

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Ömer Zafer GÜVEN*

Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ**

ÖZ

Tükenmişlik kavramı günümüzde önemli örgütsel ve bireysel sonuçları olan bir kavramdır. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Modeline göre, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenlerin tükenmişlik hisleri incelenmiş ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sorularına cevap verebilmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, analizler için SPSS 16.0 ve Lisrel 8.51 programları kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin alt boyutlara dağılımı ve bu alt boyutların tükenmişliği ne ölçüde açıkladığı keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tükenmişliğin üç boyutu arasında kuvvetli ilişkiler görülmüştür. Buna ek olarak duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik hissini en çok etkileyen boyut olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler : Tükenmişlik Sendromu, Maslach Tükenmişlik Modeli, Otel İşletmeleri
Jel Sınıflandırması : D23, J24, M12, M54

THE INVESTIGATION OF BURNOUT LEVELS OF HOSPITALITY EMPLOYEES BASED ON THE MASLACH BURNOUT MODEL

ABSTRACT

Nowadays, concept of burnout is one of very important organizational and individual outcomes. In this study, Maslach Burnout Model is used to search for hotel employees feeling of burnout and the data collected by using Maslach Burnout Inventory are evaluated. In order to answer questions, in this study, explanatory and confirmatory factor analysis were used and the data was analysis with SPSS 16.0 and Lisrel 8.51 programs. The distributions of the expressions of the inventory to the sub-dimensions and how much the sub-dimensions explains the burnout are interpreted with the explanatory and confirmatory factor analysis. Based on the results of this study; the relationships among three components of burnout are very powerful. In addition that, emotional exhaustion has the highest level of effect among components of burnout.

Keywords : Burnout Syndrome, Maslach Burnout Model, Hotel Business
Jel Classification : D23, J24, M12, M54

*Dumlupınar Üniversitesi, KSBBMYO, omerzafer.guven@dpu.edu.tr

**Dumlupınar Üniversitesi, KSBBMYO, emre.sezici@dpu.edu.tr

1.GİRİŞ

Çalışma yaşamı, kişiye yaşam sürecinde toplum içinde belli bir statü, rol, sosyal güvence ve ekonomik güç sağlaması açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla çalışma yaşamı, bireyin değer yargıları, tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir role sahip olmakla birlikte sosyal yaşamını da etkilemektedir. Ancak çalışma yaşamıyla birey arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığı da bir gerçektir (Sezici, 2014: 235). Bireylerin çalışma yaşamı koşullarının şekillenmesinde, kişilik özelliklerinin yanı sıra çalışma yaşamında edinmiş oldukları iş doyumu, başarı, güven ve adalet duygusu gibi deneyimlere yönelik olumlu; yanlış yönetim uygulamaları, işgörenler arasındaki rekabet, kişiler arası yaşanan çatışma, aşırı iş yükü, rol belirsizliği gibi deneyimlere yönelik de olumsuz duygu durumları etkili olmaktadır. Çalışma yaşamındaki bireylerin stres yaşamaları ve stresle mücadele etmek durumunda kalmaları ise kaçınılmazdır. Özellikle de diğer sektörlerle nispeten daha hızlı büyüyen, daha fazla istihdam sağlayan ve yapısı itibarıyla de kişiler arası etkileşimin çok yüksek olduğu hizmet sektöründe.

Hizmet sektöründe işgörenler bir yandan örgüt içerisinde bir takım baskılarla karşı karşıya kalırken bir yandan da kendi olumsuz duygularını bastırarak, müşterilerin ihtiyaçlarını onları memnun edecek şekilde karşılamanın yükümlülüğü içerisindeyler. Bu durum iş görenlerin yorgunluk, stres, işten ayrılma eğilimi ve sinisizm gibi hem bilişsel hem de davranışsal olguların ortaya çıkmasına sonrasında ise işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Mesleki stresin bu formuna tükenmişlik adı verilir.

