veya bağımsız olma ihtiyacıdır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kişinin yeteneklerini kullanarak kendini geliştirmeye devam etmesidir (Pardee, 1990; Crooks, 1997; Green, 2000; Tozlu ve Kurtipek, 2015; William, 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından iki önemli kural ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Pardee, 1990: 9):

- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç davranışa geçmek için motive edici bir kuvvet değildir.
- Alt kademedeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe bir üst kademedeki ihtiyaç davranış için daha baskın olmaya başlar.

Katherine ve Duncan (2011: 326)'e göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi insanların yaşamını devam ettirebilmesi ve gelişmesi için gerekli olan ihtiyaçları tanımlamaktadır. Bireylerin bazı ihtiyaçları diğerlerine göre önceliklidir. Örneğin fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme ve dinlenme) hayatın devam ettirilebilmesi için önemli ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçlar (yeme-içme ve dinlenme) bir kez tatmin edildiğinde güvenlik ihtiyacı bireylerin düşünce ve davranışlarını etkiler çünkü bireyler güvenli, düzenli ve yaşanabilir bir dünya isterler. Bireyler güvenlik ihtiyacından sonra sevgi, ait olma ve başkaları tarafından sevilme gibi ihtiyaçlarına öncelik verir. Sonra saygı duyma, saygı duyulma, değer görme gibi ihtiyaçlarını tatmin etme eğilimindedirler. En son kademe olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireylerin kendini geliştirmesi, yetenek ve becerilerini kullanması olarak tanımlanır. İhtiyaç tatmin edildikçe ihtiyaç azalacağına artar. Örneğin bir yazarın daha iyi bir yazar olmak istemesi gibi (Koç, 2007: 238).

3.2.1.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler araştırması 1961 yılında Başarma İhtiyacı Teorisini ortaya çıkarmıştır (Efere, 2005: 15). Royle ve Hall (2012: 27)'a göre David McClelland'ın ihtiyaç teorisi insan davranışını ve insanların

nasıl motive olabileceğini anlamak için öncelikle onların ilgi ve ihtiyaçlarının anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Diğer kapsam teorilerinden farklı olarak “ihtiyaçların doğuştan olduğu varsayımını” reddetmekte ve bireylerin ihtiyaçlarının öğrenme sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır (Büyüköz, 2008: 49).

Barutçugil (2002: 189)’e göre bu teori yaşam boyu bazı başarıların ve yoğun çaba gerektiren işlerin üstesinden nasıl gelinmesi gerektiğinin öğrenilmesi temeline dayanır. McClelland’ın ihtiyaç teorisi insanların kendi bireysel yaşamları boyunca veya kariyerleri sayesinde edinmiş oldukları deneyimler sonucu ortaya çıkan üç temel ihtiyacı açıklamaktadır: başarıma, ilişki kurma ve güç ihtiyacı (Moore, Gabrash ve Rotter, 2010; Raeisi vd, 2012). Bu temel ihtiyaçlar arasında bireyleri en çok harekete geçiren başarıma ihtiyacıdır.

Başarıma ihtiyacı: Daha karmaşık konularda sorunları çözmek için elinden gelenin en iyisini yapma arzudur (Riley, 2005: 4). Yoğun başarıma ihtiyacı bireyleri oldukça zor işlerle uğraşmaya yönlendirir. Başarı gösterme ihtiyacı yoğun olan kişiler, problemler karşısında yeni çözümler bulmaya ve örgütteki gelecek kaygılarını azaltmaya çalışan etkili liderlerdir (Royle ve Hall, 2012: 25).

İlişki kurma ihtiyacı: McClelland’ın belirttiği diğer iki ihtiyaca göre daha az ilgi çeken ihtiyaçtır. Diğer insanlarla arkadaşça ve yakın ilişkiler kurma arzusunu ifade etmektedir. Bu ihtiyacı yoğun olarak hisseden kişiler başkalarıyla etkileşimde bulunmaya çok fazla zaman harcamaktadırlar (Eren, 2010: 526).

Güç ihtiyacı: Başkalarını sürekli kontrol etmek ve onların davranışlarını etkileme ihtiyacıdır (Riley, 2005: 5). Başkalarının faaliyetlerini kontrol altına alma ve üstün olma çabaları bireyleri başkalarıyla çatışmaya sevk edebilir. Bu tür bir tehlike nedeniyle bireylerin güçlü olma arzusu belli bir düzeyde engellenmektedir. Bu nedenle güçlü olma arzusunun boyutu insandan insana farklılık göstermektedir (Eren, 2010: 526).

Başarıma ihtiyacı ve güç ihtiyacının her ikisine de sahip olan yöneticiler çok etkili yöneticiler olabilirler. Her iki karaktere de sahip olan yöneticiler durumu veya çevreyi denetlemekle kalmayıp aynı zamanda içinde bulunulan durumun sürekli gelişmesi için yöntemler arayacak ve zor projeleri veya liderlik görevini üstlenme konusunda korkmayacaklardır. Sonuçları sadece üç kategoriyle kısıtlamasına

rağmen bu teori gelecekteki yöneticilerin veya proje liderlerinin öngörücüsü olacaktır. Aslında bu teoride yer alan üç temel ihtiyaç kendilerini belirli durumlarda göstermeye meyilli olan kişilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek için bir öngörücü olarak kullanılabilir. Yöneticiler bu ihtiyaç özelliklerine cevap veren çalışma ortamları yaratmak için kendilerinin, çalışanlarının ve astlarının ihtiyaçlarını belirlemek için bu teoriyi kullanabilirler (Riley, 2005: 4).

Örgütlerde çalışan personelin ihtiyaçları belirlenirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri oluşturulabilir. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler bu ortam kendilerine sağlandığında sahip olduğu bilgi ve yeteneğini tam olarak işine aktarabilecektir (Koçel, 2003; Dinçer ve Fidan, 1996).

3.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kapsam teorilerinden biri olan Herzberg'in motivasyon teorisi işletmelerde çalışanların çalışma ortamından neler beklediğini, çalışanların motive olmasını sağlayan unsurların neler olduğunu, hangi çalışma şartlarının tatmin edici olmadığını ve çalışanlarda işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. (Kaya, Yıldız ve Yıldız; 2013: 5). Yüksek ücret, güvenlik ve sağlıklı çalışma şartları yeterli ve yüksek çalışma motivasyonunu sağlamak için yeterli değildir fikri Maslow'un teorisiyle benzerdir. Bu teoriye göre aslında çalışanlar başkaları tarafından sayılma, anlamlı ve önemli işler veya görevler yapma ihtiyacına da sahiptirler.

Herzberg'in çift faktör kuramı olarak da bilinen motivasyon-hijyen teorisi çalışanları motive etmeye yönelik pratik bir yaklaşım olduğu için çok fazla ilgi görmüştür. 1959'da Herzberg Amerika'da 9 farklı şirkette çalışan toplam 200 mühendis ve muhasebecinin katıldığı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada katılımcılara "İşinizde kendinizi ne zaman çok iyi, ne zaman çok kötü hissettiniz?" açıklayınız sorusu yöneltilmiştir. Herzberg yapmış olduğu çalışmayla çalışanların iki temel faktörden etkilendiği sonucuna varmıştır. Bu faktörler: motive edici faktörler ve hijyen faktörleridir (Noell, 1976; William, 2010).

Hijyen faktörleri: Bu faktörler alt kademe bulunan güdüler olarak tanımlanır ve şirket politikası, yönetim ve idare, kişilerarası iletişim, ücret, konum ve kapasiteyi kapsar (Shank, 2012: 24). Herzberg işgöreni kötümser kılan, işinden

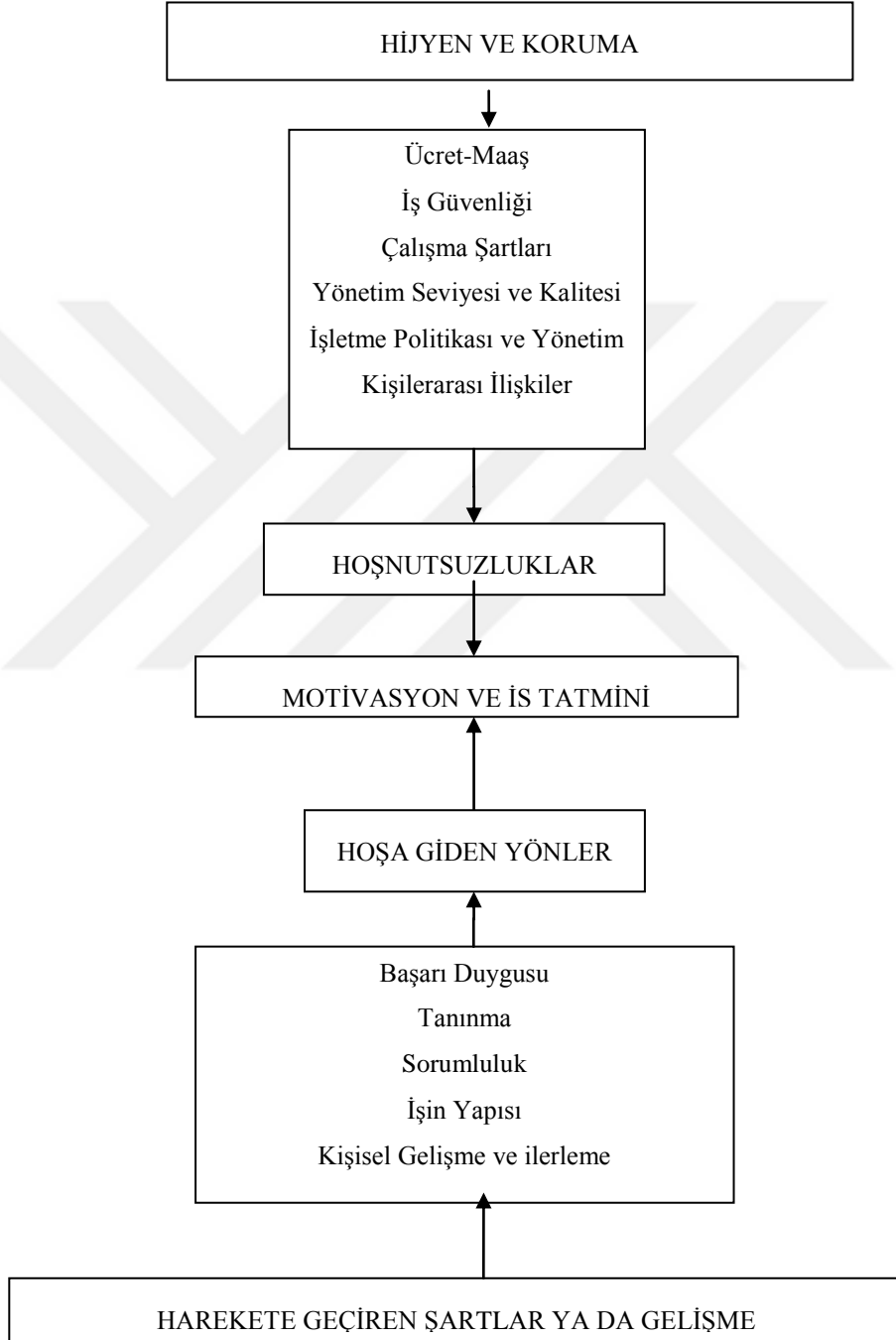
bezdireni ve hatta işgöreni işinden koparan bu etmenlere hijyen faktörleri adını vermektedir. Hijyen faktörler tatmin edilmediğinde mutsuzluk yaratır (William, 2010: 9).

Motive edici faktörler: Bunlar üst kademedeki faktörler olarak tanımlanır ve başarı, başarı için takdir edilme, sorumluluk üstlenme, işte kendini geliştirme ve yükselme olanakları gibi faktörlerdir (Shank, 2012: 24). Motive edici faktörler çalışma hayatında iş tatmini sağlamaktadır. Bu faktörler çalışma şartlarını etkiler örneğin; örgüt içinde bir görevi yerine getirme sorumluluğunun verilmesi ve bunun için çalışanlara gerekli şartların sağlanması işgörene herhangi bir sorun ortaya çıktığında kendini geliştirme ve yükselme imkânı sağlayacaktır (William, 2010: 9). Herzberg'e göre, işgörenin iş doyumunu ve motivasyonunun artırılması için motivasyon ile hijyen faktörlerinin birlikte sağlanması gerekmektedir (Alkış, 2008, 46). Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sunmak, personeli motive etmeye yetmeyebilecektir (Koçel, 2010: 627). Çalışanların işlerini belirlenen standartlarda yapmasını mümkün kılan çalışma ortamının sağlanmaması çalışanların örgüt amaçlarını yerine getirmede yeterliliklerini kullanmamalarına ya da kısıtlı kullanmalarına neden olacaktır (Sağlam, 2007: 53). Yöneticiler astlarını motive etmek istiyorsa hijyen faktörlerinin iyi olmasını sağlarken güdüleyici faktörler üzerine de yoğunlaşmalıdırlar (Güney, 2007: 299).

Bu teorinin varsayımlarına göre işyerinde işgörenin kendini kötü hissetmesine işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyen faktörleri ile işyerinde işgöreni mutlu eden, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı tatmin olmaya katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu olumsuz bir durum yaratmakta ancak doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni karamsar yapıp doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ancak bunların varlığı motive etmediği için işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşmamaktadır (Kaş, 2012: 26). İşgören motivasyonunda öne çıkan faktör başlıca iki bakış açısına dayanarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan ilki işgören motivasyonunda dışsal faktörlerin etkili olduğu görüşü diğeri ise işgörenlerin sosyal ve parasal yararlar sağlanması kadar kişisel hedefleri için daha çok çalışıp içsel motivasyona ereceği görüşüdür. Bu düşüncelere göre içsel olarak motive edilmiş olan

davranışlar içsel sebepleri temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar ise dışsal etkenleri temsil etmektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 107).

Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Şener, 1997:263

3.2.1.3.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri

Dışsal motivasyon bireyin kendi dışında ortaya çıkan dış güçler tarafından yönlendirilen davranışlardır (Singh, 2011: 162). Bireyin dıştan yönlendirildiği durumlarda onu harekete geçiren nedenler dışsal faktörlerdir (Pekel, 2001: 26).

Dışsal motivasyon araçları iki temel düzeyden oluşmaktadır. Birinci düzey sosyal motivasyon araçları, ikinci düzey ise örgütsel motivasyon araçlarıdır. Sosyal güdüleme düzeyi, arkadaşlık etme, yardımsever olma, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği gibi faktörleri kapsar ve kişiler arası iletişimin kalitesine dayanır. Örgütsel motivasyon boyutu ise iş görenin hizmet kalitesini artırmak için örgüt tarafından sunulan imkanlarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki ekipmanların yeterliliği, ücretin çalışanlar arasında eşit dağıtılması, terfi etme imkânı, ek faydalar ve sosyal güvence gibi unsurları kapsamaktadır. Bu faktörler, araçsal motivasyon araçları olarak da adlandırılır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 4). Dışsal güdülenmede bireyin motive edilmesi için örgüt, çevre veya üstler tarafından konulan ödüllendirme sistemi söz konusudur. Bu ödüller yapılan işle doğrudan ilişkili olmayan ödüllerdir ve tatmin işin yapılış esnasında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001: 26).

3.2.1.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının İçsel (Hijyen) Etmenleri

İçsel motivasyon kişinin kendi içinde var olan dışsal faktörlerden etkilenmeyen bir güçtür. İçsel motivasyonda kişinin davranışı dış kaynaklar tarafından kontrol edilmez (Mottaz, 1985: 366). Kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimini yaşamasını sağlar (Ağca ve Ertan, 2008: 140). İlgi çekici ve ağır iş yükü, çalışma ortamında serbestlik, işin çalışan açısından önemi, örgütsel kararlara katılım, başarı, iş sorumluluğu, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatlarının sağlanması, çalışanın işe katkılarıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi unsurları kapsar (Mottaz, 1985: 366).

İçsel motive ediciler bir kişinin işi yaparken hissettiği içsel ödüllerdir. Bu nedenle, içsel motivasyonda iş ile ödüller arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu durumdaki bir kişi kendi kendisini motive ediyor demektir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

3.2.1.4. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme İhtiyacı Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bazı eksiklikler bulan Alderfeder, Maslow'un teorisini biraz daha geliştirip yeni bir bakış açısı olan ERG (var olma, ilişki kurma, gelişme) kuramını geliştirmiştir (Perone vd., 2005: 7). Yılmaz ve Eroğlu (2012: 48)'na göre Maslow'un kuramını çalışma ortamına uyarlamıştır. Alderfeder insanların ihtiyaçlarını bir çizgi içinde sınıflandıran bir model geliştirmiş ve alt düzey ihtiyaçlar ile üst düzey ihtiyaçlar arasında temel bir farkın olduğunu açıklamaktadır (Bolat vd., 2008: 192) .

Erg kuramına göre belirli bir ihtiyaca yönelmek davranıştaki değişiklikleri etkili olarak harekete geçirmeyecektir (Perone vd., 2005: 7) Bireysel ihtiyaçlar belli bir sıralama izlemekten çok birbirinin tamamlayıcısı durumundadır (Bolat vd., 2008: 192). Bir insan eğer üst seviyedeki bir ihtiyacın tatmin edilememesinden dolayı hayal kırıklığına uğrarsa tatmin edilmesi daha kolay gözükürken bir alt seviyedeki ihtiyaçlara dönecektir (Katherine ve Duncan, 2011: 332). Örneğin gelişme ihtiyacı tatmin edilmeyen birey, ilişki ihtiyacını karşılama konusunda daha yoğun bir istek duymaya başlayacaktır (Sökmen, 2010: 176).

Maslow'a göre bireyler kendini geliştirme ihtiyaçlarını diğer dört kategorideki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra gerçekleştirirken, Alderfeder'in Erg kuramında bireyler hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarını aynı anda gerçekleştirebilirler (Sökmen, 2010: 176). Alderfeder Maslow'un ihtiyaçlar teorisini beş faktörden üç faktöre indirmiştir. Bu faktörler: var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Chennamaneni ve Teng, 2012: 67).

Var olma ihtiyacı: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Var olma ihtiyaçları yeme-içme, ücret, çalışma koşulları, güvenlik gibi fiziksel arzuların meydana gelmektedir (Önen ve Tüzün, 2005; Arnolds ve Boshoff, 2002; Bolat vd., 2008).

İlişki kurma ihtiyacı: Bireylerin diğer kişilerle olan ilişkilerini devam ettirme ihtiyacı olarak açıklanır. Bunlar sosyal, kabul görme, ait olma ve statü arzularıdır (Arnolds ve Boshoff, 2002: 698).

Gelişme ihtiyacı: Bireyin yaradılıştan varolan ve içinde bulunan kişisel gelişme arzusudur. Özsaygı ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyacını kapsamaktadır.

Kişinin yaratıcı olabilme olanağına sahip olması ve kendini gerçekten geliştirebilmesiyle ilgilidir (Yang, Hwang ve Chen: 2011; Özkalp ve Kirel, 2011).

Tablo 1: Maslow, Herzberg ve Alderfer'in İhtiyaçlar Teorileri Arasındaki İlişki

Maslow'un Teorisi	Alderfer'in Teorisi	Herzberg'in Teorisi
Kendini Geliştirme	Gelişme	Motive Edici Faktörler
Saygı Görme		
Sosyal İhtiyaçlar	İlişki	
Güvenlik İhtiyaçları	Var olma	Hijyen Faktörler
Fiziksel İhtiyaçlar		

Kaynak: Bolat vd, 2008: 193

ERG kuramı başlıca üç önermeye dayanır (Bolat vd., 2008: 193):

1. Belirli bir ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse bir üst ihtiyaca olan istek o kadar yoğun olacaktır.
2. Belirli bir ihtiyaç ne kadar çok tatmin edilirse bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar çok olacaktır.
3. Üst basamakta yer alan ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki ihtiyaca geri dönüş o kadar çok olacaktır.

3.3. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinin aksine süreç teorileri motivasyonu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilerdir. Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından bitişine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar (Küçüközkan, 2015: 106). Bu teoriler daha karmaşık görünürler ve motivasyonun sebebini veya yöntemini açıklamaya çalışarak bireylerin düşünme süreçlerini derinlemesine incelemektedirler. Aynı zamanda insanların hareketlerinde ve davranışlarında yer alan kişisel ve psikolojik faktörlere de odaklanmaktadır (Riley, 2005: 3). Bölükbaşı ve Yıldıztan (2009: 350)' e göre davranışın "nasıl" motive edildiği üzerinde duran teorilerdir.

Süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de dikkate alarak farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını,

ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 312). Bu kuramlara göre ihtiyaçlar kişiyi harekete geçiren faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2003: 644). Motivasyona ilişkin süreç teorileri Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1976) ve Lawler (1973) tarafından geliştirilmiştir (Hong ve Waheed, 2011: 75).

3.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi liderlik ve karar verme sürecinde önemli bir kuramdır (Chaudhary, 2014). Beklenti teorisine göre bireyleri harekete geçiren faktörler, bireyin hem kendi fizyolojik özellikleri hem de bulunduğu çevrenin koşullarının etkisiyle yönlendirilir. Bu teori işle ilgili ödüller, performans ve iş yapma karşılığında elde edilecek ödüller arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu modele göre iş ve görev başarısı ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur (Küçüközkan, 2015; Wigfield ve Eccles, 2000). İnsanlar, istedikleri ödüllere sahip olabilmek için alternatif davranışlar arasından seçim yapmak zorundadır. Beklenti teorisi bireyin çeşitli davranış alternatifleri arasında karar vermek için yararlandığı süreçleri incelemiştir (Efere, 2005; Sökmen, 2010; De Simone, 2015; Robbins ve Judge, 2012; Sloof ve Praag, 2008).

Vroom'un beklenti teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım bireyler ihtiyaçları, motivasyonları, geçmiş deneyimleriyle ilgili beklentileriyle birlikte örgütlere katılmaktadırlar. Bu faktörler bireyin örgütteki davranış biçimini etkiler. İkinci varsayım bireyin davranışlarının bilinçli seçimler sonucu olduğudur. Bireyler beklenti hesaplarına göre (iyi ücret, iş güvenliği, yükselme ve rekabet) davranışlarını seçmektedirler. Dördüncü varsayım ise kişiler kendileri için sonuçları en uygun hale getirmek amacıyla alternatifler arasından seçim yapmaktadırlar (Lunenberg, 2011: 1-2). Bu varsayımlara dayanan beklenti teorisi üç temel faktöre sahiptir: bekleyiş, araçsallık ve değer (Stecher ve Rosse, 2007; William, 2010; Chiang ve Jarrg, 2008).

Değer, bireyin bir hedef veya sonuç için elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bu boyut negatif (bir alt pozisyona inmeye veya daha önemsiz bir işe

tansfer olma) veya pozitif (terfi beklentisi) olabilir (Bose, 2004; Redmond, 2010). Birinci derecede sonuçlar ikinci derecedeki sonuçlara ulaşmada araçsallık ederler.

Beklenti, belli bir davranışın belli bir amaç doğrultusunda gerçekleşeceği geçici bir inanç olarak tanımlanabilir. Geçici olması değişebileceği anlamına gelir (Onaran, 1981; Çağlar, 1998). Birey işle ilgili çaba ve ödül arasındaki ilişkiyi gördüğü zaman çalışmaya motive olacaktır. Birey ödüle ulaşmak için davranış alternatifleri arasından en uygun olanı seçecektir (Eren, 2010: 533).

Araçsallık, bireyin performansının belirli bir hedef veya amaç için başarıyla sonuçlandırılmasını (ödüle) sağlayan davranışlardır. Eğer bir birey işle ilgili iyi bir performans sergilerse iyi bir ödülle mükâfatlandırılacaktır (Chaudhary, 2014).

Bu tanımlardan yola çıkarak : [Motivasyon = Valens x Beklenti x Araçsallık] olarak ifade edilebilir (Anık, 2007; Sökmen, 2010; Yılmaz ve Eroğlu, 2012).

3.3.2. Adams'ın Eşitlik Modeli

Adams'ın 1965 yılında geliştirmiş olduğu eşitlik kuramına göre birey kendisinin sarf ettiği çaba ile başka bireyin sarf ettiği çaba karşılığında aldığı ödülleri karşılaştırır (Hofmans, 2012; Çelikkanat, 2000). Bu teoriye göre eğer bir bireyin elde ettiği ödül veya sonuç diğer bireyin elde ettiği ödül veya sonuçlarla kıyaslandığında ötekinden farklıysa eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Birey eşitsizliği ne kadar çok hissederse o kadar mutsuz olacaktır. Bu mutsuzluğu gidermek için de eşitlik durumunu yeniden sağlamaya çalışacaktır (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 232).

Hoy ve Miskel (2010: 145)'e göre iş ortamında eşitsizlik duygusu çalışanların motivasyonunu engeller bu nedenle bireyler bu duygularla başetmek için şu yöntemleri kullanırlar:

- Sarf ettikleri çaba karşılığında elde ettikleri sonuçları arttırmaya çalışırlar. Daha fazla ödül veya yüksek fayda sağlamaya çalışırlar.
- İşle ilgili konularda daha az çaba harcarlar.
- İş yerinden ayrılmaya çalışırlar, işi bırakıp başka iş bulurlar.

Adams tarafından geliştirilen bu teoride insan güdülenmesinin temelinde insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 330). Birey kendisi ve diğer çalışma arkadaşları arasında tam eşitlik

sağlandığına inandığında huzura kavuşur ve motive olur (Tınaz, 2009: 12). İş hayatında yöneticiler, çalışanların kendi ödül veya sonuçlarını diğer kişilerinkiyle kıyasladığını bilmeli ve eşitsizlik yaratacak durumlardan kaçınmalıdırlar. Ücret, yükselme veya ödül çalışanlar arasında eşitsizlik yaratıyorsa çalışanların morali bozulur. Çalışanlar arasında eşitlik duygusunu kullanan akılcı yöneticiler çalışanların motivasyonlarını arttırlar.

3.3.3. Porter ve Lawler Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Porter ve Lawler (1968) kişisel farklılıklar (çalışan yeteneği ve becerisi) ve iş performansı ile iş çabası arasındaki rolü belirlemek amacıyla Vroom'un teorisini genişletmişlerdir. Aynı zamanda performans ve performans sonrası tatmin arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bu bağlantının iyi bir iş karşılığında çalışanın aldığı ödülün kalitesine ve boyutuna bağlı olduğunu belirlemişlerdir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 382). Bu modele göre çalışanların işinden tatmin olması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Öncelikle çalışanlar gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri ödülü eşit olarak algılamalıdır. Kişi kendisini örgütte aynı işi yapan kişilerle kıyasladığında ortada adaletsizlik olduğunu algılayorsa tatminsizlik ortaya çıkar. Kişinin aldığı ödül beklentisinden düşükse kişi tatmin olmayacaktır (Oksay, 2005: 31).

Bu teoriye göre bireyin gösterdiği çaba doğrudan performansı etkilemez. Çabayla birlikte bireyin sahip olduğu bilgi ve becerisi de performansın belirlenmesinde etkilidir. Bireyin gösterdiği çabanın performansını etkilemesi o konudaki yetenek ve bilgisine bağlıdır. Bireyler istediği kadar çabalasın eğer yetenekleri, nitelikleri ve rol algısı yetersizse performansı yükselmeyecektir (Küçüközkan, 2015: 107).

3.3.4. Edwin Locke Amaç Teorisi

Vroom'un teorisine benzer başka bir teori ise bireyin hedeflerinin motivasyonunun boyutunu belirlediğini ifade eden Locke (1968) tarafından geliştirilen amaç teorisidir. Bu teori Vroom'un beklenti teorisine benzer olmasına rağmen beklentilerden daha pozitif olan amaçlarla ilgilendiği için Vroom'un teorisinden farklılık göstermektedir (Efere, 2005; Önen ve Kanayran, 2015).

Amaç teorisine göre insanlar kendileri için saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için bir ödül olacağını düşündüklerinden bu amaçlar doğrultusunda motive olacaktırlar (Eren, 2006: 526). Zor ve belirli bir hedefe sahip olmak daha kolay ve belirsiz hedeflere göre daha üstün performans ortaya çıkaracaktır (Locke ve Latham, 1990, 2002, 2006; Smith ve Hitit, 2005; Latham ve Pinder, 2005; Tozlu ve Kurtipek, 2015). Başarılması güç bir hedef veya konu olduğunda çalışanlar daha hırslı, daha istekli ve daha odaklanmış olacaktırlar (Koçel, 2003; Rainey, 2006). Bandura (1989) 'ya göre zor ve belirgin amaçlar performansı yükseltir çünkü bu tür amaçlar kişinin bir işi başarma potansiyeli ve etkililiği anlamına gelen öz yeterliğini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde amaç teorisini uygulamak için yöneticiler şunlara dikkat etmelidirler (Efere, 2005: 18-19):

- Belirgin performans amaçları sistematik olarak belirlenmeli ve davranışı yönlendirmek ve motivasyonu devam ettirmek için belli bir kurala bağlanmalıdır.
- Amaçlar cezbedici ama gerçekçi boyutlarda olmalıdır. Zor amaçlar yüksek performans sağlar. Yine de, eğer amaçlar çok yüksek boyutlarda olursa ya da başarılması mümkün gözüküyorsa performans uzun bir süre beklemede kalır.
- Sonuçların tamamlanması, doğrulanması, zamanında geri bildirim yüksek performansla ilişkilidir. Geri bildirim amaçlara erişim sürecini kontrol etmeyi sağlar ve amaçların yeniden gözden geçirilme temellerini oluşturur.
- Amaçlar yönetici veya kişinin kendisi tarafından belirlenebilir. Diğerleri tarafından belirlenen amaçlar çalışanların katılımı olduğunda kabul görür. Amaçları belirlemede çalışan katılımı yüksek performans sağlayabilir.

3.4. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Örgütlerde motivasyonun temel amacı, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından işgörenleri motive etmek için çeşitli özendirici araçlar kullanılır. İşletmelerde motivasyonu özendirici faktörler ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan, 1999: 17).

3.4.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar çalışanların motivasyonunu arttırabilmek için kullanılan en eski yöntemdir. Ücret artışı, primli ücret, izin ve hastalık zamanlarında sosyal güvence ve ekonomik ödüllendirme yöneticiler tarafından kullanılan ekonomik araçlardır (Üçüncü, 2016: 40).

3.4.1.1 Ücret

İnsanın çalışma amaçlarının temelinde bir takım ihtiyaçlarını karşılamak yer almaktadır. Modern yaşamda bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik nitelikteki temel ihtiyaçlarını karşılamaları belirli bir düzeyde gelir elde etmeleriyle mümkündür (Çakır, 2006: 14).

Ücret, bireylerin geçim kaynağı olmakla birlikte çalışanın ve ailesinin yaşam standardını, statü ve saygınlığını önemli ölçüde belirleyen bir faktördür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 245). Ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, bireyin toplum içinde kazandığı saygınlık ve otoriteyi de arttırır, geleceğin güvence altına alınmasını sağlar. Bu gibi olumlu sonuçlarıyla ücret artışı işgörenleri motive ederken işgörenin işle ilgili doyuma ulaşmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003: 148). Başarısı ücretle mükâfatlandırılan birey, içsel doyuma ulaşarak işinde daha çok motive olmaktadır (Budak, 2008: 510).

3.4.1.2. Ekonomik Güvenlik

Ücret dışında çalışanları motive edecek ekonomik araçlardan biri de ekonomik açıdan güvenlidir. Çalışanların istihdamının devamlılığının sağlanması, iyi şartlarda emekli olma imkânı, çalışanlara hastalık dönemlerinde ücretli ve ücretsiz izinler verilmesi ekonomik güvenlik araçlarıdır (Peker, 1995: 149). Birkaçı devlet tarafından mecburi olsa da işletmeler bunları işçilerin motivasyonunu arttırmada birer araç olarak kullanabilirler.

3.4.1.3. Maddi ve Manevi Ödüller

Çalışanları işe özendirerek işletmeye daha çok bağlamak açısından maddi ve manevi ödüller önemli bir ekonomik araçtır. Bu ödüller parasal olduğu gibi, sağlık ve dinlenme izni gibi ödüller de olabilir (Üçüncü, 2016: 40). İnsanların tek amacı gelir elde etmek değildir. Ekonomik araçlara olması gerekenden fazla değer vermek yerine

diğer motivasyon araçlarının da birlikte yer aldığı bir motivasyon politikası izlemek işgören açısından daha olumlu sonuçlar sağlayacaktır (Üçüncü, 2016: 40).

3.4.2. Psiko-sosyal Araçlar

İşletmelerde işgören motive olmasını sağlayan psiko-sosyal araçlar; işte bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri getirme, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Örgütlerde yönetimin amaçlarından biri de işgörenin mutlu ve huzuru bir ortamda çalışmasını sağlamaktır.

3.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin bir çoğu çalışmada benlik duygusunu tatmin ederek kişisel gelişmelerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma yetkisine sahip olmak isterler. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmez. Sürekli emir alan sürekli işine karışılan işgörenin motivasyonu azalarak işgören zamanla işi yapmak istemeyecek işten yılacaktır. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkanı sağlanması örgütte önemli bir motivasyon aracı olduğu ifade edilebilir (Çiçek, 2005: 43).

3.4.2.2. Sosyal Katılma

İşgörenler işe girmelerinden itibaren işletmedeki sosyal yapıların arasına girmek isterler. İşletmeler bilinçsiz, plansız kendiliğinden oluşan birden çok informal grupla doludurlar. Bu gruplar kişiye bağlılık duygusu kazandırmaktadır. İnformal gruplar kişilerin davranışı ve duyguları üzerinde önemli bir etkidir. Kişilerin tatmin ve verimliliğinin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Bilecen, 2008: 52).

3.4.2.3. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için elinden gelini yapmaya çalışacaktır. Mevkisi ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir personel olarak kabul edilme hemen hemen herkes için yoğun bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kişiler örgüt içi statülerini yüksek görerek kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederler ve bu şekilde düşünmek onları tatmin eder (Çiçek, 2005: 75).

3.4.2.4. Gelişim ve Başarı

İşletmelerde yükselme ve gelişme olanaklarının olması işgörenlerin işe bağlanması açısından önemlidir. Çalışanlar işletme içi ve dışı eğitim imkânları ve bununla birlikte kişisel deneyim ve birikimlerini de kullanarak daha üst mevkilere gelme rekabetine girerler. Bireye kendini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama fırsatları verildikçe birey işletmeye daha çok bağlanır. Kendisine olan güveninin artmasıyla da işinde daha çok başarı gösterir (Üçüncü, 2016: 42).

Çalışanlar belli bir statüye sahip olunca işletmeye daha çok bağlanacak, işletmenin başarı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görecektir ve bu durumu daha da iyileştirme çabası içine girecektir (Günbayı, 2000: 6).

3.4.2.5. Sosyal Uğraşlar

İnsan ömrünün büyük bir kısmı çalışma hayatında geçtiği için içinde bulunulan iş grubunun önemi büyüktür. Yöneticilerin spor faaliyetleri, akşam yemekleri, sinema, tiyatro gibi etkinlikler düzenlemeleri ve hatta bu etkinliklere katılmaları iş ortamında birlik ve beraberliğin artmasına yardımcı olur. Sosyal uğraşlar işgörenler arasında dayanışma ve kaynaşma ortamı sağlar (Taşdemir, 2013: 71).

3.4.2.6. Psikolojik Güven

İşgörenler örgütte ne yapacağını, kiminle ve nasıl çalışacağını, ne ölçüde başarı sağlayacağını bilirse kendine olan güveni daha çok artacaktır. Kendine güveni olan bireyler de işlerinde başarılı olmak için daha çok çaba göstereceklerdir (Genç, 2004: 298).

3.4.2.7. Öneri Sistemi

İşgörenlerin işe dair düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koymasını sağlayan öneri sistemi işgörenler ve yönetici arasındaki iletişimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların önerilerinin uygulanmaya konması, organizasyon bozukluğu nedeniyle ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılarak çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılmasını ve işgörenlerin işle ilgili konularda belli oranlarda yetkilerini kullanmalarını sağlamaktadır (Taşdemir, 2013: 68).

3.4.2.8. Çevreye Uyum Sağlama

Örgüt içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içinde bu sorunların çözülmesine yardımcı olacak danışmanlık sisteminin bulunması işgörenin daha verimli ve daha etkin çalışmasına yardımcı olacaktır (Taşdemir, 2013: 68).

3.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İşletmelerde örgütsel ve yönetsel araçlar; kararlara katılım, yetki devri, amaç birliği sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

3.4.3.1. Kararlara Katılım

Katılım işgörenlerin sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yeteneklerini, bilgi ve becerilerini kullanarak etkileşim halinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümüdür (Bakan, 2004: 151).

3.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri işletmelerde personeli motive etmek için en sık kullanılan psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Yetki sorumluluk taşıdığı için farkında olan çalışanlara faaliyetleri boyunca karar alma ve alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan emir verme olarak tanımlanabilir. Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılmaz bir kavramdır. Sorumluluğun kaynağı yetkidir (Çiçek, 2005: 39). Yetki beraberinde sorumluluğu getirir. Sorumluluk ise işle ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi bilincidir (Üçüncü, 2016: 42).

3.4.3.3. Amaç Birliği

İşletmeler bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek için kurullar çalışanlar da beklentileri doğrultusunda bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışırlar. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de işletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarının dengede tutmaktır. Amaç birliği işletmede düzeni sağlar (Üçüncü, 2016: 46).

3.4.3.4. Eğitim Olanığı

İşletmelerin değişen çalışma şartlarına ayak uydurmaları için sürekli olarak kendini geliştirmeleri, yeni bilgi ve ilkeler edinmeleri şarttır. Eğitim işgörenler için bir gereksinimdir. İşletmelerde eğitim uygulamalarının amacı; 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 artırmadır (Bilecen, 2008: 58).

Kurs ve seminer düzenlemek, personeli iş başında eğitmek, personeli işletme dışında düzenlenen kurs ve seminerlere göndermek gibi eğitici faaliyetler personelin alanında uzmanlaşmasını sağlayarak işletmedeki verimin artmasına katkıda bulunmaktadır (Peker ve Akyürek, 2000: 35).

3.4.3.5. İletişim

İletişim işletme içi emir ve haberlerin duygu ve düşüncelerin yayılmasında önemli bir yere sahiptir. İyi bir iletişim sisteminin varlığı işgörenlerin ve yöneticilerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenler iyi bir iletişim ağının olduğu organizasyonlarda her durumdan haberdar olacağından iş için gerekli olan faaliyetlerin içine daha istekli dâhil olacak ve verimini arttıracaktır (Şam, 2013: 85).

3.4.3.6. Fiziksel Çalışma Ortamı

Fiziksel çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir ilişki vardır. İşyerinin güvenli ve sağlıklı olması, temizlik, havalandırma, ışıklandırma gibi gerekli donanımlara sahip olması taşınması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlamak ve motivasyonunu arttırmaktadır (Taşdemir, 2013: 110).

3.5. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Bireyin iş performansında başarılı olmasını sağlayan ve bu performansı doğrudan etkileyen kuvvet motivasyondur. Motivasyon örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek çaba sergilemeyi gerektiren bir güçtür.

İnsanları belli bir hedefe yönlendirmenin zor olması insan faaliyetleriyle yakından ilgili olan yönetim alanını zorlaştırmaktadır. Örgütlerde motivasyonun temel amacı çalışanların istekli, azimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı astların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmasına ve bilgi, yetenek ve güçlerini örgüt hedefleri için kullanmasına bağlıdır. Çalışanların tatmin olmasını sağlayan iş ortamının gerçekleştirilmesiyle yöneticiler çalışanlarını motive etmiş olurlar. Motive olan bireyler de bireysel tatmin sağlarken işletme menfaatlerine katkıda bulunurlar (Özdemir ve Muradova, 2008: 146).