Tükenmişlik sendromu, günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarından birisi olup, gerek iş gören sağlığı ve gerekse işletme performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Kişiler arası iletişim ve etkileşim sıklığının fazla olduğu müşteri merkezli mesleklerde tükenmişlik eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir (Jaramillo vd, 2011:339).

Tükenmişlik sendromunun iş ortamının belirli özellikleri ile ilişkili olduğu (kötü ve sağlıksız örgütsel iklim, örgüt içi iletişim bozuklukları, iş yükü, örgütsel adaletsizlik, uygun olmayan çalışma koşulları, yetersiz örgütsel destek düzeyi vb.) ve bu faktörlerin tükenmişlik sendromuna yol açtığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Beckstead 2002; Ramezanejad vd., 2009; Maslach ve Leiter; 1997; Leiter, 2003).

Konaklama sektörü uzun ve yorucu çalışma saatleri, düşük ücret ve ilerleme olanaklarının azlığı ile tanımlanan, özellikle ara elemanlar için katlanılması zor bir çalışma alanıdır. Sektör yapısı itibarıyla tükenmişlik sendromunun oluşmasına olanak verecek birçok özelliğe sahip görünmektedir (Birdir ve Tepeci 2003: 96). Bu araştırmada Antalya ilinin Manavgat ve Alanya ilçeleri sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerden toplanan veriler temel alınarak ve Maslach Tükenmişlik Modeline ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan ifadelerle dayanarak, konaklama sektöründe tükenmişliğin boyutları,

bu boyutlar arasındaki ilişkiler ve bu boyutların her birinin tükenmişliği ne ölçüde açıkladığının keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak bir ölçüm modeliyle ortaya konulması ve bu yönden literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

2.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Modern çalışma hayatının en önemli konularından birisi olarak karşımıza çıkan tükenmişlik kavramı, son yıllarda araştırmacılar tarafından ilgi duyulan örgütsel konulardan birisi olmuştur. Sözlük anlamı olarak tükenmişlik “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise tükenmişlik “duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde sinsice gelişen bir süreç olmakla birlikte, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, işyerinde işgörenlere ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin ortaya çıktığı bir durum” olarak tanımlanabilir (Altay vd., 2010: 10).

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmış, Maslach ve Jackson (1981) ise tükenmişlik üzerine önemli çalışmalarda bulunmuşlardır. Bir psikiyatrist olan Freudenberger (1974: 159), tükenmişliği, “enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması ve tükenmesi” olarak nitelendirmiştir. Tükenmişlik üzerine çok önemli çalışmalara imza atan Maslach ve Jackson (1981) ise tükenmişliği fiziksel duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak tanımlamış ve üç boyutu olduğundan söz etmiştir. Glicken ve Janka (1982: 67) tükenmişliği düşük moral veya iş tatminsizliğine bir tepki olarak görmekten ziyade bunlardan farklı olarak tükenmişliğin klinik olarak gözlenebilen şartlarla ilgili olduğunu ayrıca işle ve diğer faktörlerle ilgili bir durumu anlattığını ifade etmişlerdir.

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklı olup, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir (Çimen, 2000: 6). Tükenmişlik sendromunun geneline bakıldığında yoğun iş stresi nedeniyle ortaya çıkan psikolojik bir süreç olduğu söylenebilir. Ancak günümüzde tükenmişlik kavramının stres kaynaklı olduğu kabul edilse de, tükenmişlik stresten daha olumsuz bir durumu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik kavramını stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin işgören ile muhatabı arasında geçen sosyal ilişkilerden kaynaklanıyor olmasıdır (Gökoğlan, 2010: 68). Tükenmişlik özellikle problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir (Çağlayan, 2007: 4-5). Yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, sürekli soğuk algınlığı, mide sorunları, alkol ya da uyuşturucu bağımlılığı ve kişiler arası problemler şeklinde kendini gösteren ve duygusal yorgunluk, verimsizlik, çaresizlik ve kontrol kaybı duyularını da ifade eden tükenmişlik sendromu (Louw vd., 1998: 534) özellikle insanlarla yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha ön planda olmakta (Akoğlan ve Kozak, 2001: 12), işgörenlerin fiziki ve ruhsal açıdan enerjilerinin tükenmesine, yaşam kalitesinin düşmesine, çalışma arzusunun giderek azalması ve sonucunda yok olmasına neden

olmaktadır. Araştırmalar aşırı ve sürekli stresin bireyin psikolojik dengesini bozduğunu ve bu durumda tükenmişlik sendromuna yol açtığını doğrulamaktadır (Ökdem, 2008: 8).