Örgütlerde motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun düzenli olması, dolayısıyla işgörenin verimliliğinin artması açısından önemlidir. Bir işletmede düzenli motivasyon yönetiminin yararları şunlardır (Yıldırım, 2007: 35):

- Çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı artar.
- İşletmede verimin ve karın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan işgörenin morali yüksek olur bu sayede işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- Çalışanların iş doyumunu yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranları azalır.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma meydana gelir.
- Motivasyon çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- Üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar.

Motive olmuş bireylerle çalışmanın yararlarından bazıları ise şunlardır (Bakan, 2004: 239):

- İş, belirlenmiş zaman içerisinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır.
- İnsanlar iş yaparken zevk alır ve kendilerine değer verildiğini düşünürler.
- İşin başarı durumu yetkili kişiler tarafından izlenir ve işgöreni fazla denetlemeye gerek kalmaz.
- Moral durumu yüksek olan işgörenin verimi de artar.

3.6. TURİZM SEKTÖRÜNDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde ağırlığını gittikçe arttıran turizm sektöründe gerek ürününün üretilmesinde gerekse ürünün sunumunda insan faktörünün işletmelerin başarısındaki en önemli unsurların başında gelmesi nedeniyle iş gören motivasyonunun önemini ayrıca vurgulamak gerekmektedir.

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için turizm kaynaklarının etkili kullanımı, müşteri memnuniyeti ve rakip işletmelere karşı personel performansı ile verimliliği artırmak ve maliyetlerin kaliteyi düşürmeden azaltılabilmesi açısından motivasyon büyük önem arz etmektedir. Turizm işletmelerinde personel motivasyonunu arttırarak ve hizmet kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşmak mümkündür.

Motivasyon, işletme ve örgütlerde belirlenen hedefe ulaşmak için çalışanları cesaretlendiren davranışlarla gerçekleşir. Dolayısıyla turizm işletmelerindeki başarı ya da başarısızlığın temel nedeni personele bağlı olabilmekte ve personelden elde edilen performans ve verim doğrultusunda işletmeler başarılı olabilmektedir. Turizm işletmelerinde personel motivasyonu sağlanmadıkça yüksek personel değişimi, hizmet kalitesinde düşüş, işe karşı ilgisizlik, yeni alınan personelin eğitimi, yeni personelin işe ve işletmeye alışana kadar geçen zamandan dolayı oluşan maliyetler gibi faktörler işletmedeki sosyal ve mali başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir (Boz, 2009: 19).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRENMESİ: SAFRANBOLU ÖRNEĞİ

Bu bölümde Karabük ili Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeylerinin ortaya çıkarılmasına yönelik alan araştırması bilgi ve bulgularına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA ALANI

Bu araştırmada Safranbolu’da turizm sektöründe tükenmişlik ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma alanına konu olan Safranbolu’ya yönelik tanıtıcı bilgilerin verilmesi yerinde olacaktır.

Araştırmaya konu olan Safranbolu, Karadeniz Bölgesi’nin Batı Karadeniz kesiminde yer almaktadır. Safranbolu Türkiye’de sönemli bir sanayi kenti olan Karabük’ün en yakın ve en büyük ilçesidir. 1,013 km²’lik yüzölçüme sahip olan Safranbolu, il merkezine 10 km, Ankara’ya 223 km, İstanbul’a 410 km uzaklıktadır.

Yerleşik nüfusu 2015 Nüfus sayımına göre 60,000’dir (<http://www.yerelnet.org.tr>). Safranbolu turizm danışma bürosu 2015 yılı kayıtlarına göre ilçede geceleme yapan turist sayısı 300,000 olup, yatak kapasitesi ise 2938’dir (<http://www.safranboluturizmdanismanaburosu.gov.tr>). Safranbolu; tarihi, coğrafi ve kültürel varlıklarıyla alternatif turizm türleri açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Geleneksel Osmanlı tarzı evleri ile ünlü olan Safranbolu Batı Karadeniz bölümünün en önemli kültür turizmi destinasyonudur. 18. yy sonları ile 19. yy. başlarından kalan Safranbolu evleri, Osmanlı sivil mimarisinin en güzel örneklerini yansıtmaktadır. Evlerin yanı sıra Osmanlı döneminin ticari yaşamını yansıtan hanlar, hamamlar, arasta ve çarşılar ile Osmanlı döneminin zenginliği ve ihtişamını yansıtan, cami ve köprüler de şehrin önemli turistik değerleridir.

Safranbolu’da 1222 konut olmak üzere 1490 tescilli eser bulunmaktadır. Safranbolu tarihi eserleri ve evlerinin yanı sıra ilgi çekici doğal güzelliklere de sahiptir. Ormanlık alanlar, vadiler ve kanyonlar, yürüyüş, tırmanma, bisiklete binme gibi pek çok turistik etkinliğe de olanak sağlamaktadır. Geleneksel Türk toplum yaşantısının tüm özelliklerini yansıtan ve uzun tarihi geçmişinde yarattığı kültürel

mirası, çevresel dokusu içinde koruyan Safranbolu, ilk kez 1976 yılında “Safranbolu’da Zaman” adlı belgesel filmi ile özellikle akademik çevrelerin ilgisini çekmiş ve İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümünün girişimiyle SİT alanı ilan edilerek koruma altına alınmıştır. Safranbolu, Osmanlı sivil mimarisinin en iyi korunmuş şehirlerden birisi olması nedeniyle UNESCO tarafından 17 Aralık 1994 tarihinde “Dünya Miras Listesi”ne alınmıştır. Tüm ülkede bulunan yaklaşık 50 bin kadar korunması gerekli Kültür ve Tabiat varlıklarının 1490 adedi Safranbolu’dadır. Safranbolu, diğer benzer özellikteki kentlere örnek olan yeni bir kültür turizmi destinasyonudur. (Türker ve Uçar, 2013: 161-162).

4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Bu araştırmada Karabük ili Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan personelin düşünceleriyle elde edilen veriler neticesinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve motivasyon düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma problemi “Safranbolu ilçesindeki turizm iş görenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek” olarak belirlenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı Karabük ili Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi örgütsel davranış boyutunda değerlendirmektir. Bu temel amaçla birlikte araştırmanın alt amaçları şunlardır;

- Örgütsel davranış kuramları içerisinde yer alan tükenmişlik sendromu hakkında turizm sektörüne yönelik bir bakış açısı geliştirmek,
- Turizm sektöründe çalışanların tükenmişlik sendromu ile motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik bir yol göstermek,
- Turizm sektöründeki yöneticilerin konuya ilişkin bakış açılarını geliştirmek,
- Turizm literatürüne katkıda bulunmak.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması bu sektörde insan unsurunun önemini ortaya çıkarmakta, nitelikli personel hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu anlamda bu araştırma, insanın insana hizmet ettiği ve motivasyon ile tükenmişlik konularının yoğun biçimde yaşandığı turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Safranbolu'nun son yıllarda dikkate değer bir gelişme gösteren kültür turizmi destinasyonu olması, önemli bir turizm potansiyeline sahip olması bu bölgede bu nitelikte bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması sebebiyle Karabük ili Safranbolu ilçesi uygulama alanı olarak seçilmiştir. Ayrıca çalışmada konuyla ilgili genelden özele doğru öneriler de geliştirilmiştir.

Bu çalışmada Safranbolu ilçesinin turizm potansiyelinin geliştirilmesi, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması ön görülmektedir. Özellikle araştırma turizm sektöründe önemli gelişme potansiyeli gösteren Safranbolu İlçesinde yapılması sebebiyle önem arz etmektedir. Dahası tükenmişlik ve motivasyon ilişkisinin Safranbolu'da turizm sektöründe çalışanlar üzerine çalışmaların sınırlı sayıda olması Safranbolu'da bu konuda çalışma hiç yapılmamış olması önem ayrıca önem teşkil etmektedir. Bununla beraber konunun literatüre kazandıracağı zenginlik açısından önemlidir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Safranbolu'da turizm sektöründe tükenmişlik ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıda verilmektedir:

- Araştırma Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanan anket ölçekleri ile sınırlıdır.
- Araştırma Karabük ili Safranbolu ilçesinde Kasım 2015- Mayıs 2016 tarihleri arasında çalışan personelin görüşleri ile sınırlıdır.
- Bu araştırma örgütsel davranış içerisinde yer alan tükenmişlik ve motivasyon konuları ile sınırlıdır.

4.6. VARSAYIMLAR

Ankete katılan Safranbolu ilçesinde turizm sektörü çalışanlarının hem tükenmişlik sendromu hem de motivasyon ölçeğindeki ifadeleri doğru bir şekilde algıladıkları varsayılmaktadır. Ankete katılanların herhangi bir baskı altında kalmadan tarafsız olarak görüş bildirdikleri varsayılmaktadır.

- Bu varsayımlardan hareketle bu araştırmada yer alan konuların farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde yapılması farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Dolayısıyla tükenmişlik sendromu ve motivasyon konuları bireysel algı ile ilgili olduğundan subjektiflik arz edebilir.

4.7. TANIMLAR

Araştırmanın temel terimleri; tükenmişlik, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma.

Tükenmişlik: Tükenmişlik kavramı genel olarak; işgörenlerin işin gerçek anlamı ve amacından kopması ve hizmet sunduğu kişilerle artık gerçekten ilgilenemiyor olması ya da aşırı stres ve tatminsizliğe tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanmaktadır (Şıklar ve Tunalı, 2012).

Motivasyon (Güdü): Güdü insanı belirli bir davranış için bir eğilim göstermeye veya belirli bir yönde hareket etmeye teşvik eden bir kuvvettir (Pardee, 1990: 6).

İçsel Motivasyon: İçsel motivasyon kişinin kendi içinde var olan dışsal faktörlerden etkilenmeyen bir güçtür. İçsel motivasyonda kişinin davranışı dış kaynaklar tarafından kontrol edilmez (Mottaz, 1985: 366).

Dışsal Motivasyon: Dışsal motivasyon bireyin kendi dışında ortaya çıkan dış güçler tarafından yönlendirilen davranışlardır (Singh, 2011: 162). Bireyin dıştan yönlendirildiği durumlarda, onu harekete geçiren nedenler dışsal faktörlerdir (Pekel, 2001: 26).

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme, çoğunlukla bireyde diğer insanlara hizmet sunarken beklenen psikolojik ve duygusal taleplerin yoğunluğu yüzünden ortaya çıkan tükenme durumudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

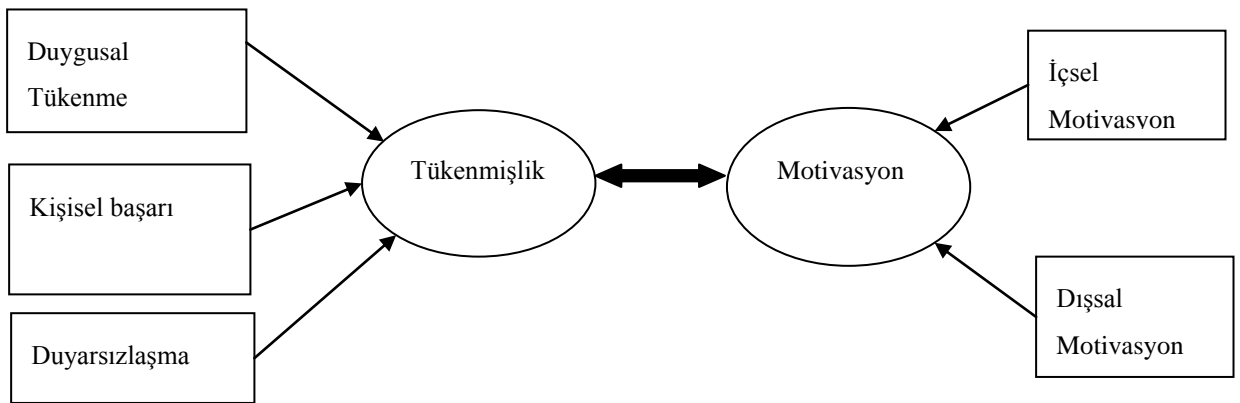
Kişisel Başarı: Tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutu olan kişisel başarı boyutu tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir. Kişisel başarı boyutu işteki başarı ve yeterliliğin azalmasıdır (Goodman ve Boss, 2002: 35).

Duyarsızlaşma: Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma boyutu tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekte olup çalışanların hizmet verdikleri insanlara nesneymiş gibi davranmalarınıdır. Birey hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz duygular içindedir. Kişi hizmet verdiği veya birlikte çalıştığı kişilere karşı soğuk, ilgisiz, kaba ve duyarsız bir tutum sergilemektedir (Sharma, 2002; Çetin, Gündüz ve Akın, 2008; Soysal, 2011).

4.8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik betimsel ve nicel verilerin kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırma geçmişte olan ya da mevcut durumu olduğu haliyle betimlemeyi öngören tarama modeli üzerine kurgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın modeli şu şekilde tasarlanmıştır.

Şekil 5: Araştırma Modeli



4.9. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, Karabük ili Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Tükenmişlik ve motivasyon kavramları işletmelerde verimliliği ve performansı etkileyen önemli bir konu olmasından dolayı bu konuda yapılan bilimsel temelli araştırmalar önem arz eder. Bu araştırmada turizm sektöründe çalışan personel düzeyinde örgütsel davranış disiplinine katkı sağlamak amacıyla şu hipotezler test edilmiştir.

H₁: Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik sendromu düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Turizm sektöründe çalışan personelin duygusal tükenme düzeyi ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Turizm sektöründe çalışan personelin duygusal tükenme düzeyi ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Turizm sektöründe çalışan personelin kişisel başarıları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4}: Turizm sektöründe çalışan personelin kişisel başarıları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5}: Turizm sektöründe çalışan personelin duyarsızlaşma düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.6}: Turizm sektöründe çalışan personelin duyarsızlaşma düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma hipotezlerine ek olarak çalışmada şu araştırma sorunlarına da cevaplar aranmıştır:

Turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ile demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Turizm sektöründe çalışan personelin motivasyonları ile demografik ve diğer özellikleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.10. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Karabük ili Safranbolu ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin çalışanlarıdır. Çalışma evrenin seçilmesinin nedeni; Safranbolu ilçesinde daha önce turizm işletmeleri çalışanlarına yönelik olarak herhangi bir

çalışmanın yapılmamış olması ve ilçenin önemli turizm potansiyeline sahip olması nedeniyle ilçede faaliyet gösteren işletme yöneticilerine konuyla ilgili bir bakış açısı kazandırabilmektir. Bu çerçevede ilçede faaliyet gösteren turizm işletmelerinden; konaklama tesisleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acenteleri ve hediyelik eşya işletmeleri çalışanlarının görüşleri çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evreni kapsamında Safranbolu Turizm Danışma Bürosu kayıtlarına göre ilçede faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışan sayısının 946 kişi olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber evrenin tamamına ulaşmada yaşanabilecek maliyet ve zaman kısıtları sebebiyle araştırmada belirlenen evren üzerinden kolay örnekleme yöntemi ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmadaki örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan'ın (1995) geliştirdiği formülden faydalanılmıştır. Ryan'ın geliştirdiği formül şu şekildedir;

$$n = \frac{NPq}{(N-1)B^2 + Pq} \cdot \frac{Z^2}{Z^2}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n= Örneklem sayısını

N= Araştırmaya konu olan topluluğu

P= Topluluk oranını veya tahminini

q= 1-P'yi

B= Katlanılabilir hata oranını

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre;

N= 946 çalışan

P= 0,5

q= 0,5

B= 0.05

Z= 1,96

$$n = \frac{946 (0,5)(0,5)}{(946 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5)} \cdot \frac{(1,96)^2}{(1,96)^2}$$

n= 348 çalışan

Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi %2,5'dur diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96'dır.

Çalışmada 392 cevaplayıcı değerlendirilmeye alındığından ilgili formülde belirlenen sayının üzerinde katılımcıya ulaşılmış olup, belirlenen evren içerisinde seçilen örneklemin evreni temsil edebileceği söylenebilir.

4.11. VERİLERİN TOPLANMASI

Turizm sektöründe tükenmişlik ve motivasyon konuları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Karasar (1995) ve Balcı (1995), anket ölçeği hazırlanması ve geliştirilmesi sürecinde genel işlem basamaklarını; madde havuzu oluşturma, uzman görüşü, ön deneme, faktör analizi ve güvenilirlik hesaplama çalışmaları olarak öngörmektedirler.

Bu araştırmaya yönelik verilerin toplanması sürecinde ilk olarak, ikincil kaynaklardan literatür taraması yapılmıştır. Önceden gerçekleştirilen benzer çalışmalar değerlendirilerek araştırma problemi ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama bölümüne yönelik anket ölçeği geliştirme sürecinde Maslach ve Jackson (1981) ve Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) araştırmalarından yararlanılmıştır.

Hazırlanan anket; araştırmacı tarafından kolayda örneklem yöntemiyle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak Safranbolu ilçesinde turizm sektöründe çalışan

personeler Kasım 2015-Mayıs 2016 tarihleri arasında elden teslim ve emanet yoluyla uygulanmıştır. Toplam 500 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden toplam 430 anketten geri dđnüş sağlanmış ve araştırmada kullanılabilir 392 anket değerlendirilmeye alınarak analiz edilmiştir. Konuyla ilgili anket formu Ek 1’de sunulmuştur.

Veri toplamak amacıyla kullanılan anket 3 kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında; katılımcıların demografik ve diğer kişisel bilgileri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir, turizm eğitimi alıp almadıkları, sektördeki faaliyet alanları, sektörde toplam çalışma sũreleri, çalıştıkları işletmedeki faaliyet sũreleri) içeren sınıflama ۆleđi ile ikinci ve ۆüncü kısımda tũkenmiřlik sendromu ve motivasyon boyutlarına ilişkin aralıklı ۆlek kullanılarak geliştirilen sorular yer almıştır. Aralıklı ۆlek olarak 5’li likert ۆleđi kullanılmıştır. 5’li likert tipi “1=Hi Katılmıyorum; 2=Az Katılıyorum; 3=Orta Dũzeyde Katılıyorum; 4=ok Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum” olarak kodlanmıştır.

4.12. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 23 for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede birinci aşamada, katılımcıların gđrüşlerine faktör analizi uygulanarak ۆleklerin yapı geçerliliği test edilmiş olup, ۆleklere faktör analizinin uygulanabilmesi için Bartlett testi ve ۆrneklem hacminin yeterliliği için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri yapılmıştır. Bununla birlikte ۆleklerin i tutarlılığına yđnelik gũvenirlik analizi olarak Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bu noktada verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve homojenliği açısından p değer 0,05’ten bũyũk olduğu için parametrik testlerin yapılması uygun gđrüşmüřtür. Çalışmada ayrıca katılımcıların demografik değerkenlerine ve ۆleklerde bulunan ۆnermelere yũzde-frekans testleri uygulanarak dağılımlar belirlenmiş ardından demografik değerkenler ile ۆlek boyutları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla iki gruplu değerkenlerde bağımsız ۆrneklemeler için t test, ikiden fazla grup için tek yđnlũ varyans analizi ANOVA testi yapılmıştır.

Ayrıca araştırma amacına yđnelik olarak ۆngđrũlen hipotezlerin testi için iki değerken arasındaki ilişkiyi belirlemek ۆzere parametrik testlerden Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Kalaycı (2010: 116), değerkenler arasındaki ilişkinin

düzeıı, korelasyon katsayısının 0,00-0,25 aralığında olması durumunda “çok zayıf”, 0,26-0,49 için “zayıf”, 0,50-0,69 için “orta”, 0,70-0,89 için “yüksek” ve 0,90-1,00 için “çok yüksek” şeklinde nitelendirmektedir. Korelasyon katsayısı +1’e yaklaştıkça değişkenler arasında güçlü bir pozitif, -1’e yaklaştıkça güçlü negatif bir ilişkinin olduğundan söz edilmektedir (Nakip, 2013: 439).