3.TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden günümüze farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle incelenmiş ve bu kavram ile ilgili değişik bilim adamlarının birçok model oluşturdukları görülmüştür. Bu modellerden başlıcaları; Freudenberger Modeli (1974), Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli (1980), Cherniss Tükenmişlik Modeli (1980), Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli (1982), Meier Tükenmişlik Modeli (1983), Golembiewski Tükenmişlik Modeli (1983), Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli (1985), Pines Tükenmişlik Modeli (1988), ve Maslach Modeli (1981)'dir.

Freudenberger (1974) tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak tanımlayan ilk bilim adamıdır. Tükenmişlik sendromu; başarısızlık, yıpranma, enerji düşüklüğü ve tatminsizlik nedeni ile meydana gelen, bitkinlik, yorgunluk, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları gibi çeşitli fiziksel belirtileri bulunan ve sonuçta bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumudur (Freudenberger, 1974: 159).

Edelwich ve Brodsky (1980), alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır, Tükenmişliğin, idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir. (Saçlı, 2011: 12)

Cherniss “stres” faktörüne dayandırdığı ve oldukça karmaşık olan modelinde tükenmişliği, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bu sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı durumlara rastlanmaktadır (Demir, 2010: 186).

Perlman ve Hartman (1982)'in modeli ise, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptomunu yansıtmaktadır. Bunlar, fiziksel semptomlar üzerinde odaklanan “*fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)*”, tutum ve duygular üzerinde odaklanan “*duygusal/bilişsel boyut (duygusal tükenme)*” ve semptomatik davranışlar üzerinde odaklanan “*davranışsal boyut (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi)*”tur (Demir, 2010:187).

Meier (1983)'in tükenmişlik modeli Bandura'nın “öz yeterlilik” modeline dayanmaktadır. Modelin dört boyutu vardır. Bunlar sırasıyla (1) pekiştirme beklentileri, (2) sonuç beklentileri, (3) yeterli olma beklentileri ve (4) bağlamsal işleme süreci'dir. Meier, bu modelde tükenmişlik olgusunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçlamıştır. Ayrıca tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Demir, 2010: 187).

Golembiewski Modeli'nde ise süreç duyarsızlaşma ile başlar. Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bir sonraki aşamada ise bireyin duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulur. Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Arı ve Bal 2008: 134-135).

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, gözlem ve deneyimlere bağlı bir model olup, Ericson'un kişilik gelişimi kuramı temel alınarak açıklanmıştır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki birinci basamak; kimlik ve rol, ikinci basamak; yeterlilik, yetersizlik, üçüncü basamak; verimlilik, durgunluk ve dördüncü basamak ise yeniden oluşturma, hayal kırıklığıdır. Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1985)'a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır (Doğuyurt, 2013:21).

Pines'in modelinde tükenmişlik "Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu vardır: Fiziksel boyutunda bireyin enerji kaybı, yorgunluk belirtileri, halsizlik hali söz konusu olmaktadır. Duygusal boyutunda ise duygusal bitkinlik, umutsuzluk, çaresizlik hali gözlemlenmektedir. Zihinsel bitkinlik boyutunda ise bireyin kendisine ve yaptığı işe karşı olumsuz tutumlar sergilemesi söz konusudur (Dalkılıç, 2014: 44).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik modeli, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan modeldir. Maslach 1981 yılında yazmış olduğu makalede tükenmişliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almış ve bu boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma şeklinde isimlendirmiştir.