4.13. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu kısmında; kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliliği, katılımcıların demografik özellikleri, tükenmişlik boyutu, motivasyon boyutu, duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma alt boyutları ile içsel ve dışsal motivasyon alt boyutlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

4.13.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada Maslach tükenmişlik ölçeği ile Dündar, Özutku ve Taşpınar’ın 2007 yılında geliştirmiş oldukları notivasyon araçlarının işğörenlerin üzerindeki etkisini ölçmeyi sağlayan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliliğine yönelik bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’de sunulmuştur. Tablo 2 ve Tablo 3’deki faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliliğini (KMO=0,826), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ($\chi^2 =4275,595$; $p<0,001$) ortaya koymuştur.

Tablo 2’de, tükenmişlik ölçeğinin toplam varyansın %63,348’ini açıklayan 3 faktörün duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma altında toplandığı görölmektedir. Ölçekteki duygusal tükenme alt boyutu, toplam varyansın %37,224’ünü açıklayan ilk faktör olmuştur. Ölçekteki toplam varyansın %20,471’ini açıklayan kişisel başarı alt boyutu ikinci faktördür. Üçüncü faktör olan duyarsızlaşma alt boyutu ise toplam varyansın %5,502’sini oluşturmaktadır. Yine Tablo 2’deki bulgulara göre katılımcıların tükenmişlik ölçeğinin genel güvenirlilik kat sayısı (Cronbah’s Alpha) $\alpha=0,836$ olarak hesaplanmıştır. Kayış (2009: 405) tarafından güvenirlilik (Cronbach’s Alpha) katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenirlilik durumu; “ $0,60\leq\alpha<0,80$ ” ise ölçek oldukça güvenilir, “ $0,80\leq\alpha<1,00$ ” ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple bu araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğü söylenebilir.

Tablo 2: Tükenmişlik Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler (n=392)	Faktör 1: Duygusal Tükenme	Faktör 2 Kişisel Başarı	Faktör 3 Duyarsızlaşma
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	0,799		
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	0,795		
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	0,830		
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	0,725		
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	0,782		
6. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	0,616		
7. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	0,581		
8. İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor	0,522		
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum	0,404		
10. İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim		0,646	
11. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim		0,670	
12. İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum		0,751	
13. Kendimi enerjik hissediyorum		0,690	
14. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım		0,760	
15. İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum		0,792	
16. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim		0,723	
17. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim		0,632	
18. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum			0,757
19. Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum			0,813
20. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum			0,757
21. İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları konusunda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor			0,512
22. İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları ile ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum			0,859
\bar{X} /ss	2,37/0,99	3,23/0,95	2,17/0,92
Özdeğerler (eigenvalues)	8,126	4,503	1,244
Varyansı açıklama oranı	37,224	20,471	5,502
Kümülatif varyans	37,224	57,695	63,348
Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)	0,891	0,859	0,747
Ölçek Genel Güvenirliği (Cronbach's Alpha)		0,836	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,826

Bartlett testi: $X^2=4275,595$; $p=0,000$

Tablo 3: Motivasyon Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör:1 İçsel Motivasyon	Faktör 2: Dışsal Motivasyon
1. Yaptığım işte başarılıyım	0,728	
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibim	0,765	
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmamdan dolayı beni takdir ederler.	0,625	
4. Yaptığım işin yapmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	0,661	
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	0,752	
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	0,624	
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	0,674	
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	0,549	
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler	0,557	
10. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.		0,721
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.		0,656
12. Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanır.		0,801
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.		0,699
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.		0,563
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.		0,617
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum		0,717
17. Yöneticim ile ilişkilerimin iyidir.		0,610
18. İşimde yükselme (terfi) imkânım vardır.		0,648
19. Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.		0,594
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.		0,739
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.		0,868
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur		0,766
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum		0,756
24. Yaptığım işten sağladığım ücretin miktarı tatminkârdır.		0,785
\bar{X} /ss	3,78/0,88	3,44/0,82
Özdeğerler (eigenvalues)	10,708	4,336
Varyansı açıklama oranı	44,617	18,067
Kümülatif varyans	44,617	62,683
Alt Boyut Güvenirliliği (Cronbach's Alpha)	0,877	0,868
Ölçek Genel Güvenirliliği (Cronbach's Alpha)	0,908	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,843

Bartlett testi: $\chi^2=4939,329$; $p=0,000$

Tablo 3'deki faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliğini (KMO=0,843), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ($\chi^2=4939,329$; $p<0,001$) ortaya koymuştur.

Motivasyon ölçeğinin toplam varyansının %62,683'ünü açıklayan 2 faktörün içsel motivasyon ve dışsal motivasyon altında toplandığı görülmektedir. Ölçekteki içsel motivasyon alt boyutu, toplam varyansın %44,617'sini açıklayan ilk faktör olmuştur. Ölçekteki toplam varyansın 18,067'sini açıklayan dışsal motivasyon alt

boyutu ise ikinci faktördür. Yine tablo 3'deki bulgulara göre katılımcıların motivasyon ölçeğinin genel güvenilirlik kat sayısı (Cronbah's Alpha) $\alpha=0,908$ olarak hesaplanmıştır. Kayış (2009: 405) tarafından güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenilirlik durumu; " $0,60 \leq \alpha < 0,80$ " ise ölçek oldukça güvenilir, " $0,80 \leq \alpha < 1,00$ " ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.13.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Safranbolu'da turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, örneklem grubunu oluşturan bireylerin demografik değişkenlerine ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Tablo 4'de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadıkları, turizm sektöründeki faaliyet alanı, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ve gelir) yönelik frekans ve yüzde değerleri sunulmuştur.

Tablo 4' de görüldüğü üzere, katılımcıların %44,4'ü (f=174) kadın , %55,6'sı (f=218) ise erkektir. Araştırmaya katılan kişilerin %48,2'si (f=189) bekâr iken %51,8'i (f=203) evlidir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %8,9'unun (f=35) 18 ve altı , %18,1'inin (f=71) 19-25 yaş arasında %37,5'inin (f=147) 26-35, %21,9'unun (f=86) 36-45 ve %13,5'inin de (f=53) 46-55 yaş arasında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların %15,3'ünün (f=60) ilköğretim, %37,0'ının (f=145) lise, %26,8'inin (f=105) önlisans, %20,9'unun (f=82) lisans derecesine sahip olduğu saptanmıştır. Turizm eğitimi alanlar %44,1 (f=173) iken turizm eğitimi almayanlar ise %55,9 (f=219)'dur. Katılımcıların %34,2'si (f=134) konaklama işletmesinde, 37,2'si (f=146) yiyecek içecek işletmesinde, 8,7'si (f=34) seyahat acentesinde, %19,9'u (f=78) hediyelik eşya işletmelerinde çalışmaktadır. Turizm sektöründeki çalışma sürelerinin %45,7'si (f=149) 0-5 yıl, %21,9'u (f=86) 6-10 yıl, %17,3'ü (f=68) 11-15 yıl, %15,1'i (f=59) 16 yıl ve üzeridir. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri ise %52'sinin (f=204) 0-5 yıl, %23'ünün (f=90) 6-10 yıl, %12,2'sinin (f=48) 11-15 yıl, %12,8'i (f=50) 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %27,8'i (f=109) 1000 TL ve altı, %45,2'si

(f=177) 1001-1500TL, %17,1'i (f=67) 1501-2000TL ve %9,9'u (f=39) 2001TL ve üzeri gelir elde etmektedirler. Elde edilen veriler Aslan ve Etyemez (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 4: Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=392)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	174	44,4
	Erkek	218	55,6
Medeni Durum	Evli	203	51,8
	Bekâr	189	48,2
Yaş	18 ve ≤	35	8,9
	19-25	71	18,1
	26-35	147	37,5
	36-45	86	21,9
	46-55	53	13,5
Eğitim	İlköğretim	60	15,3
	Lise	145	37,0
	Ön Lisans	105	26,8
	Lisans	82	20,9
Turizm Eğitimi	Evet	173	44,1
	Hayır	219	55,9
Turizm Sektöründeki Faaliyet Alanı	Konaklama Tesisi	134	34,2
	Yiyecek İçecek İşletmesi	146	37,2
	Seyahat Acentesi	34	8,7
	Hediyelik Eşya	78	19,9
Toplam Çalışma Süresi	0-5	179	45,7
	6-10	86	21,9
	11-15	68	17,3
	16 ve ≥	59	15,1
İşletmedeki Çalışma Süresi	0-5	204	52
	6-10	90	23
	11-15	48	12,2
	16 ve ≥	50	12,8
Gelir	1000TL ve ≤	109	27,8
	1001- 1500TL	177	45,2
	1501-2000TL	67	17,1
	2001TL ≥	39	9,9

4.13.3. Tükenmişlik Alt boyutlarına Yönelik Bulgular

Bu başlık altında tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5: Duygusal Tükenme Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	f 194 % 49,5	53 13,5	78 19,9	37 9,4	30 7,7	2,12	1,32
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	f 162 % 41,3	72 18,4	77 19,6	32 8,2	49 12,5	2,32	1,40
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldırmayacağımı hissediyorum.	f 176 % 44,9	78 19,9	65 16,6	46 11,7	27 6,9	2,15	1,29
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	f 140 % 35,7	93 23,7	68 17,3	44 11,2	47 12,0	2,40	1,37
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	f 174 % 44,4	78 19,9	77 19,6	32 8,2	31 7,9	2,15	1,28
6. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	f 120 % 30,6	86 21,9	80 20,4	54 13,8	52 13,3	2,57	1,40
7. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	f 83 % 21,2	81 20,7	73 18,6	85 21,7	70 17,9	2,94	1,45
8. İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	f 145 % 37	81 20,7	63 16,1	44 11,2	59 15,1	2,46	1,34
9. İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum.	f 168 % 42,9	70 17,9	84 21,4	43 11	26 6,6	2,22	1,32
GENEL						2,37	0,99

Duygusal tükenmişlik alt boyutunda yer alan önermelere ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) değerleri Tablo 5’te verilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değerinde “az katılıyorum” seçeneğine karşılık geldiği görülmektedir ($\bar{X}=2,37$). Bu durum çalışanların işlerinde çok az duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir.

Duygusal tükenme alt boyutunda en yüksek oran “işimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum” ($\bar{X}=2,94$) ifadesine aittir. Bu ifadeye katılımcıların %41,9’u “hiç katılmıyorum ve az katılıyorum” seçenekleriyle katılmadıklarını ifade ederlerken, %39,7’si “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle işlerinde fazla çalıştıklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeyi sırasıyla “işimin beni kısıtladığımı hissediyorum” ($\bar{X}=2,57$) ve “insanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor” ($\bar{X}=2,46$), “bütün gün insanlarla

uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı” ($\bar{X}=2,40$) “iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ($\bar{X}=2,32$), “işimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum” ($\bar{X}=2,22$) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular ankete katılan kişilerin, kısıtlanma, işte çok fazla çalışma, insanlarla uğraşma ve strese girmeleri konularında diğer konulara göre daha çok olumsuzluk yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum ankete katılanların insanlarla birebir ilişki kurmayı gerektiren turizm sektörünün yorucu ve tempolu çalışma ortamı nedeniyle az da olsa stres altında oldukları ve tükenme eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldırmayacağımı hissediyorum” ($\bar{X}=2,15$), “işimden soğuduğumu hissediyorum” ifadeleri ise ($\bar{X}=2,12$) duygusal tükenme boyutunun en düşük oranlarına sahip ifadelerdir. Elde edilen bulgular çerçevesinde kişilerin sabah işe gitme ve işten soğuma konularında duygusal tükenme boyutunda yer alan diğer ifadelerle göre daha az olumsuzluk hissettikleri söylenebilir.

Tablo 6: Kişisel Başarı Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler(n=392)	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
10.İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.	f 46 % 11,7	69 17,6	83 21,2	90 23,0	104 26,5	3,34	1,34
11.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim	f 66 % 16,8	103 26,3	53 13,5	85 21,7	85 21,7	3,05	1,42
12.İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	f 50 % 12,8	72 18,4	96 24,5	79 20,2	95 24,2	3,24	1,34
13.Kendimi enerjik hissediyorum	f 41 % 10,5	60 15,3	85 21,7	95 24,2	111 28,3	3,44	1,32
14.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	f 44 % 11,2	52 13,3	101 25,8	87 22,2	108 27,6	3,41	1,31
15.İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum	f 58 % 14,8	76 19,4	112 28,6	70 17,9	76 19,4	3,07	1,31
16.İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim	f 53 % 13,5	77 19,6	95 24,2	79 20,2	88 22,4	3,18	1,34
17.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim	f 36 % 9,2	96 24,5	97 24,7	67 17,1	96 24,5	2,22	1,34
GENEL						3,25	0,95

Kişisel başarı alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 6’da yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri

incelendiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değeri de “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir ($\bar{X}=3,25$). Kişisel başarı alt boyutuna ilişkin olarak katılımcıların daha olumlu oldukları görülmektedir.

Katılımcılar “kendimi enerjik hissediyorum” ($\bar{X} =3,44$) “işim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım” ($\bar{X}=3,41$) ve “işim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim” ($\bar{X}=3,34$) ifadelerine %82,4 oranla tamamen katılmaktadırlar. “işim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum”($\bar{X}=3,24$) ve “işimde pek çok kayda değer başarı elde ettim” ($\bar{X}=3,18$) ifadelerine”işim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum” ($\bar{X}=3,07$) ifadelerine ise %48,7 oranla orta düzeyde katılmaktadırlar.

Bu ifadeleri ile sırasıyla “işim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim” ($\bar{X} =3,05$), “işimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim” ($\bar{X}=2,22$) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların kendini enerjik hissetme, insanlarla rahat iletişim kurma, insanların ne hissettiğini anlama ve yaşama katkıda bulunma konularında diğer ifadelerle göre daha çok kişisel başarı sağladıkları görülmektedir.

Tablo 7: Duyarsızlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler(n=392)	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
18.İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.	f 155	95	59	43	40	2,28	1,35
	% 39,5	24,2	15,1	11,0	10,2		
19.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum.	f 174	78	67	37	36	2,19	1,33
	% 44,4	19,9	17,1	9,4	9,2		
20.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	f 156	104	72	19	41	2,19	1,29
	% 39,8	26,5	18,4	4,8	10,5		
21.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları konusunda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor.	f 162	80	79	22	49	2,27	1,37
	% 41,3	20,4	20,2	5,6	12,5		
22.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları ile ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum.	f 206	91	47	19	29	1,91	1,22
	% 52,6	23,2	12,0	4,8	7,4		
GENEL						2,17	0,92

Duyarsızlaşma alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama,

standart sapma) Tablo 7’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değeri de “az katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir ($\bar{X}=2,17$). Bu durum turizm sektörü çalışanlarının çok da fazla duyarsızlaşma yaşamadıklarını göstermektedir.

Katılımcılar bu alt boyuttaki “işim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum” ($\bar{X}=2,28$) “işim gereği karşılaştığım insanların yatırımları konusunda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor” ($\bar{X}=2,27$) “bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum” “bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum” ($\bar{X}=2,19$) ve “işim gereği karşılaştığım insanların yatırımları ile ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum” ($\bar{X}=1,91$), ifadeleri için %50’nin üzerinde “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu bulgulara göre duyarsızlaşma alt boyutunda katılımcılar diğer alt boyutlara göre daha az duyarsızlaşma hissetmektedirler.

4.13.4. Motivasyon Alt Boyutlarına Yönelik Bulgular

Bu başlık altında motivasyon alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt boyutlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8: İçsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler (n=392)	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1.Yaptığım işte başarılıyım.	f 32 % 8,2	16 4,1	68 17,3	112 28,6	164 41,8	3,91	1,21
2.Yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibim.	f 21 % 5,4	14 3,6	46 11,7	123 31,4	188 48,0	4,13	1,09
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmamdan dolayı beni takdir ederler.	f 32 % 8,2	32 8,2	75 19,1	124 31,6	129 32,9	3,72	1,22
4. Yaptığım işin yapmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	f 39 % 9,9	27 6,9	64 16,3	102 26,0	160 40,8	3,80	1,30
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	f 25 % 6,4	42 10,7	59 15,1	124 31,6	142 36,2	3,80	1,21
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	f 29 % 7,4	29 7,4	71 18,1	102 26,0	161 41,1	3,85	1,24
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	f 24 % 6,1	44 11,2	79 20,2	109 27,8	136 34,7	3,73	1,21
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	f 32 % 8,2	58 14,8	81 20,7	91 23,2	130 33,2	3,58	1,30
9.Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	f 52 % 13,3	47 12,0	83 21,2	85 21,7	125 31,9	3,46	1,38
GENEL						3,78	0,88

Tablo 8’de içsel motivasyon alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) yer almaktadır. Bu ifadeler incelendiğinde katılımcıların en yüksek oranda genel ortalama ile sırasıyla; “yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibim” ($\bar{X}=4,13$), “yaptığım işte başarılıyım” ($\bar{X}=3,91$), “yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum” ($\bar{X}=3,85$), “yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” ve “işimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum” ($\bar{X}=3,80$), “kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” ($\bar{X}=3,73$), “çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler” ($\bar{X}=3,72$), “yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim” ($\bar{X}=3,52$) ve “yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler” ($\bar{X}=3,46$) ifadelerine katıldıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların %50’sinden fazlası bu boyutta yer alan ifadelerle “çok katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durum içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak içsel motivasyon alt boyutundaki ifadelerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,78$) olarak belirlendiğinden katılımcıların işlerinin saygın olduğu ve bu işi yapmaktan mutlu oldukları söylenebilir.

Dışsal motivasyon alt boyutunda yer alan her bir ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 9’da verilmektedir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, bu boyuta ait genel ortalama değerinde “çok katılıyorum” seçeneğine karşılık geldiği görülmektedir ($\bar{X}=3,44$). Dolayısıyla katılımcılar, dışsal motivasyon alt boyutunda da olumlu bir tutum seğilemektedirler.

Bu boyutta en yüksek oran “izin kullanmam gerektiğinde izin verilir” ($\bar{X}=3,94$) ifadesine aittir. En düşük oran ise; “konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır” ve “başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir” ($\bar{X}=2,90$) ifadelerine aittir. Bu bulgulara göre katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ödüllendirme ve eğitim sisteminin yetersiz olduğu söylenebilir.