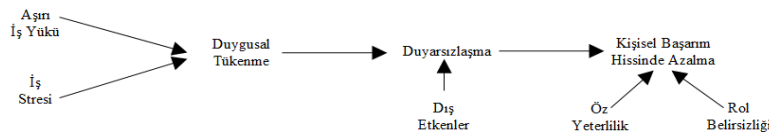
Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin ilk aşaması olup daha çok iş stresi ile ilgilidir. Tükenmişliğin temel bireysel stres boyutu duygusal tükenme bileşenidir (Maslach vd. 2001:399). Bu boyutta olan kişi duygusal kaynaklarının tükendiğini, psikolojik olarak kendisini uzun süre işine vermenin mümkün olmadığını hissetmektedir (Maslach ve Jackson 1981:99) Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun çekirdek boyutunu oluşturmaktadır (Lewin ve Sager 2008:234). Bu olgu, işgörenlerin, geçmişte olduğu gibi kendilerini işlerine verememeleri ya da yardım isteyen kişilerin sorumluluklarını üstlenememeleri, engellenme ve gerginlik hissetmeleri, yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite, depresyon ve aşırı alkol alımı ile karakterizedir. Sık rastlanan bir diğer semptom, ertesi gün yeniden işe gitme korkusudur (Baysal 1995:14). Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem işgören hem de örgüt açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Kayabaşı 2008:195). Duygusal

tükenme, tükenmişliği tanımlamak için gerekli bir kriter olmakla birlikte, bu olguyu anlatmak için tek başına yeterli değildir (Maslach 2003: 190).

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu *duyarsızlaşmadır*. Sinisizm ya da duyarsızlaşma bileşeni tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte (Maslach vd. 2001:399) ve müşterilere, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar gösterilmesi şeklinde tezahür etmektedir (Holle-Haudeberet vd. 2011: 415). Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı tükenmişliğin ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; rica ve talepleri göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. İş gereği karşılaştığı insanlara sanki birer nesneymiş gibi davranır. Ayrıca, kişi kendisini duygusal olarak uzak, donuklaşmış hisseder ve birlikte çalıştığı ya da kendisinden yardım ya da hizmet isteyen kişilere ve çalıştığı kuruma karşı inançsız bir tavır takınır. Uzak ve soyut bir dil kullanır, profesyonel ve özel yaşamını kesin bölümlere ayırır ve işten uzak durma, aşırı miktarda meslek argosu kullanma eğilimi gösterir (Dursun 2000:14-15).

Kişisel başarı eksikliği veya kişisel başarı hissinde azalma tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutu olup, öz değerlendirme boyutudur ve bu bileşen etkinliğin veya başarının azalması şeklinde kendini gösterir. Bu boyut beceriksizlik, başarı eksikliği, iş yerinde verimsizlik gibi duyguları ifade eder (Maslach vd. 2001:399). Bu boyutta kişi kimsenin kendisini sevmediğini düşünür, içine kapanır, bundan sonra başarılı olamayacağı hissine kapılır, çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopuklukları yaşar ve iletişimde de yetersiz kaldığını düşünmeye başlar (Gökoğlan 2010: 77). Öz saygısını ve motivasyonunu yitiren birey, kendini olumsuz şekilde değerlendirme eğilimine girer (Uluköy, vd., 2014: 196). Kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Dursun 2000: 14-15). Aşağıdaki Şekil 1’de Maslach Tükenmişlik Modeli gösterilmektedir (Tahmasebi vd., 2013; 275).

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli



Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik boyutlarını ayrı ayrı tanımlasalar da birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Maslach Modeli'ne göre tükenmişlik personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başlar. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak kişi diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe koymaya başlar. Duyarsızlaşma başladığında ise birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini

başarısız bulması ile sonuçlanır. Buna göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Bal 2008: 134). Yapılan çalışmalar Maslach modelini destekler sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin rehabilitasyon merkezi işgörenleri ve hemşireler arasında yapılan çalışmalar Maslach modelini desteklemektedir. Her ne kadar Cordes vd. (1997), Maslach Modeli'ni destekler nitelikte sonuçlara ulaşsa da, kişisel başarıda düşme hissini tükenmişliğin bir boyutu mu yoksa diğer iki boyut olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın bir sonucu mu olduğunu sorgulamaktadırlar (Arı ve Bal 2008: 135).

Türkiye’de ise Şıklar ve Tunalı (2012) tarafından Eskişehir’de kamuya ait bir makine üretim ve motor sanayi işgönerlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde yapılan çalışmada da ortaya çıkan sonuçlar Maslach Tükenmişlik Modelini destekler niteliktedir. Araştırmaya göre, duygusal tükenme duyarsızlaşmaya, duyarsızlaşma ise kişisel başarı hissinde azalmaya yol açmaktadır. Buna ek olarak tükenmişlik değişkeninin en çok duygusal tükenme ile en az ise düşük kişisel başarı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 1’de tükenmişlik modellerinin karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 1. Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması

Modelin Adı	Modele Göre Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Nedenler	Olası Sonuçlar
Freudenberger Modeli (1974)	İşgönerleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklarındaki bitkinlik, isteksizlik hissini varlığı.	Fizyolojik bitkinlik-yorgunluk-ağrı hissi, sindirim sistemi rahatsızlıkları, nefes almada yaşanan güçlükler, duygusal dengesizlik, engellenme duygusuna kapılma, kronikleşmiş tabloda ise güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe vb.
Edelwich ve Brodsky Modeli (1980)	Örgütsel koşullar, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, bürokratik ve politik baskılar, uzun çalışma saatleri veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanan enerji kaybı ve amacın yitirilmesiyle birlikte kendini göstermekte, ilerleyen süreçte bireyde hayal kırıklığı yaratmaktadır.	Modele göre tükenmişliğin gelişim süreci birbirini izleyen “idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duyarsızlaşma” aşamalarından oluşmaktadır.
Cherniss Modeli (1980)	Müşterilerle yoğun ve yakın temas, tanımsız hedefler, örgütsel desteğin zayıf oluşu ve yönetim ile ilgili sorunlar, rol belirsizliği, işgönerlerin kişilik özellikleri ve yaşam kalitesi özetle; örgütsel ve bireysel özelliklerin sunduğu tablo, örgütsel ve bireysel beklentileri karşılayamamasına bağlı olarak yaşanan stresle birlikte ortaya çıkmaktadır.	İlk olarak stresi oluşturan kaynak birey tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılır. Şayet başarısız olunursa kişisel stresle başa çıkma teknikleri denenerek rahatlama yoluna gidilecektir. Fakat bu tekniklerde bir sonuç vermezse birey iş ile arasında oluşan psikolojik bağı keserek olumsuz tutum ve davranışlarını ortaya çıkması söz konusu olacaktır.
Pearlman ve Hartman Modeli (1982)	Stres iki ana kaynağa bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İlk kaynak bireyin yeteneklerinin, beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; yapılan işin, bireyin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Bir başka ifadeyle, bu boyutta stresin derecesini; bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.	Bu aşamada bireyin işine karşı duyarsızlaşması, işten çıkartılması ya da işten ayrılması, sağlık sorunları yaşamaması durumları görülmektedir.
Meier Modeli (1983)	Tükenmişlik, iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan bir durum (iyimser beklentilerin düşük, karamsar beklentilerin ise yüksek) olarak ele alınmaktadır.	Korku ya da anksiyete gibi olumsuz duygu durumları ortaya çıkmaktadır.