Genel olarak dışsal motivasyon boyutundaki ifadelerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,44$) olarak belirlendiğinden katılımcıların iş yerindeki çalışma ortamından, kişilerarası iletişimden, çalışma ortamının fiziksel şartlarından memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 9: Dışsal Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler (n=392)	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
10.İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	f 23	36	61	91	181	3,94	1,23
	% 5,9	9,2	15,6	23,2	46,2		
11.Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	f 24	27	82	110	149	3,84	1,18
	% 6,1	6,9	20,9	28,1	38,0		
12.Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanır.	f 45	39	46	76	186	3,81	1,41
	% 11,5	9,9	11,7	19,4	47,4		
13.İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	f 44	38	86	82	142	3,61	1,35
	% 11,2	9,7	21,9	20,9	36,2		
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	f 38	21	53	106	174	3,91	1,28
	% 9,7	5,4	13,5	27,0	44,4		
15.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	f 106	65	65	74	82	2,90	1,50
	% 27,0	16,6	16,6	18,9	20,9		
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	f 35	38	75	109	135	3,69	1,27
	% 8,9	9,7	19,1	27,8	34,4		
17.Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	f 16	31	75	113	157	3,92	1,12
	% 4,1	7,9	19,1	28,8	40,1		
18.İşimde yükselme (terfi) imkânım vardır.	f 71	49	64	92	116	3,33	1,46
	% 18,1	12,5	16,3	23,5	29,6		
19.Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	f 30	53	88	95	126	3,59	1,27
	% 7,7	13,5	22,4	24,2	32,1		
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	f 114	51	63	86	78	2,90	1,51
	% 29,1	13,0	16,1	21,9	19,9		
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	f 119	45	66	72	90	2,92	1,55
	% 30,4	11,5	16,8	18,4	23,0		
22.Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	f 78	59	69	91	95	3,16	1,45
	% 19,9	15,1	17,6	23,2	24,2		
23.Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.	f 113	44	75	53	107	2,99	1,58
	% 28,8	11,2	19,1	13,5	27,3		
24.Yaptığım işten sağladığım ücretin miktarı tatminkardır.	f 93	50	68	75	106	3,13	1,52
	% 23,7	12,8	17,3	19,1	27,0		
GENEL						3,44	0,82

4.13.5. Tükenmişlik ve Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Yapılan T-testi Sonuçları

Araştırma kapsamında işgörenlerin tükenmişlik ve motivasyon alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi değişkenleri arasındaki farklılığı

belirlemek için t-tesisi analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	t	p
Duygusal Tükenme	Cinsiyet	Kadın	2,25	0,96	-2,056	0,040
		Erkek	2,46	1,01		
	Medeni Durum	Evli	2,33	1,00	-0,857	0,392
		Bekâr	2,41	0,98		
	Turizm Eğitimi	Evet	2,15	0,85	-3,858	0,000
		Hayır	2,54	1,06		
Kişisel Başarı	Cinsiyet	Kadın	3,21	0,97	-0,699	0,485
		Erkek	3,28	0,93		
	Medeni Durum	Evli	3,19	0,98	-1,109	0,268
		Bekâr	3,30	0,91		
	Turizm Eğitimi	Evet	3,29	0,99	0,741	0,459
		Hayır	3,21	0,91		
Duyarsızlaşma	Cinsiyet	Kadın	2,13	0,94	-0,659	0,511
		Erkek	2,19	0,92		
	Medeni Durum	Evli	2,12	0,94	-1,044	0,297
		Bekâr	2,22	0,91		
	Turizm Eğitimi	Evet	2,16	0,82	-0,159	0,874
		Hayır	2,17	1,00		
Genel Tükenmişlik	Cinsiyet	Kadın	2,57	0,65	-1,911	0,057
		Erkek	2,70	0,62		
	Medeni Durum	Evli	2,59	0,63	-1,496	0,136
		Bekâr	2,69	0,64		
	Turizm Eğitimi	Evet	2,57	0,58	-2,079	0,038
		Hayır	2,70	0,67		

*p<0,05

İşgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi değişkenleri arasındaki farkın belirlenmesine yönelik t testi sonuçlarına göre kişisel başarı alt boyunda ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı

bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yapılan t testi sonuçlarına göre duygusal tükenme alt boyutunda cinsiyet ($p=0,040$) ve turizm eğitimi ($p=0,000$) değişkenlerinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0,05$).

Duygusal tükenme alt boyutunda cinsiyet değişkenine ait t testi sonuçlarına göre erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{X}=2,46$) kadın katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=2,25$) daha büyüktür. Bu bulgular erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha çok duygusal tükenme yaşadığını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumu turizm sektörünün yapısı gereği oluşan yoğun strese karşı erkeklerin kadınlara göre daha az dayanıklı olmalarından dolayı erkeklerin kadınlara oranla daha çok duygusal tükenme yaşamaları şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu bulgular Türkmen ve Artuğer (2011) ve Altay ve Akgül (2010) tarafından yapılmış olan benzerlik göstermektedir. Yine bu çalışma İçigen ve Uzut (2012) tarafından yapılan kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığını belirlemiş oldukları çalışma sonuçlarıyla da farklılık göstermektedir.

Duygusal tükenme alt boyutunda yer alan turizm eğitimi değişkeni incelendiğinde ise turizm eğitimi almayanların ortalaması ($\bar{X}=2,54$) turizm eğitimi alanların ortalamasından ($\bar{X}=2,15$) büyüktür. Bu ortalamalar turizm eğitimi almayanların turizm eğitimi alanlara göre daha çok duygusal tükenme yaşadığını göstermektedir. Bu durum turizm eğitimi almayan personelin iş yeterliliğinin az olması nedeniyle personelin işle ilgili sorunlarla başa çıkamaması ve zamanla tükenmesi şeklinde yorumlanabilir.

Genel tükenmişlik boyutunda yer alan değişkenler arasında turizm eğitimi ($p=0,038$) değişkeninde anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Turizm eğitimi almayanların ortalaması ($\bar{X}=2,70$) turizm eğitimi alanların ortalamasından ($\bar{X}=2,57$) büyüktür. Bu veriler doğrultusunda turizm eğitimi almayanlar turizm eğitimi almış olanlara kıyasla daha çok genel tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Turizm eğitimi almış olan personel işle ilgili yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olduğu için iş ortamında herhangi bir sorunla karşılaştığında sorunla nasıl baş edebileceğini bildiğinden daha az tükenmektedirler.

Tablo 11: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Cinsiyet, Medeni Durum ve Turizm Eğitimi Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	t	p
İçsel Motivasyon	Cinsiyet	Kadın	3,79	0,92	0,209	0,834
		Erkek	3,77	0,85		
	Medeni Durum	Evli	3,84	0,87	1,434	0,152
		Bekâr	3,71	0,89		
	Turizm Eğitimi	Evet	3,76	0,98	-0,401	0,689
Hayır		3,79	0,80			
Dışsal Motivasyon	Cinsiyet	Kadın	3,40	0,80	-0,837	0,403
		Erkek	3,47	0,83		
	Medeni Durum	Evli	3,47	0,83	0,813	0,417
		Bekâr	3,41	0,81		
	Turizm Eğitimi	Evet	3,49	0,83	0,968	0,334
Hayır		3,41	0,82			
Genel Motivasyon	Cinsiyet	Kadın	3,55	0,73	-0,477	0,634
		Erkek	3,58	0,77		
	Medeni Durum	Evli	3,61	0,76	1,181	0,238
		Bekâr	3,52	0,75		
	Turizm Eğitimi	Evet	3,59	0,81	0,481	0,631
Hayır		3,55	0,71			

*p<0,05

İşgörenlerin motivasyon alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi değişkenleri arasındaki farkın belirlenmesine yönelik t testi sonuçlarına göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel tükenmişlik alt boyutlarında bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Elde edilen bu bulgular literatürde yer alan benzer çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) ve Brislin vd., (2005), cinsiyete göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenleri motive etmesi açısından anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır.

4.13.6. Tükenmişlik ve Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Anova ve Tukey Testi Sonuçları

Araştırmada işgörenlerin tükenmişlik ve motivasyon alt boyutlarına ilişkin değişkenler (yaş, eğitim düzeyi vb.) arasındaki farklılığın incelenmesi için Anova ve Tukey testleri yapılmıştır.

Tablo 12: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Yaş	Duygusal Tükenme	18≤	2,54	1,00	1,423	0,226	
		19-25	2,48	0,90			
		26-35	2,36	0,96			
		36-45	2,37	1,15			
		46≥	2,10	0,88			
	Kişisel Başarı	18≤	3,13	0,96	0,506	0,731	
		19-25	3,14	0,93			
		26-35	3,31	0,97			
		36-45	3,28	1,03			
		46≥	3,24	0,76			
	Duyarsızlaşma	18≤	2,01	0,53	4,704	0,001	2-5 4-5
		19-25	2,37	0,98			
		26-35	2,15	0,89			
		36-45	2,35	1,02			
		46≥	1,76	0,85			
	Genel Tükenmişlik	18≤	2,63	0,62	1,679	0,154	
		19-25	2,70	0,60			
		26-35	2,66	0,61			
		36-45	2,70	0,75			
		46≥	2,44	0,51			

* $p < 0,05$ (1: 18≤, 2: 19-25, 3: 26-35, 4: 36-45, 5: 46≥) ^{1, 2, 3, 4, 5} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 12’de tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin yaş değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analize göre; sadece duyarsızlaşma alt boyutunda farklılık tespit edilmiştir (F=4,704; $p < 0,05$). Duyarsızlaşma alt boyutundaki farklılığın kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 19-25 ile 46 ve üzeri yaş grubunda, 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubunda farklılık bulunmuştur. Aritmetik ortalamalara göre 19-25 yaş arasındaki katılımcılar 46 ve üzeri yaş grubundakilere göre daha fazla duyarsızlaşma eğilimi içindedirler. Aynı şekilde 36-45 yaş grubundakiler de 46 ve üzeri grubundakilere göre daha fazla duyarsızlaşma görülmektedir. Bu durumda gençlerin yaş itibariyle hayat tecrübelerinin az olması ve hayattan beklentilerinin fazla olması nedeniyle gençlerin ileriki yaş grubuna göre

daha çok tükendiğini söylemek mümkündür. Bu bulgular gençlerin beklentilerinin yüksek olması nedeniyle genellikle kısa bir sürede çok başarılı olacaklarına inanmaları, fakat zaman ilerledikçe hedeflerine erişememeleri durumunda, heyecanlarını yitirmeleri, durumu kabullenmek ve gerçekçi amaçlar belirlemek yerine, hayal kırıklığı yaşamaları ve tükenmeleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular genç yaşta olan çalışanların olgun yaştakilere göre tükenme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Veriler doğrultusunda bu çalışma Altay ve Akgül (2010)'ün seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için yapmış oldukları çalışma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Altay ve Akgül (2010) yapmış oldukları çalışmada çalışanların yaşları ile duyarsızlaşmaları arasında fark olmadığını saptamıştır.

Tablo 13: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Yaş	İçsel Motivasyon	18≤	3,42	0,88	2,217	0,047	1-3
		19-25	3,69	0,88			
		26-35	3,88	0,89			
		36-45	3,78	0,85			
		46≥	3,86	0,88			
	Dışsal Motivasyon	18≤	3,35	0,72	0,849	0,495	
		19-25	3,40	0,74			
		26-35	3,54	0,85			
		36-45	3,40	0,91			
		46≥	3,36	0,74			
	Genel Motivasyon	18≤	3,37	0,62	1,334	0,257	
		19-25	3,51	0,69			
		26-35	3,67	0,79			
		36-45	3,54	0,82			
		46≥	3,55	0,69			

* $p < 0,05$ (1: 18≤, 2: 19-25, 3: 26-35, 4: 36-45, 5: 46≥) ^{1, 2, 3, 4, 5} gruplar arasındaki fark önemlidir.

İşgörenlerin motivasyon alt boyutlarına ilişkin yaş değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre sadece içsel motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=2,217$; $p < 0,05$). İçsel motivasyon alt boyutundaki farklılığın

kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 18 ve altı yaş ile 26-35 yaş grubu arasında farklılık bulunmuştur. Aritmetik ortalamalara göre 26-35 yaş arasındaki katılımcıların 18 ve altı yaş grubuna göre içsel motivasyonları yüksektir. 26-35 yaş grubunun iş ve hayat tecrübeleri 18 ve altı yaş grubuna göre daha fazla olduğu için sayesinde olaylara bakış açıları daha olumludur. Bu yaş grubunun işle ilgili olumsuz durumlarda şevkleri çabuk kırılmaz. Kişiler kendi kendini motive edebilirler. Elde edilen bu bulgu literatürde yer alan benzer çalışmalarla farklılık göstermektedir. Yaş değişkenine ilişkin olarak elde edilen bu bulgu Wiley (1997: 270)'in USA'de çeşitli sektörlerden 460 kişiyi kapsayan çalışmasında, işgörenlerin yaşına göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde benzerlik gösterdiğini saptamıştır.

Tablo 14: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Eğitim	Duygusal Tükenme	İlköğretim	2,18	0,95	1,732	0,160	
		Lise	2,49	0,98			
		Önlisans	2,28	1,04			
		Lisans	2,41	0,95			
	Kişisel Başarı	İlköğretim	3,08	0,93	0,944	0,420	
		Lise	3,23	0,97			
		Önlisans	3,32	0,99			
		Lisans	3,30	0,95			
	Duyarsızlaşma	İlköğretim	2,20	0,91	2,045	0,107	
		Lise	2,11	0,93			
		Önlisans	2,06	0,88			
		Lisans	2,38	0,97			
Genel Tükenmişlik	İlköğretim	2,51	0,61	1,494	0,216		
	Lise	2,67	0,65				
	Önlisans	2,61	0,68				
	Lisans	2,73	0,63				

$p < 0,05$ (1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans, 4: Lisans) ^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 14’de işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına göre eğitim değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonucuna yer verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre ankete katılanların eğitim düzeyleriyle tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Verilere göre katılımcıların eğitim düzeylerine göre çok belirgin bir fark bulunmamış olsa da “lisans” düzeyinde eğitim alanların tükenme oranları diğer gruplara göre çok az farklılık göstermektedir. Elde edilen bu veriler literatürde yer alan benzer çalışmaların bulguları ile farklılık göstermektedir. Türkmen ve Artuğer (2011)’in 382 çalışmanı kapsayan çalışmasında işgörenlerin eğitim durumlarının tükenmişlik alt boyutlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini saptamıştır.

Tablo 15: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Eğitim	İçsel Motivasyon	İlköğretim	3,71	0,99	0,552	0,647	
		Lise	3,75	0,88			
		Önlisans	3,78	0,85			
		Lisans	3,88	0,84			
	Dışsal Motivasyon	İlköğretim	3,45	0,79	0,280	0,840	
		Lise	3,48	0,87			
		Önlisans	3,38	0,79			
		Lisans	3,45	0,80			
	Genel Motivasyon	İlköğretim	3,55	0,76	0,194	0,900	
		Lise	3,58	0,79			
		Önlisans	3,53	0,73			
		Lisans	3,61	0,72			

$p<0,05$ (1: ilköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans,4: Lisans) ^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 15’de İşgörenlerin motivasyon alt boyutlarına ait eğitim değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçları görülmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyine göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ankete katılan turizm sektörü çalışanlarının motivasyon düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Sonuçlar doğrultusunda eğitim değişkeninin motivasyon üzerinde çok fazla etkili olmadığı söylenebilir. Elde

edilen veriler Yumuşak (2008) tarafından gıda sektöründe yapılan çalışmanın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Yumuşak (2008) gıda sektöründe yapmış olduğu çalışmasında örneklem farklılığından dolayı eğitim düzeyi arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır sonucunu saptamıştır.

Tablo 16: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründeki Faaliyet Alanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Sektördeki Faaliyet Alanı	Duygusal Tükenme	Konaklama	2,42	1,01	0,257	0,856	
		Yiyecek içecek	2,34	0,97			
		Seyahat acentesi	2,39	0,84			
		Hediyelik eşya	2,31	1,08			
	Kişisel Başarı	Konaklama	3,28	0,93	0,603	0,614	
		Yiyecek içecek	3,22	0,97			
		Seyahat acentesi	3,40	0,84			
		Hediyelik eşya	3,16	0,98			
	Duyarsızlaşma	Konaklama	2,30	0,96	1,517	0,210	
		Yiyecek içecek	2,12	0,89			
		Seyahat acentesi	2,02	0,77			
		Hediyelik eşya	2,08	0,98			
Genel Tükenmişlik	Konaklama	2,71	0,68	0,931	0,426		
	Yiyecek içecek	2,61	0,61				
	Seyahat acentesi	2,67	0,58				
	Hediyelik eşya	2,57	0,62				

p<0,05 (1: Konaklama, 2: Yiyecek İçecek, 3:Seyahat Acentası, 4: Hediyelik Eşya) ^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 16 ‘da işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ait turizm sektöründeki faaliyet alanı değişkeni ile yapılan farklılık testi sonuçları görülmektedir. Eğitim düzeyine göre duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Turizm sektöründe

farklı faaliyet alanında yer alan işletmelerde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu turizm sektörünün her alanında işgörenlerden beklenen duygusal talep fazla olduğu için sektörün farklı kollarında çalışan kişiler arasında tükenme düzeyleri belirgin bir fark göstermemektedir. Sektörün karmaşık yapısı nedeniyle bireyler arasındaki tükenme durumu birbirine yakındır. Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan çalışma Altay ve Akgül (2010), Pelit ve Türkmen(2008) ve İçigen ve Uzut (2008) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Turizm sektöründe yer alan farklı kollarda yapılmış olan (konaklama, seyahat ve yiyecek- içecek işletmeleri) bu çalışmalarda işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 17: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründeki Faaliyet Alanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/ Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Sektördeki Faaliyet Alanı	İçsel Motivasyon	Konaklama	3,71	0,96	0,367	0,777	
		Yiyecek içecek	3,82	0,78			
		Seyahat acentesi	3,84	0,73			
		Hediyelik eşya	3,79	0,98			
	Dışsal Motivasyon	Konaklama	3,51	0,82	1,922	0,125	
		Yiyecek içecek	3,40	0,84			
		Seyahat acentesi	3,17	0,90			
		Hediyelik eşya	3,52	0,73			
	Genel Motivasyon	Konaklama	3,59	0,80	0,596	0,618	
		Yiyecek içecek	3,56	0,75			
		Seyahat acentesi	3,42	0,76			
		Hediyelik eşya	3,62	0,69			

p<0,05 (1: Konaklama, 2: Yiyecek İçecek, 3: Seyahat Acentası, 4: Hediyelik Eşya)^{1, 2, 3, 4} gruplar arasındaki fark önemlidir

Motivasyon alt boyutlarına göre turizm sektöründeki faaliyet alanı değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçları içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir

($p>0,05$). Bu veriler doğrultusunda faaliyet alanı dikkate alındığında katılımcılar arasında motivasyon açısından bir fark olmadığı söylenebilir. Bu veriler Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007)'in yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin çalıştıkları departmana göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyonları üzerindeki etkisini ölçmek için yapmış oldukları analiz sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada departmanlara göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu çalışmada da turizm sektöründe faaliyet alanına göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin üzerinde farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 18: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Toplam Çalışma Süresi	Duygusal Tükenme	0-5 yıl	2,46	1,05	1,584	0,193	
		6-10 yıl	2,21	0,85			
		11-15 yıl	2,44	1,02			
		16 \geq	2,25	0,96			
	Kişisel Başarı	0-5 yıl	3,17	0,97	0,999	0,393	
		6-10 yıl	3,24	0,94			
		11-15 yıl	3,36	0,89			
		16 \geq	3,36	0,95			
	Duyarsızlaşma	0-5 yıl	2,18	0,88	1,886	0,131	
		6-10 yıl	2,10	0,98			
		11-15 yıl	2,37	0,98			
		16 \geq	2,00	0,88			
	Genel Tükenmişlik	0-5 yıl	2,65	0,71	1,364	0,254	
		6-10 yıl	2,56	0,54			
		11-15 yıl	2,76	0,56			
		16 \geq	2,59	0,60			

$p<0,05$ (1: 0-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3:11-15 yıl, 4: 16 \geq)^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 18’de işgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına göre toplam çalışma süresi değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda çalışma süresi açısından duygusal tükenmişlik, kişisel başarı, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu durumda Safranbolu’da turizm sektöründe uzun yıllardır çalışanlar ile kısa süredir olanlar arasında tükenme düzeyinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Elde edilen veriler Altay ve Akgül (2010), Pelit ve Türkmen (2008) ve Yakar (2015) tarafından yapılmış olan çalışmalarla da benzerlik göstermektedir.

Tablo 19: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon		0-5 yıl	3,70	0,92	2,119	0,097	
		6-10 yıl	3,70	0,85			
		11-15 yıl	3,93	0,85			
		16 \geq	3,95	0,82			
Toplam Çalışma Süresi	Dışsal Motivasyon	0-5 yıl	3,38	0,77	0,671	0,570	
		6-10 yıl	3,47	0,89			
		11-15 yıl	3,54	0,93			
		16 \geq	3,47	0,71			
Genel Motivasyon		0-5 yıl	3,50	0,71	1,245	0,293	
		6-10 yıl	3,56	0,81			
		11-15 yıl	3,68	0,85			
		16 \geq	3,65	0,66			

$p<0,05$ (1: 0-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3:11-15 yıl, 4: 16 \geq)^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 19’da işgörenlerin motivasyon alt boyutlarına göre toplam çalışma süresi değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçları görülmektedir. Toplam çalışma süresi dikkate alındığında içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ankete katılan kişilerin çalışma süreleri dikkate alındığında içsel ve dışsal motivasyonlarının birbirine yakın oranlara sahip olduğu söylenebilir. Boz (2009) tarafından yapılan

benzer bir çalışmada işgörenlerin sektördeki toplam çalışma sürelerinin motivasyonlarını etkilemediği sonucu tespit edilmiştir. Bu yönden bu çalışma literatürde yer alan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Tablo 20: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Halen Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
	Duygusal Tükenme	5 ≤ yıl	2,42	1,06	6,694	0,000	1-4
		6-10 yıl	2,22	0,79			2-3
		11-15 yıl	2,81	1,01			3-4
		16 ≥	1,99	0,80			
İşletmedeki Çalışma Süresi	Kişisel Başarı	5 ≤ yıl	3,15	0,99	1,391	0,245	
		6-10 yıl	3,34	0,85			
		11-15 yıl	3,32	0,78			
		16 ≥	3,38	1,05			
	Duyarsızlaşma	5 ≤ yıl	2,17	0,91	6,479	0,000	1-3
		6-10 yıl	2,11	0,93			2-3
		11-15 yıl	2,62	0,94			3-4
		16 ≥	2,17	0,92			
	Genel Tükenmişlik	5 ≤ yıl	2,63	0,70	5,425	0,001	1-3
		6-10 yıl	2,60	0,49			2-3
		11-15 yıl	2,95	0,54			3-4
		16 ≥	2,46	0,56			

$p < 0,05$ (1: 0-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 16 ≥)^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

İşgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına göre işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile yapılan farklılık analizi sonuçlarında kişisel başarı ($F=1,391$; $p > 0,05$) boyutu dışındaki boyutlarda farklılık belirlenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutundaki farklılığın kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üzeri arasında, 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında, 11-15 ile 16 yıl ve üzeri arasında çalışma süresi bakımından farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Aritmetik ortalamalara göre 5 yıl ve altı çalışanlar 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre ve 11-15 yıl çalışanlar 6-10 yıl çalışanlara göre daha çok duygusal tükenme eğilimindedirler. 16 yıl ve üzeri çalışanlar ise 11- 15 yıl çalışanlara göre daha az duygusal tükenme eğilimindedirler. Bu verilere göre 5 yıl ve altı çalışanların diğer gruplara göre

duygusal tükenme eğilimlerinin fazla olması sektördeki deneyimlerinin az olmasına ve işle ilgili beklentilerinin fazla olmasına bağlı olabilir.

Duyarsızlaşma alt boyutundaki farklılığın kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı ile 11- 15 yıl çalışma süreleri arasında, 6-10 yıl ve 11- 15 yıl çalışma süreleri arasında ve aynı zamanda 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışma süreleri arasında farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). 11- 15 yıl çalışanlar; 5 yıl ve altı çalışanlara, 6-10 yıl çalışanlara ve 16 ve üzeri yıl çalışanlara göre daha çok duyarsızlaşma eğilimindedirler. Bu durumu 11-15 yıl arasında çalışanların artık sektörü iyice tanımaları, yıllar geçtikçe sektörle ilgili çok fazla beklentilerinin kalmaması nedeniyle diğerlerine göre daha fazla duyarsızlaşmaları olarak açıklamak mümkündür.

Genel tükenmişlik boyutu incelendiğinde ise tukey testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı ile 11- 15 yıl çalışma süreleri arasında, 6-10 yıl ile 11- 15 yıl çalışma süreleri arasında ve aynı zamanda 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri çalışma süreleri arasında farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). 11- 15 yıl çalışanlar; 5 yıl ve altı çalışanlar, 6-10 yıl çalışanları ve 16 ve üzeri yıl çalışanlara göre daha çok genel tükenmişlik eğilimindedirler. Bu veriler literatürde yer alan Yakar (2015) tarafından “Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi’nin incelendiği çalışma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Yakar (2015) yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin halen görev yaptıkları işletmedeki çalışma sürelerinin tükenmişlik üzerinde etkisinin olmadığı sonucunu saptamıştır.

Tablo 21: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Halen Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
İşletmedeki Çalışma Süresi	İçsel Motivasyon	0-5 yıl	3,75	0,91	0,204	0,893	
		6-10 yıl	3,82	0,85			
		11-15 yıl	3,75	0,79			
		16 \geq	3,84	0,94			
	Dışsal Motivasyon	0-5 yıl	3,40	0,80	2,303	0,077	
		6-10 yıl	3,54	0,84			
		11-15 yıl	3,25	0,91			
		16 \geq	3,63	0,82			
	Genel Motivasyon	0-5 yıl	3,53	0,73	1,467	0,223	
		6-10 yıl	3,64	0,78			
		11-15 yıl	3,43	0,78			
		16 \geq	3,71	0,76			

$p < 0,05$ (1: 0-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 16 yıl \geq)^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 21’de işgörenlerin motivasyon alt boyutlarına göre halen görev yaptıkları işletmedeki çalışma süresi değişkeni dikkate alınarak yapılan farklılık testi sonuçları verilmektedir. İşgörenlerin halen görev yaptıkları işteki çalışma sürelerine göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu duruma göre katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri onların motivasyonunu etkilememektedir. Bu veriler doğrultusunda çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen veriler literatürde yer alan benzer çalışmalarla farklılık göstermektedir. Elde edilen veriler Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada işgörenlerin çalışma süresine göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Tablo 22: İşgörenlerin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Göre Gelir Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/ Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
Gelir	Duygusal Tükenme	1000TL≤	2,40	1,04	0,583	0,001	1-4 2-4
		1001- 1500TL	2,51	0,99			
		1501-2000TL	2,26	0,89			
		2001≥	1,83	0,84			
	Kişisel Başarı	1000TL≤	3,03	0,93	5,427	0,001	1-3,4
		1001- 1500TL	3,20	0,87			
		1501-2000TL	3,52	0,95			
		2001≥	3,56	1,15			
	Duyarsızlaşma	1000TL≤	2,15	0,98	0,973	0,405	
		1001- 1500TL	2,22	0,89			
		1501-2000TL	2,17	0,98			
		2001≥	1,94	0,82			
Genel Tükenmişlik	1000TL≤	2,57	0,74	1,769	0,153		
	1001- 1500TL	2,70	0,64				
	1501-2000TL	2,70	0,54				
	2001≥	2,49	0,40				

p<0,05 (1: 1000TL≤, 2: 1001-1500TL, 3: 1501-2000TL, 4: 2001≥) ^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

İşgörenlerin tükenmişlik alt boyutlarına göre gelir değişkeni dikkate alınarak yapılan farklılık testi sonuçlarına göre duygusal tükenme (F=0,583; p<0,005) ve kişisel başarı (F=5,427; p<0,005) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutundaki farklılığın kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 1000TL ve altı gelir grubu ile 2001TL ve üzeri gelir grubu arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1000TL ve altında ücret alan katılımcılar 2001TL ve üzerinde gelire sahip olan katılımcılara göre daha çok duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Aynı şekilde duygusal tükenme alt boyutunda 1001TL ile 1500TL gelir grubu ile 2001TL ve üzeri gelir grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 1001TL- 1501TL gelir grubundaki katılımcılar 2001TL ve üzeri gelir grubu katılımcılardan daha çok duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Bu verilere göre tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında ücretin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Ankete katılan asgari ücretle geçinen çalışanların ücretlerinin yetersiz olduğunu düşündükleri ihtiyaçlarını gidermekte zorlandıkları görülmektedir.

Kişisel başarı alt boyutundaki farklılığın kaynağı için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 1000 TL ve altı gelir grubu ile 1501-2000TL gelir grubu arasında ve aynı zamanda 1000TL ve altı gelir grubu ile 2001TL ve üzeri gelir grubu arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre 1001-1500TL gelir grubu 1000TL ve altı gelir grubuna göre daha çok kişisel başarı elde etmektedir. 2001TL ve üzeri gelir grubu da 1000TL ve altı gelir grubuna göre daha çok kişisel başarı elde etmektedir. Bu durumda ücret ve tükenmişlik arasında ters orantının olduğu söylenebilir. Elde edilen ücret arttıkça kişi işine daha çok bağlanmakta, işini daha iyi yerine getirebilmek için daha çok çalışarak kişisel başarısını arttırmaktadır. Ücret işgörenin kişisel başarısının artmasında önemli bir faktördür. Ankete katılan kişilerin aldıkları ücret kişilerin başarılarını da etkilemektedir. Yakar (2015) tarafından yapılan çalışmada gelirin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde etkili olduğu ancak kişisel başarı üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada ise gelirin tükenmişliğin tüm alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 23: İşgörenlerin Motivasyon Alt Boyutlarına Göre Gelir Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Boyutlar/ Faktörler	Gruplar	Ort. \bar{X}	s.s.	F	p	Tukey
İçsel Motivasyon		1000TL≤	3,62	0,93	5,496	0,001	1-3,4
		1001- 1500TL	3,71	0,83			
		1501-2000TL	4,07	0,79			
		2001≥	4,06	0,96			
Gelir	Dışsal Motivasyon	1000TL≤	3,34	0,68	5,784	0,001	1-3,4 2-3,4
		1001- 1500TL	3,34	0,82			
		1501-2000TL	3,68	0,84			
		2001≥	3,78	0,96			
Genel Motivasyon		1000TL≤	3,44	0,63	7,058	0,000	1-3,4 2-3,4
		1001- 1500TL	3,48	0,74			
		1501-2000TL	3,83	0,77			
		2001≥	3,89	0,91			

$p < 0,05$ (1: 1000TL≤, 2: 1001-1500TL, 3: 1501-2000TL, 4: 2001≥) ^{1,2,3,4} gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 23'te işgörenlerin motivasyon alt boyutlarına göre gelir değişkeni dikkate alınarak yapılan farklılık testi sonuçlarına göre bütün boyutlarda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İçsel motivasyon alt boyutundaki farklılığın belirlenmesi için yapılan tukey testi sonuçlarına göre 1000TL ve altı gelir grubuna sahip olan katılımcılar diğer gruplara göre daha az içsel, dışsal ve genel motivasyona sahiptir. Örgütlerde ücret önemli bir dışsal motivasyon aracıdır. Ücret arttıkça kişinin içsel motivasyonu da artmaktadır. Aldığı ücreti yeterli bulan birey yaptığı işte başarılı olduğuna inanır ve işinde doyumuna ulaşır. İç motivasyonu yüksek olan birey örgütte daha verimli çalışır. Bu durum ankete katılan 1000 TL ve altı gelir grubuna ait katılımcıların ücretleri düşük olduğu için motivasyonlarının da düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu veriler Boz (2009) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Boz (2009) yapmış olduğu çalışmada ücretin motivasyon üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucunu tespit etmiştir.

4.13.7. Tükenmişlik Alt Boyutları İle Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Korelasyon Analizi)

Bu bölümde; araştırmaya katılan işgörenlerin tükenmişlik alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tükenmişlik ve motivasyon yönelik alt boyutlar arasındaki ilişkinin Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, Pearson korelasyon katsayısının 0,19'un altında olması durumunda "çok zayıf", 0,20-0,39 için "zayıf", 0,40-0,59 için "orta", 0,60-0,79 için "kuvvetli" ve 0,80-1,00 için "çok kuvvetli" şeklinde (Ural ve Kılıç, 2005: 220) değerlendirilmiştir.

Tablo 24: İşgörenlerin Tükenmişlik Ölçeğindeki Alt Boyutlar İle Motivasyon Ölçeğindeki Alt Boyutlara Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

Tükenmişlik Motivasyon		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	Genel Tükenmişlik	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon
		r	r	r	r	r	r	r
Duygusal Tükenme	r	1	-0,055	0,480	0,767	-0,217	-0,336	-0,323
	p	1	0,277	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**
Kişisel Başarı	r	-0,055	1	0,067	0,529	0,348	0,164	0,264
	p	,277	1	0,184	0,000**	0,000**	0,001**	0,000**
Duyarsızlaşma	r	0,480	0,067	1	0,674	-0,099	-0,038	-0,069
	p	0,000**	0,184	1	0,000**	0,051	0,451	0,171
Genel Tükenmişlik	r	0,767	0,529	0,674	1	0,018	-0,138	-0,086
	p	0,000**	0,000**	0,000**	1	0,728	0,006**	0,089
İçsel Motivasyon	r	-0,217	0,348	-0,099	0,018	1	0,581	0,833
	p	0,000**	0,000**	0,051	0,728	1	0,000**	0,000**
Dışsal Motivasyon	r	-0,336	0,164	-0,038	-0,138	0,581	1	0,934
	p	0,000**	0,000**	0,451	0,006**	0,000**	1	0,000**
Genel Motivasyon	r	-0,323	0,264	-0,069	-0,086	0,833	0,934	1
	p	0,000**	0,000**	0,171	0,089	0,000**	0,000**	1

**p<0,01

Tablo 24’te hesaplanan korelasyon katsayıları incelenmiş ve “Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal tükenme ile içsel motivasyon ($r= -0,217$), dışsal motivasyon($r= -0,336$) ve genel motivasyon ($r= -0,323$) boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda “Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin duygusal tükenme düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H_{1-1} ve “Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin duygusal tükenme düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H_{1-2} hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal anlamda tükenme bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarını çok fazla etkilememektedir. Bu durum bireylerin hissettikleri duygusal tükenmenin motivasyonlarını etkilemesine izin vermemeleri şeklinde yorumlanabilir.

Kişisel başarı ile içsel motivasyon ve genel motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,348$; $r=0,264$). Bu verilere göre “Safranbolu’da

turizm sektöründe çalışan personelin kişisel başarıları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen $H_{1.3}$ hipotezi kabul edilmiştir. Herzberg’e göre içsel motive ediciler bir kişinin işi yaparken hissettiği içsel ödüllerdir. Bu doğrultuda bu durum kişi yaptığı işte kendini başarılı buluyorsa kendi kendini motive etmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Kişisel başarı ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,164$) Bu bulguya göre “Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin kişisel başarıları ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen $H_{1.4}$ hipotezi kabul edilmiştir. Dışsal motivasyon araçları sosyal ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel başarıları yüksek olan işgörenler sosyal anlamda çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurarlar. Örgütsel anlamda ise kişisel başarıları yüksek olan işgören bu başarıları karşılığında terfi edebilir, ek faydalar sağlayabilir. Bu nedenle kişisel başarıları yüksek olan bireylerin dışsal motivasyonların da yüksek olduğu söylenebilir.

Duyarsızlaşma ile motivasyon alt boyutları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu veriler doğrultusunda “Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin duyarsızlaşma düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen $H_{1.5}$ ve Safranbolu’da turizm sektöründe çalışan personelin duyarsızlaşma düzeyleri ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen $H_{1.6}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tükenmişlik alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkileri incelendiğinde ise; duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır ($r=0,480$). Duygusal tükenme ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,767$). Bu verilere göre ankete katılanların duygusal olarak tükenseler dahi kişisel başarılarının bu durumdan etkilenmediği, işle ilgili konularda başarılı olmak için çaba gösterdikleri söylenebilir. Duygusal olarak tükenen kişi işinde başarılı olmak için çabalarken, çevresinde olup bitenlere tepkisiz kalabilir bu da bireyde duyarsızlaşmaya neden olabilir. Duygusal olarak tükenen ve duyarsızlaşan kişi genel anlamda tükenebilir.

Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kişisel başarı ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,529$). Bu durum kişisel başarıları düşük olan bireylerin çevresinde olup bitenlere tepkisiz kalmadıkları, işle ilgili başarısızlıklarını sosyal hayatlarına yansıtmadıkları ve duyarsız bireyler olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak kişisel başarıları düşük olan bireyler genel anlamda bir tükenmişlik yaşayabilirler.

Duyarsızlaşma ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,674$). Çevresiyle ilişkisini koparan, içine kapanan, çevresinde olup bitene tepkisiz kalan bireyler genel anlamda yoğun bir şekilde tükenebilirler.

Genel tükenmişlik ile içsel motivasyon ve genel motivasyon arasında bir ilişki belirlenmemiştir. Genel tükenmişlik ile dışsal motivasyon arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= -0,138$). Bu verilere göre genel olarak kendini tükenmiş hissedenden bireyin içsel motivasyonu bu durumdan etkilenmemektedir. Birey tükenmişlik yaşasa da kendini motive etmektedir. Genel anlamda tükenme yaşayan bireylerin kişisel başarıları düşük olduğundan dışsal motivasyonları da düşüktür. Tükenen bireyin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri kötüdür, birey işinde başarısızdır. Bu durum kişinin dışsal motivasyonunuolumsuz yönde etkilemektedir.

Motivasyon alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisine ait veriler incelendiğinde ise içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,581$). İçsel motivasyonu yüksek olan bireylerin dışsal motivasyonları ise orta düzeydedir. Kişi işle ilgili kendini motive ederek dışsal motivasyonunu arttırabilir.

İçsel motivasyon ile genel motivasyon arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. ($r=0,833$). Bu durumda içsel motivasyonu yüksek olan bireylerin genel motivasyonları da yüksektir.

Dışsal motivasyon ile genel motivasyon arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki vardır ($r=0,934$). Dışsal motivasyon araçları işgörenin iş tatmininin artmasını sağlayan en önemli faktörlerdir. İş ortamında çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ilişkiler kuran, sarfettiği çaba karşılığında ödüllendirilen, uygun çalışma ortamı sağlanan bireylerin genel motivasyonları da yüksektir. Motivasyonları yüksek olan bireyler örgüt hedeflerini yerine getirmek için üstün çaba sarfederler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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 önemini ortaya çıkarmakta ve kalifiye personel, hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşgörenin performansında, iş doyumunda, daha nitelikli hizmet üretiminde, kişisel ve mesleki başarılarında ve işten soğumalarında ve hatta işten ayrılma niyetlerinde önemli bir etken olan tükenmişlik sendromu ve motivasyon konuları, turizm sektöründe hizmet veren bireyler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasındadır.

Sektörde verimliliğin ve kalite standartlarının artması işgörenin işle ilgili memnuniyetine bağlıdır. Duygusal talebin yoğun olduğu turizm sektöründe işgörenler yoğun çalışma saatleri, aşırı iş yükü, ücret dağılımının adaletsiz olması, çalışma ortamının fiziki şartlarının elverişsiz olması vb. nedenlerle tükenmektedirler. Tükenmişlik sendromu oluşan bireyin motivasyonu düşmekte ve birey zamanla örgüt içinde verimsiz hale gelmektedir. Çalışanların işlerine motive edilebilmeleri ve onların tükenmişliklerinin önlenmesi hem çalıştıkları kurum hem de o kurumun ilişkide bulunduğu taraflar açısından oldukça önemli kabul edilmektedir. Motivasyonun olmadığı ve stresin yoğun olduğu tükenmişlik sendromuna yol açtığı bir ortamda çalışan bireyler bağlı oldukları kurumu başarısızlığa sürükleyebilirler.