(Tablonun devamı bir sonraki sayfadadır)

Tablo 1. Tükenmişlik Modellerinin Karşılaştırılması (Devam)

Modelin Adı	Modele Göre Tükenmişliği Ortaya Çıkaran Nedenler	Olası Sonuçlar
Golembiewski Modeli (1983)	İş yerinde sürekli devam eden stres ya da baskı sonucu ortaya çıkmaktadır.	Kronik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranma görülmektedir.
Suran ve Sheridan Modeli (1985)	Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren fenomenlerde (kimlik, rol karmaşası, yeterlilik, yetersizlik vb.) yaşanan çatışmaların ya da doyumsuzluk durumunun varlığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.	Birey, hayata ve işine karşı tamamen olumsuz duygular beslemekte, mesleği ile ilgili stres baskılarına hoşgörü ile yaklaşmamakta ve iş doyumsuzluğu, işten ayrılma eğiliminde artış, kararlara katılımda azalma, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri görülebilmektedir.
Pines Modeli (1988)	İş ortamındaki başarısızlıklar çerçevesinde bireyi devamlı bir baskı altında tutan çalışma koşullarıdır. Bu durumun belirleyicisi ise bireyin motivasyon düzeyinin yüksek (tükenmişlik yüksek) ya da düşük (tükenmişlik düzeyi düşük) olmasına bağlı olarak gelişme göstermektedir.	Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı, işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma vb.
Maslach Modeli (1981)	Yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetme ile kendini göstermektedir.	Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi, iş ve hizmet verilenlerden soğuma, kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.

4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki işgörenler, ağırlama faaliyetlerinin haftada yedi gün olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik olgusuna maruz kalabilmektedirler. Bu sebeple, tükenmişlik konusunun turizm sektöründeki işgörenler açısından araştırılması ve bulgularının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Ancak, Türkiye’de turizm endüstrisinde tükenmişlik konusu üzerinde hazırlanmış fazla çalışma bulunmamaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

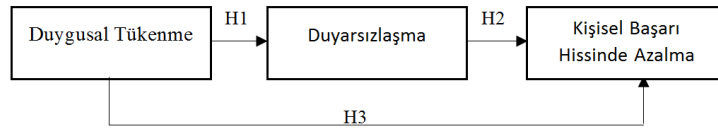
Tükenmişlik üzerine Türkiye’de ve diğer ülkelerde yapılan araştırmalar ise tükenmişliğin boyutlarından ziyade, bu kavram ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanmışlar ve bu yönden literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu araştırmalardan bazıları; tükenmişlik ile beş faktör kişilik özellikleri (Anastosios vd., 2010), kişisel özellikler (O’Neill ve Xiao, 2010), rol çatışması ve iş performansı (Zhou vd., 2014), tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri (Üngüren vd., 2010), örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri (Yirik vd., 2014), işten ayrılma niyeti (Aslan ve Etyemez, 2015), demografik değişkenlerdir (Akoğlan ve Kozak, 2001). Dolayısıyla gerek yerli literatürde ve gerekse yabancı literatürde tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkilerin neler olduğu ve bu boyutların tükenmişlik üzerindeki etkisinin ne olduğuna yönelik çalışma son derece sınırlıdır.

Bu noktadan hareketle bu araştırmada Antalya ilinin Manavgat ve Alanya ilçeleri sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerden toplanan veriler temel alınarak ve Maslach Tükenmişlik Modeline ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan ifadelerle dayanarak, otelcilik sektöründe tükenmişliğin boyutları, bu boyutlar arasındaki ilişkiler ve bu boyutların her birinin tükenmişliği ne ölçüde açıkladığının keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak bir ölçüm modeliyle ortaya konulması ve bu yönden literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada temel alınan araştırma modeli Maslach Tükenmişlik Modeli olup, bu modelden iki ayrı model üretilmiş ve bu modellere ilişkin hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