Safranbolu'da turizm sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların yarıdan fazlası erkek olup, medeni durum itibariyle evlidirler. Katılımcıların yaşları çoğunlukla 35 yaşın altında olup eğitimleri itibariyle çoğunluğu lise mezuniyet derecesine sahiptir. Katılımcıların lise düzeyinde eğitim almalarına rağmen çoğunluğunun turizm eğitimi almamış olduğu belirlenmiştir. Bu noktaya kadar yapılan tespitler aslında genel anlamda turizm sektörünün yapısını da ortaya koymaktadır. Özellikle genç yaştaki iş gücünün istihdam edildiği sektörde turizm eğitimi almamış bireyler çoğunluğu oluşturmaktadır. Bununla beraber genelde erkeklerin yoğun biçimde istihdam edilmesi de yine sektörün kronik yapısını betimlemektedir.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde ise çok büyük bir bölümünün 10 yılın altında çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Yarıya yakınının 5 yıldan daha az süredir sektörde çalışmakta olduğu, benzer biçimde yarıdan fazlasının ise halen çalıştığı iş yerinde 5 yıldan az süredir çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların gelirleri açısından değerlendirildiğinde çalışanların yarıdan fazlası 1500TL altında gelire sahiptir. Ankete katılanların yarıdan fazlası konaklama tesislerinde, sonrasında ise sırasıyla yiyecek içecek, hediyelik eşya ve seyahat acentelerinde çalışmaktadırlar. Çalışmadaki sonuçlar sektör çalışanlarının yaklaşık asgari ücret bandında çalışmakta olduğunu ve çok uzun süreler çalışmadan sektörü terk ettiklerini göstermektedir.

Çalışma kapsamında yapılan diğer bir analiz ise demografik yapı analizidir. Bu analiz hem tükenmişlik sendromu hem de motivasyon boyutları arasındaki farklılıkları belirlemek içindir. Dolayısıyla öncelikle tükenmişlik sendromu ve boyutlarına yönelik yapılan değerlendirmeler neticesinde; duygusal tükenme ile hem cinsiyet hem turizm eğitimi durumlarında genel tükenmişlikte ise sadece turizm eğitimi durumunda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu sonuca göre erkeklerin duygusal tükenmeyi kadınlara göre daha fazla yaşadıkları ve ayrıca turizm eğitimi almayanların hem duygusal tükenme hem de genel tükenmişlikte daha fazla tükenme sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durumda özellikle turizm eğitimi alanların sektörü tanıdıkları ve öncesinde bilgi sahibi oldukları için eğitim almayanlara göre daha az tükenmişlik sergiledikleri söylenebilir.

Yine duygusal tükenme için gelir ve çalışma süresi, genel tükenmişlikte ise çalışma süresi gibi değişkenlerde de anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Saptanan farklılıklar çalışma süresi itibariyle en fazla 11-15 yıl arasında çalışanlarda ve 1500TL gelirin altında alanlarda ortaya çıkmıştır. Genel tükenmişlik açısından da 11-15 yıl arasında çalışmakta olanların daha fazla genel tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Duyarsızlaşma alt boyutu için saptanan farklılıklar da yaş ve çalışma süresi değişkenlerinde ortaya çıkmıştır. 19-25 yaş grubu ile 36-45 yaş gruplarında daha fazla duyarsızlaşma görülürken 11-15 yıl arası çalışanlarda da en çok duyarsızlaşma tespit edilmiştir. Bu sonuç özellikle genç ve orta yaş grubunda

duyarsızlaşma şeklinde bir tükenmişlik yaşandığını ayrıca 10 yıldan fazla süredir çalışanların da duyarsızlaştığını ortaya çıkarmıştır.

Motivasyon anlamında yapılan farklılık testleri neticesinde içsel motivasyon alt boyutu ile yaş değişkeni arasında farklılık bulunmuş olup, bu farklılık 18 yaş altındakilerde daha düşük içsel motivasyon şeklinde kendisini göstermiştir. Yapılan araştırmada gelir faktörünün hem tükenmişlik hemde motivasyon üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Genel itibariyle Safranbolu’da turizm sektöründe çalışanların 1500TL yani asgari ücret bazında bir gelire sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanlar işle ilgili çabaları karşılığında elde ettikleri gelirlerin yetersiz olması nedeniyle motivasyonlarının düşük olduğu bu nedenle tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulguları içerisinde yapılan korelasyon analizi ile çalışanların tükenmişlik alt boyutları ve motivasyon alt boyutları açısından mevcut durumları da saptanmaya çalışılmıştır. P değerinin 0,01’den düşük olmasına göre yapılan ilişki testi sonuçlarına göre; çalışanların duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki saptanmış olup, duygusal tükenme ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde genel tükenmişlikle ise kuvvetli düzeyde ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç paralelinde eğer çalışanların duygusal tükenmişlikleri ortaya çıkarsa bu belirtilerin duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik ile daha şiddetli biçimde kendini gösterebileceği unutulmamalıdır.

Duygusal tükenme ile motivasyon alt boyutlarından içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel motivasyon alt boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla duygusal tükenme yaşayan işgörenlerin içsel, dışsal ve genel motivasyon anlamında motivasyonlarının düştüğü söylenebilir.

Bu çalışmada kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki bulunamamış olup, kişisel başarı ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu durum genel tükenmişlik yaşanmasının aslında kişisel başarıya katkısı olabileceğinin de bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bazen yaşanan

tecrübeler çalışanları başarılı olma anlamında daha da hırslı hale getirebilmektedir. Bunun yanında kişisel başarı anlamında tükenmişlik yaşayanların yine genel tükenmişliklerinin etkileneceği yönünde yorum getirmek de yerinde olacaktır.

Kişisel başarı ve motivasyon ölçeğindeki alt boyutlar incelendiğinde; dışsal motivasyon ile arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kişisel başarı ile içsel motivasyon ve genel motivasyon arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu noktada kişisel başarı anlamında bir tükenmişlik yaşayanların bu yaşanmışlıkları neticesinde motivasyonlarının da etkilenebileceğini söylemek mümkün olabilir. Yaşanan kişisel başarılar kişileri motive olma yönünde pozitif güdüleyebilmektedir.

Duyarsızlaşma ile genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmasının sebebi de genelde duyarsızlaşan çalışanların hem duygusal tükenme hem de kişisel başarı anlamında tükenme yaşamaları sonucu bu durumun genel tükenmişliği de etkilemesi olarak ifade edilebilir. Ancak yapılan çalışmada duyarsızlaşma ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Genel tükenmişlik ile içsel motivasyon ve genel motivasyon alt boyutları arasında da bir ilişki belirlenememiştir. Ancak genel tükenmişlik ile dışsal motivasyon arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça dışsal motivasyonlarının negatif yönde düşüş göstereceğini ortaya koymaktadır. Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe çalışanların yaşayabileceği genel tükenmişlik durumu kendisini dış öğelere motive olma anlamında düşüş göstererek sergilemektedir. Böylelikle çalışanların tükenmişlik durumlarının direkt iş arkadaşları başta olmak üzere, yöneticileri ve özellikle müşterilere de bu durumu yansıtabilecek olmaları bu sonuç kapsamında söylenebilir.

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

Tükenmişlik ve motivasyon kavramları ile ilgili bütünsel bir bilgiye sahip olmak hem çalışanlar, hemde yöneticiler açısından tükenmişlik sendromunun ve motivasyon düşüklüğünün etkilerini ortadan kaldırmak için önemli bir yöntemdir. Tükenmişliği önlemek ve motivasyonu yüksek tutmak için gerek bireysel gerekse

örgütsel çerçevede yapılabilecek pek çok şey söz konusudur. Bireyin ve örgütün, tükenmişlik ve motivasyon kavramlarını iyi tanınması, bu kavramların örgüt için öneminin farkında olması, ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkabilme açısından önemlidir. Alınabilecek önlemleri bireysel ve örgütsel olarak tek tek ele alınırsa:

Alınabilecek bireysel önlemler; kişinin kendine zaman ayırması, kendini tanıması ve kişisel gelişim çalışmalarına önem vererek, ihtiyacı olduğunda profesyonel yardım alabilmesi, diğer çalışanlarla ekip çalışmasına katılabilmesinin örgüt içinde yaşanacak olan tükenmişlik sendromunun azaltılmasında ve motivasyonlarının yükseltilmesinde etkili yöntemlerdir.

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. Yapılan araştırmada özellikle 18 ve altı yaş grubunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve içsel motivasyonlarında diğer gruplara göre farklılık ortaya çıkmıştır. Bu yaş grubunu turizm sektöründe işe alırken işle ilgili bilginin verilmesi gerekmektedir. Sektörün hizmet sektörü olduğundan, insanlara hizmet etmenin zorluklarından, çalışma saatlerinin esnek olmasından kısacası sektörün genel yapısından bahsedilmesi gerekmektedir. Bu sayede gençlerin motivasyonlarını yüksek tutarak tükenmeleri engellenebilir.

Alınabilecek örgütsel önlemler; tükenmişlik sendromunun aşılmasında ve motivasyonun artırılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek olan en önemli yöntem yönetimin adil olmasıdır. 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, çalışanlar arasında ücretin adil dağıtılması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmaları ve motivasyonlarının düşmeleri büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Yapılan çalışmada turizm eğitimi almamış olan personelin diğer gruplara göre daha çok duygusal tükenme ve genel tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sonuca göre turizm eğitimi almamış olan personele yapacağı işe dair eğitim desteği

verilmeli, kendini geliştirme ve yükselme imkanı tanınarak, personel iş dışı (kurslar, seminerler, konferanslar, inceleme gezileri vb.) ve iş başı (geleneksel eğitim, uzmanlarca uygulanan eğitim, staj, işe alıştırmaya, rotasyon vb.) eğitim hizmetlerinden eşit ve adil bir şekilde faydalanmalarını sağlayarak personelin tükenme olasılığını bir nebze olsun azaltmak mümkün olacaktır.

Ücret faktörü bireylerin hem tükenmişlik hemde motivasyon düzeylerinde en etkili faktörlerden biridir. Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için çalışanlar işle ilgili çabalarının karşılığını alamadıklarında bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını gidermede sıkıntı çekerler. Bu nedenle çalışanların motivasyonları düşer tükenme düzeyleri yükselir. Örgütlerde ücretin çalışanlar arasında adil dağıtılması önemlidir. Yaptığı işin karşılığını alan birey işine daha çok bağlanır ve işteki verimliliği artar.

Tüm sektörlerde olduğu gibi özellikle insan odaklı çalışan sektörlerde çalışanların tükenmişlik durumlarının motivasyonlarını yakından ilgilendireceği ve bu durumun her türlü muhatabı etkileyeceğinin ortaya konduğu bu çalışmanın, diğer sektörlerde de uygulanacak olması ayrıca konu ile ilişkili olabilecek davranış bilimleri ve psikoloji konularının bu konulara dâhil edilmesi ortaya daha çarpıcı sonuçları da çıkarabilecektir. Her ne kadar gelişme yaşanır yaşınsın insan kaynağının taklit edilemeyeceği gerçeği işletmelerin insan kaynaklarına önem vermeleri gerektiğini bir kere daha ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan yöneticilere; müşteri beklentileri açısından, karlılık hedefleri açısından ve işletmelerinin devamlılığı açısından öncelikle çalışanlarına kıymet vermeleri gerektiğini hatırlatmak yerinde olacaktır. Araştırmacılar açısından ise özellikle insan psikolojisinin konu alındığı bu ve benzeri çalışmaları farklı sektörlerde uygulayacak olmaları insan kaynaklarının verimli kullanımı ve yöneticilere fikir vermesi açısından önerilebilir. Tüm bu sonuçların yanında yapılan araştırmanın turizm literatürüne önemli katkılar oluşturacağı, yapılan değerlendirmelerin Safranbolu ölçeği açısından incelenerek fikirlerin geliştirilmesi yönünde katkılar sağlayabileceği de söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008) “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, X(2), 135-156.
- Ahola, K., Gould, R., Virtanen M., Honkonen T., Aromaa A. ve Lönnqvist J. (2009) “Occupational Burnout as a Predictor of Disability Pension: A Population-Based Cohort Study”, *Occupational and Environmental Medicine, BMJ*, 66(5), 284-290. <http://www.jstor.org/stable/27733121> Erişim Tarihi: 20.05.2016.
- Akgöz, E. (2003) *Turizm İşletmelerindeki Türk Gecelerinin Türk Kültürünü Tanımaya Katkıları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altınışik, R., Avcıkurt, C., Batman, O., Demirkol, Ş., Sarışik, M., Uçkun, G. C., Uçkun, S. ve Zengin, B., (2004) *Turizm İşletmeleri*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Alkış, H. (2008) *Herzberg’in Çift Etmen Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altay, H. (2009) “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 85-108.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010) “Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 87-112.
- Anık, C. (2007) “Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 133-168.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009) “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.

- Arıca, S. Özer, C., Arı, M., Karakuş, A., Mansuroğlu, Y. E., Eraslan, S. (2011) “Cerrahi ve Dâhili Bölüm Asistanlarında Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, *Smyrna Tıp Dergisi*, 6-9.
- Arnolds, C. A, ve Boshoff, C. (2002) “Compensation, Esteem Valence and Job Performance: an Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory”, *International Journal Of Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Arslantaş, M., Soybaş, İ. ve Yalçınsoy, A. (2016) “İşkoliklik ve Tükenmişlik arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma”, *International Journal Of Strategical Social Research*, 1(1), 11-18. <http://dergipark.ulakbilim.gov.tr/ijssr>. Erişim Tarihi: 19.05.2016.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008) “Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Sağlık Çalışanları Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Aslan, Z. (2015) *Genel Turizm*, Ankara: Grafiker Yayınları.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015) “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Ataman. G. (2001) *İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ. (2004) *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Balcı, A. (1995) *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcıoğlu, İ., Memetalı, S., Rozant, R. (2008) “Tükenmişlik Sendromu”, *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C., (2008) “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 541-561.
- Barutçugil, İ. (2002) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Batman, O., (2003) *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bandura, A. ve McDonald, F. J. (1989) "Influence of Social Reinforcement and The Behavior of Models in Shaping Children's Moral Judgments", *Experimentation in Psychology, A Guided Tour* .
- Berns, S. S., (1984) *Job Satisfaction and Conflict Management*, Third Edition, Toronto: The MosbyCompany
- Bilecen, F. (2008) *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilge, H., Bal, V., ve Gönlüğü, A. (2015) "İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması" *Maliye Finans Yazıları*, 104,83-104.
- Bilgin, N. (2003) *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bose, C. D. (2004) *Principles of Management and Administration*. Prentice Hall of India Limited.
- Boz, H. (2009) *Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bölükbaşı, A. G. ve Yıldıztan, D. Ç. (2009) "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII (II), 345-366.
- Brenninkmeijer, V. ve Van Yperen N. (2003) "How to Conduct Research on Burnout: Advantages and Disadvantages of a Unidimensional Approach in Burnout Research", *Occupational and Environmental Medicine*, (60), 16-20. <http://www.jstor.org/stable/27732126> Erişim Tarihi: 19.05.2016.

- Brislin, R. W., Kabigtng, F., Macnab, B., Zukis, B., ve Worthley, R. (2005), "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 1, pp.87-103.
- Budak, G. (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005) "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Burke, R. J., Sherar, J., Descza, G. (1984) "Burnout Among Man and Women in Police Work": An Examination of the Cherniss Model, *Journal of Health and Human Resources Administration*, 1(7), 162-188.
- Burton, K. (2012) "A Study Of Motivation : How to Get Your Employees Moving", SPEA Honors Thesis , Indiana University.
- Büyükgöz, T. (2008) *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktor Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Campayo, J. G., Guedea, M. P., Mercadal, P. H., Daudén, E. (2015) "Burnout Syndrome and Demotivation Among HealthCare Personnel. Managing Stressful Situations: The Importance of Teamwork", *Actas Dermosifiliogr*, 107(2), 1-7.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı Ş. (1995) *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chaudhary, P. (2014) "A Study Over Expectancy Theory Of Motivation in Small Scale Industries in NCR", *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science –Kailash*, 21(1).
- Chauhan, D. (2009) "Effect of Job Involvement on Burnout" *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 441-453. <http://www.jstor.org/stable/27768217>
Erişim Tarihi: 19.05.2016

- Chennamaneni, A. ve Teng, J. T. C. (2012) “Types of Human Needs That Motivate Knowledge Sharing in Organizations: A Comprehensive Empirical Study Based on The Erg Theory”, *Journal of Information Technology Management*, XXIII (3), 65-80.
- Chiang, C. F., ve Jarg, S. C. (2008) “An expectancy theory model for hotel employee motivation”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 312-322.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993) “A Review and an Integration of Research on Job”, *Academy of Management Review*, 18 (4): 621-656.
- Crooks, T. (1997).“Motivation Theory moving beyond Maslow” *ELT Management* 23, 18-20.
- Çağlar, Ç. (1998) *Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çakıcı, A. C., Kozak, M. A., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarışık., M., (2002) *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2006) *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çelik, V. (1990) Öğretmen, Okul ve Stres. *Çağdaş Eğitim*, 15 (153), 44-48.
- Çelikkanat, C. (2000) *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetin, B., Gündüz, H. B., ve Akın, A. (2008) “An Investigation Of The Relationships Between Self-Compassion, Motivation, And Burnout With Structural Equation Modeling”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 39-45.
- Çiçek, D. (2005) *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- De Simone, S. (2015) “Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers”, *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.

- Dessler, G. (1986) *Organization Theory.*, Integrating Structure and Behavior. Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (2009) *Turizm İşletmelerinin Nitelikleri*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Dincerol, C. (2013) *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996) *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dülger, V. (2014) *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, S., Özutku, H. Taşpınar, F. (2007) “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Efere, P. (2005) *Motivation and Job Satisfaction*, London, Trans-Atlantic College.
- Eğın, A. (2015) *Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eralp, Z. (1983) *Genel Turizm*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları.
- Erdem, A. R. (1998) “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.
- Eren, E. (2006) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2010) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergene, H., (2010) *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ergül, H. F. (2005) “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012) “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, 12(1), 39-52.
- Filizöz, B. ve Ay, F. A. (2011) “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *e-Journal of Newyork Science Academy*, 6(2), 229-241.
- Genç, N. (2004) *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, E., Yenel, F. ve Şahan, H. (2009) “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 243- 250.
- Goodman, E. A., ve Boss, R.W. (2002) “The Phase Model Of Burnout And Employee Turnover”, *Journal of Health and Human Services Administration*, 25(1), 33-47. <http://www.jstor.org/stable/25780982>.
Erişim Tarihi: 19.05.2016
- Gökdeniz, A., Dinç, Y., (2009) *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Göktepe, A.K. (2016) *Tükenmişlik Sendromu*, İstanbul : Nesil Yayınları.
- Gray J. R. (2004) “Integration of Emotion and Cognitive Control”. *Current Direction Psychological Science*, 13, 46–48
- Green, C.D., (2000) “Classics in the History of Psychology, A Theory of Human Motivation”, (<http://www.yorku.ca/dept/psych/classics/author.htm>), Erişim Tarihi: 17.04.2016.
- Greenglass, R. E., Burke, R. J, ve Konarski, R. (1999) “A Study Of The Consistency Of Burnout Over Time”, *Journal of Health and Human ServicesAdministration*, 21(4), 429-440,
- Gülova, A. A, İspirli, D. ve Eryılmaz, İ.,(2014) “İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 25-39.

- Günbayı, İ. (2000) *Örgütlerde İş Doymu ve Güdülenme*. Ankara: Özen Yayımcılık
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2009) “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.
- Güney, S. (Ed) (2007) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, S. (2013) *Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Greenglass, E. R., R. J. Burke ve L. Fiksenbaum (2001) “Workload and Burnout in Nurses”, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, 11: 211-215.
- Halbesleben, J. R. B., ve Buckley, M. R. (2004) “Burnout in Organizational Life”, *Journal of Management*, 30(6), 859–879. Erişim Tarihi: 15.05.2016
- Helvacı, I., ve Turhan, M. (2013) “Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke’de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.
- Hofmans, J. (2012) “Individual Differences in Equity Models”, *Psicologica*, 33,473-482.
- Hogan, R. L, ve McKnight, M. A., (2007) “Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation, Internet and Higher Education, 10, 117- 124.
- Hong, T. T., ve Waheed, A. (2011) “Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money”, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010) *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York, McGraw-Hill.
- Hurst, F. (1994) ‘En route surveys’ Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.), John Wiley and Sons Inc., New York, 453-471.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. H., ve Miles, E. W. (1987) “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”, *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Hussein, A. T. ve Saç, F.,(2008) *Genel Turizm, Gelişimi-Geleceği*, Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Ibietan, J. (2010) “Theories of Personnel Motivation in Organisations”, *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 15(2), 1-10.
- İçigen, T. E. ve Uzut, D. (2012) “Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 107-118.
- Izgar, H. (2001) *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İraz, R. ve Yusufoglu, A. G. (2011) “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” , *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21) , 451-471.
- Kantar, H. (2008) *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kahya, C. (2015) “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi”, *Turkish Studies: International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 523-546.
- Kaplan, M. (2007) *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015) “İş Yüğü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 46-69.
- Karasar, N. (1995) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Araştırma Eğitim ve Danışmanlık Ltd.
- Kaş, L.(2012) *Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel*

İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Katherine, W. ve Duncan, W. (2011) “ Maslow's Needs Hierarchy as a Framework for Evaluating Hospitality Houses' Resources and Services”, *Journal of Pediatric Nursing*, 26, 325-331. ScienceDirect veri tabanı. Erişim Tarihi: 14.04.2016.

Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015) “Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 23-47.

Kaya, İ. (2012) “Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgelere Göre Analizi”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 241-257.

Kaya, Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013) “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.

Kayış, A. (2009) Güvenirlilik Analizi. Kalaycı, Ş. (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kılıç T. ve Aytemiz Seymen, O. (2011) “Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16, 47-67.

Koç, E. (2007) *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*. (Onikinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık

Konakay, G. ve Altaş, S. S. (2011) “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, II, 35-71.”

Kozak, M. A., Çakıcı, A. C., Kozak, N., Azaltun, M., Sökmen, A., Sarıışık, M. ve Çetinsöz, B. C., (2008). *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N.(Editör), Denizler, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., Kozak, M., (1998) *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.

- Kozak, N., Kozak, A. M. ve Kozak M. (2011) *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, A. M., ve Kozak, M. (2001) *Genel Turizm*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N., Kozak, A. M., ve Kozak, M. (2013) *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşlivan, Z. (1999) “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Küçüközkan, Y. (2015) “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lai, E. R. (2011) “Motivation: A Literature Review, Research Report”. *Pearson veritabanı*. Erişim tarihi: 17.02.2016.
- Latham G. P. ve Pinder, C. C. (2005) “Workmotvation Theory and Research at the Dawn of The Twenty-First Century”, *Annual Review Psikology*, 56, 485-516.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999)“Six Areas Of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout” *Sage Publications, Inc. on behalf of Association for Psychological Science* 21(4), 472-489. <http://www.jstor.org/stable/25780925> Erişim Tarihi: 19.05. 2016
- Leiter, M. P. (2003) *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2004) “Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout”. In P. L. Perrewe ve D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-being*, 3, 91-134. Oxford: Elsevier.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2005) “A Mediation Model of Job Burnout”. In Antoniou, A. S. G., ve Cooper, C. L. (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, 544-564. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Locke E. A. ve Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall Englewood Cliffs, Newjersey, Amarica.
- Locke, E. A. ve Latham, G.P. (2002) “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task MotivationA 35-Year Odyssey”, *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A. ve Latham, G.P. (2006) “New Directions in Goal-Setting Theory”, *Current Directions Psikological Science*, 15, 265-268.
- Lunenberg, F. C. (2011) “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Maraşlı, M. (2003) *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Maslach, C. ve Jackson , S. E. (1981) “ The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997) *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., Basım, H.N. (2011) “Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü”, “*İş, Güç*”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41- 62).
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2007) *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Turizm Hareketleri*, Ankara.
- Mikoladjcak, M., Menil, C. ve Luminet, O. (2007) “Explaining The Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes”, *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.
- Moore, L. L., Gabrash, D.K. ve Rotter, C. (2010) “Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community”, *Journal of Leadership Education*, 9(2), 22-34.

- Mottaz, C. J. (1985) “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Nart, S. (2015) *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Noell, N. H. (1976) *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction, Study Project Report (76-1)*, Defense Systems Management College, 1-38.
- Noltemeyer, A., Bush, K., Patton, K., ve Bergen, B. (2012) “The Relationship Among Deficiency Needs and Growth Needs: An Empirical Investigation of Maslow's theory”, *Children and Youth Services Review*, 34, 1852-1867, ScienceDirect veri tabanı. Erişim Tarihi: 14.04.2016.
- Ok, S. (2002) *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oksay, A. (2005) *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013) “İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-17.
- Olalı, H., Kozay, M. (1993) *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.,
- Onaran, O. (1981) “Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları”, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral, S. (2005) *Otel İşletmeciliği Ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B., (2005) *Motivasyon* İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Önen, M. S. ve Kanayran, G.H. (2015) “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10),43-63.
- Örki, N. (2015) *Tükenmişlik Sendromu*, *Birey ve Örgütsel Yapılar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008) “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 86-97.
- Özcan, S. (2011) *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Özdaşlı, K. Ve Akman, H. (2012) “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özdemir, E., ve Akpınar, A. (2002) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 85-105.
- Özdemir, S., ve Muradova T. (2008) “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pardee, R. L. (1990) *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland (A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation)*, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
Erişim Tarihi: 17.02.2016.
- Pekel, H. N. (2001) *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Peker, O. ve Aytürk, N. (2000) *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker, Ö., (1995) *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınları
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008) “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1). 117 – 139.
- Perone, J. S, Winters, P. L., Read, M., Shankah, I. (2005) *Assessing Hierarchy of Needs in Levels of Service*, Final Report, National Center for Transit Research, Center for Urban Transportation Research University of South Florida.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A.(1982) “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relations*, 35(4): 283-305.
- Pines, A. M. (2003) “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling”, *Journal of Employment Counseling*, 40(2): 50-64.
- Pines, A. ve Aranson, E. (1988) *Career Burnout, Causes&Cures*, The Free Press.
- Polatçı, S. (2007) *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*, Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Poyraz, K. ve Sürücüoğlu, H. (2015) “İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik (Kütahya İl Merkezi Örneği)”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 9-23.
- Redmond, B. F. (2010) *Need Theories: What Do I Want When I Work? Work Attitudes and Motivation*. Pennsylvania State University- World Campus
- Raeisi, M., Hadadi, N., Faraji, R., ve Salehian, M. H. (2012). “McClelland’s motivational needs: A Case Study of Physical Education Teachers in West Azarbaijan”, *European Journal of Experimental Biology*, Pelagia Research Library veritabanı. Erişim Tarihi. 17.04.2016.

- Rahimic, Z., Resic, E., Kozo, A., (2012) “Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (41),535-543.
- Redmond, B. (2010) *Equity theory: Is what I get for my work fair compared to others? Work Attitudes and Motivation*. The Pennsylvania State University World Campus.
- Riley, S. (2005) *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to the Motivational Techniques within Financial Institutions*, Senior Honors Thesis, Eastern Michigan University Honors Program.
- Robbins, S. P. (1999) *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012) *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Royle, M. T. ve Hall, A. T. (2012). “The Relationship Between McClelland’s Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability For Others”, *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-41.
- Ryan, C. (1995) *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
- Rainey, H. G. (2006) *Understanding and Managing Public Organizations*, John Wiley ve Sons Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2003) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Saçlı, Ç. (2011) *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008) “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Sağlam, A. C. (2007) “Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde “Hijyen” ve “Güdüleme”Faktorlerinin Önemi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(13), 52-57.

- Sardo, D. (2016) Intrinsic and Extrinsic Motivation to Breastfeed Scale: Adaptation and Validation for Portuguese Population, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, 1133-1141.
- Sarıışık, M. (Ed.), (2012) *Yiyecek-İçecek Hizmetleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Sat, S. (2011) *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumunu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Schaufeli , W. B., Leiter, M.P. ve Maslach, C. (2008) “Burnout: 35 Years of Research and Practice”, *Career Development International*, 14(3), 204- 220, www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm Erişim Tarihi: 10. 05. 2016.
- Schulz, R., Greenley, J.R ve Brown, R. (1995) “Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout”, *Journal of Health and Social Behavior*, 36(4), 333-345.
- Schepman, S.. ve Zarate, M. (2008) “The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees”, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 2(4), 242-247.
- Sezgin, O. M. (1995) *Genel Turizm*, Ankara: Tutubay Yayınları.
- Shank, N. H. (2012) *Management and Motivation*, Jones and Barlett Publishers, Chapter 2.
- Sharma, R. R., (2002) “Executive Burnout: Contribution of Role Related Factors”, *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(1), 81-95. <http://www.jstor.org/stable/27767825> Erişim Tarihi: 19.05.2016
- Singh, K. (2011) “Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students”, *International Journal of Educational Planning & Administration*, 1, 161-171.

- Sloof, R. ve Van Praag, C. M. (2008) "Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67, 794-809. ScienceDirect Veri Tabanı. Erişim Tarihi: 21.02.2016.
- Smith, M. K. ve Hitit, M. A. (2005) *Great minds in management: the process of theory development*, New York: Oxford University Press.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler-Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Soysal, A. (2011) "İş Yaşamında Tükenmişlik", *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, II, 14-26.
- Söderfeldt, M. , Söderfeldt, B. ve Warg, L. E., "Burnout in Social Work", *Oxford University Press*, 40(5), 638-646.<http://www.jstor.org/stable/23718210>
Erişim Tarihi: 19.05.2016.
- Sökmen, A. (2010) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stecher, M. D. ve Rosse, J. G. (2007) "Understanding Reactions to Workplace Justice Through Process Theories of Motivation: a Teaching Module and Simulation", *Journal of Management Education*, 31(6), 777-796.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004) The Feature of Work Motivation Theory, *in Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Sürgevil, O. (2006) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şam, G. (2013) *Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Şener, B. (1997) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şener, B., (2001) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012) "Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33.

- Taris, W. T., Le Blanc, M. P., Schaufeli, W. B., ve Schreurs, P. J. G. (2005) "Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests", *Work and Stress*, 19(3), 238-255. Taylor and Franchis veri tabanı. Erişim Tarihi: 19.05.2016.
- Taşdemir, S. (2013) *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model*, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri Kurumu.
- Taysı, K. (2012) *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Kırklareli İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tınaz, P. (2009) *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Toplu, N. Y. (2012) *Okul Öncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tozlu, A. ve Kurtipek, R. (2015) "Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation", *TISK Akademi Dergisi*, II, 270-285.
- Turgut, F. (2014) *Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türker, N. ve Uçar, M. (2013) "Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumlulukları", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 155-183.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011) "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Türkmen, N., (2000) *Turizm Sektörünün Vergilendirilmesi*, Ankara: Yaklaşım Yayınları.

- Türkoğlu K., (2011) *Turizm Sektöründe İstihdam İmkanlarının Göç Üzerindeki Etkileri: Fethiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ural, A ve Kılıç, İ. (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayınevi
- Usta, Ö. (2008) *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Ankara: Detay Yayınları.
- Üçüncü, K. (2016) *İş Tatmini ve Motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon.
- Üst, Ç. (2012) *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Van Emmerik, H., Jawahar, I. M. , ve Stone, T. H. (2005) “ Associations Among Altruism, Burnout Dimensions, and Organizational Citizenship Behaviour”, 19(1), 93-100, Taylor ve Francis Veri Tabanı.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wigfield, A. ve Eccles, J. S. (2000) “Expectancy–Value Theory of Achievement Motivation”, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- William, A. N. (2010) *Employee Motivation and Performance Ultimate Companion Limited*, Bachelor’s Thesis Business Management, Douala-Cameroon.
- Wiley, C. (1997), “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Wright, T. A., ve Bonett, G. D., (1997) “The Contribution of Burnout to Work Performance”, *Journal of Organizational Behavior* Wiley, 18(5), 491-499, <http://www.jstor.org/stable/3100218> Erişim Tarihi: 13.05. 2016
- Yakar, S. (2015) *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yang, C. L., Hwang, M., Chen, C. Y. (2011) “An Empirical Study of the Existence, Relatedness, and Growth (ERG) Theory in Consumer’s Selection of Mobile Value-Added Services”, *African Journal of Business Management*, 5(19),7885-7898.

Yavuz, H.,(2007) *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İş Gören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2012) *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, S. (2007) *Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Yumuşak, S. (2008) “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.

Yücel, İ., ve Iğın S., K. (2016) “Yaş ve Öğrenim Durumunun Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 623-643.

http://www.yerelnet.org.tr/ilceler/ilce_nufus.php?ilceid=198699.

Erişim Tarihi: 13.06.2016.

<http://www.safranboluturizmdanismaburosu.gov.tr/TR,156221/foto-galeri.html>

Erişim Tarihi: 13.06.2016

EK1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, Safranbolu'da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle verdiğiniz kişisel bilgiler gizli kalacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim. ZUHAL YAŞAR (Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Aşağıda tüm ifadeleri okuyunuz ve size uygun gelen tek bir şıkka (X) işareti koyunuz.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()
2. Medeni Durumunuz Evli () Bekar ()
3. Yaşınız 18 ve altı () 19-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 55 ve üzeri ()
4. Eğitim durumunuz
İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
5. Turizmle ilgili eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()
6. Turizm sektöründe hangi faaliyet alanında çalışıyorsunuz?
Konaklama tesisi () Yiyecek- içecek işletmesi () Seyahat acentesi () Hediyelik eşya ()
Diğer (Lütfen belirtiniz).....
7. Toplam çalışma süreniz 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21ve üstü ()
8. Şuan görev yaptığınız işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21ve üstü ()
9. Aylık geliriniz 1000TL'den az () 1001-1500TL () 1501-2000 TL () 2001TL'den fazla ()

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda tüm ifadeleri okuyunuz ve size uygun gelen tek bir şıkka (X) işareti koyunuz.	Hiç katılmıyorum	Az Katlıyorum	Orta Düzeyde Katlıyorum	Çok Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	1	2	3	4	5
4.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	1	2	3	4	5
5.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
6.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	1	2	3	4	5
7.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
8.İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor	1	2	3	4	5
9.İşimde yolun sonuna geldiğimi ve tükendiğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
10.İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim	1	2	3	4	5
11.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarıyla yakından ilgilenirim	1	2	3	4	5
12.İşim aracılığıyla insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
13.Kendimi enerjik hissediyorum	1	2	3	4	5
14.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	1	2	3	4	5
15.İşim gereği karşılaştığım insanlarla çalıştıktan sonra kendimi çok dinç hissediyorum	1	2	3	4	5
16.İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim	1	2	3	4	5
17.İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
18.İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
19.Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha hissiz olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
20.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum	1	2	3	4	5
21.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları konusunda başlarına ne geldiği beni ilgilendirmiyor	1	2	3	4	5
22.İşim gereği karşılaştığım insanların yatırımları ile ilgili bazı problemleri nedeniyle beni suçladıklarını hissediyorum	1	2	3	4	5

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Aşağıda tüm ifadeleri okuyunuz ve size uygun gelen tek bir şıkka (X) işareti koyunuz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım	1	2	3	4	5
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluğa sahibiyim	1	2	3	4	5
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9.Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler	1	2	3	4	5
10. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	1	2	3	4	5
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12. Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanır.	1	2	3	4	5
13. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterlidir.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	1	2	3	4	5
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim ile ilişkilerimin iyidir.	1	2	3	4	5
18. İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	1	2	3	4	5
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	1	2	3	4	5
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olur.	1	2	3	4	5
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkârdır.	1	2	3	4	5

ÖZET

İnsan emeğinin en yoğun yaşandığı ve hizmetlerin sunulduğu turizm işletmelerinde, bu hizmetleri sunan çalışanların hem tükenmişlik düzeyleri hem de motivasyonları işletmelerin geleceği, hedefleri, müşteri memnuniyetlerinin sağlanması ve örgütlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda yapılan araştırmada ülkemizin önemli kültür turizm potansiyeline sahip Karabük ili Safranbolu ilçesindeki turizm işletmesi çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur.

Anket tekniği kullanılarak toplanan 392 çalışan görüşünün analiz edildiği araştırmada, tükenmişlik ve motivasyon ölçekleri için faktör analizi, güvenirlik analizi, ölçek ifadelerinin yüzde-frekans dağılımları, demografik durum ile ölçek boyutları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla farklılık testlerinden T-testi ve Anova testleri uygulanmıştır. Ayrıca tükenmişlik ile motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tüm bu testler sonucu elde edilen bulgular yorumlanarak konuya yönelik öneriler getirilmiştir.

Araştırma bulguları neticesinde, demografik özellikler için tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmede gelir, çalışma süresi, cinsiyet ve turizm eğitiminde, kişisel başarıda gelir, duyarsızlaşmada yaş ve çalışma süresinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Motivasyon alt boyutlarında ise içsel motivasyonda yaş ve gelir, dışsal motivasyonda da sadece gelir değişkeninde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenirken, kişisel başarı alt boyutu ile motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

ARŞİV Kayıt Bilgileri

Tezin Adı :Turizm Sektöründe Tükenmişlik ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Safranbolu Örneği

Tezin Yazarı : Zuhal YAŞAR

Tezin Danışmanı : Yard. Doç.Dr. Fatih TÜRKMEN

Tezin Konumu : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 01 Temmuz 2016

Tezin Alanı : Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tezin Yeri : KBÜSBE-KARABÜK

Anahtar Sözcükler : Turizm sektörü, tükenmişlik, motivasyon, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, içsel dışsal motivasyon.

ABSTRACT

Both burnout levels and motivation of the employees offering services in tourism establishments, where human labour is the most intensely employed and these services are offered, have crucial importance in views of the future of these establishments, the achievement of their goals, the ensuring of customer satisfaction and organisational continuity. In this respect, within the scope of the study conducted, the tourism employees in the district of Safranbolu of Karabük county, which accounts for enormous culture and tourism potential of our country, have been surveyed.

Factor analysis, reliability analysis, percentage frequency distribution of the scale expressions have been conducted for burnout and motivation scales, and T-test and Anova tests, two of variance tests, have been administered for the purpose of determining the difference between the demographic situation and the scale dimensions within the scope of the study, in which 392 employee opinions collected through questionnaire have been analysed. Furthermore, correlation analysis has been utilised in order to determine the relations between the subdimensions of burnout and motivation. With the data obtained through all these tests having been commented, suggestions about the subject issue have been put forward.

As a result of the research findings, meaningful differences have been found for demographic properties in emotional exhaustion dimension income, working hours, gender and tourism education, in personal accomplishment dimension income, and in depersonalisation dimension age and working hours, which are the subdimensions of the burnout. As for the subdimensions of motivation, meaningful differences have been noticed in age and income for internal motivation, and only in income variable for external motivation. Besides, as a result of the correlation analysis conducted, while a meaningful negative correlation between the subdimensions of emotional burnout and depersonalisation and those of motivations has been observed, a positive correlation has been identified between the subdimensions of personal accomplishment and motivation.

ARCHIVE Information

Name of Thesis :Determination of the Relationship Between Burnout and Motivation in Tourism Sector; Safranbolu Sample.

Author of Thesis : Zuhal YAŞAR

Advisor of Thesis : Asist. Prof. Fatih TÜRKMEN

Position of Thesis : Master Thesis

Date of Thesis : 01 July 2016

Field of Thesis : Department of Tourism Management

Place of Thesis : KBUSSI- KARABÜK

Keywords :Tourism sector, burnout, motivation, emotional exhaustion, personal accomplishment, depersonalization, intrinsic and extrinsic motivation.

ÖZGEÇMİŞ

1987 doğumlu olan Zuhul YAŞAR, ilk ve orta öğrenimini Karabük'te tamamlamıştır. Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Turist Rehberliği bölümünden lisans eğitimini 2010 yılında tamamlamıştır. 2014-2015 öğretim yılı Güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında yüksek lisansa başlamıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Profesyonel Turist Rehberi olan Zuhul YAŞAR iyi derecede İngilizce bilmektedir.