Model 1. Tükenmişliğin Boyutları Arasındaki İlişkiler

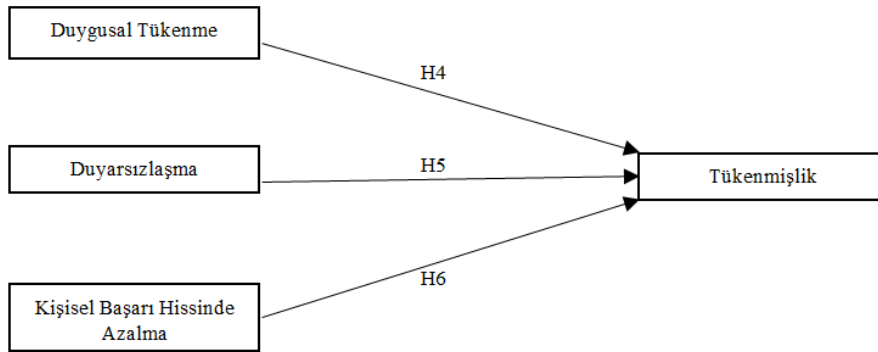


H1: *Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H2: *Duyarsızlaşma ile kişisel başarı hissinde azalma arasındaki pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H3: *Duygusal tükenme ile kişisel başarı hissinde azalma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Model 2. Tükenmişlik ile Boyutları Arasındaki İlişkiler



H4: *Duygusal tükenme ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H5: *Duyarsızlaşma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H6: *Kişisel başarı hissinde azalma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

4.3.Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklemi

Araştırma, 2015 yılı Haziran-Ağustos ayları arasında yapılmış olup, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak yapılmış ve bu kapsamda araştırmada anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma evrenini Antalya ili sınırları içinde Side-Manavgat ve Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarındaki işgörenler oluşturmaktadır.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2014 yılı verilerine göre araştırma kapsamındaki bölgelerde 429 adet belgeli otel işletmesi faaliyet göstermekte olup, bunlardan 58 adedi 3 yıldız, 143 adedi 4 yıldız ve 146 adedi ise 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Bu otel işletmelerinden toplam 26 adet otel işletmesine (7 adet 5 yıldızlı, 14 adet 4 yıldızlı ve 5 adet 3 yıldızlı olmak üzere) sektörde staj yapan öğrenciler aracılığıyla ulaşılmış ve veriler bu otel işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim kuran departmanlardaki işgörenlerden toplanmıştır.

Evrendeki işgören sayısını tespit etmek amacıyla araştırmanın yapıldığı 26 otel işletmesinin çalıştırdıkları işgören sayısına yönelik bilgiler ilgili otellerin İnsan Kaynakları departmanında elde edilmiş, bu otellerde yaklaşık 4700 işgören çalıştırıldığı, bu işgörenlerin yaklaşık 1600 adedinin söz konusu departmanlarda görev yapan işgören olduğu, iş yoğunluğuna göre bu sayılardan değişiklikler olabileceği belirtilmiştir. Bu işgörene yönelik gönderilen 1000 adet ankettten 580 adet anketin geri dönüşü olmuş, 24 adet anket değerlendirme dışı bırakılmış, 556 adet anket ise değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.4.Anket Formunun Oluşturulması ve Analizi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili sekiz soru, ikinci bölümde yer alan tükenmişlik ölçeğinde ise 9 soru duygusal tükenme, 5 soru duyarsızlaşma ve 8 soru da kişisel başarımlarında azalma olmak üzere toplam 22 soru bulunmaktadır.

Tükenmişlik ölçeği için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan; 1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20 no'lu maddeler duygusal tükenmeyi; 5,10,11,15, ve 22 no'lu maddeler duyarsızlaşmayı; 4,7,9,12,17,18,19, ve 21 no'lu maddeler ise kişisel başarımlarında azalmayı ölçmede kullanılan maddelerdir.

Araştırmada katılımcıların verilen önermeleri destekleme dereceleri 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte yer alan "1" sayısı "kesinlikle katılmıyorum" ve "5" sayısı "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini ifade etmektedir. Verilerin analizinde SPSS paket programı ve Lisrel 8.51 paket programından yararlanılmıştır.

İleri sürülen modeli test etmek için tanımlayıcı veri analizi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi gibi çeşitli istatistiksel metotlardan yararlanılmıştır. Değişkenlerin temel istatistikleri tanımlayıcı analizler kullanılarak yapılmıştır. Tükenmişliğin alt boyutlarının belirlenmesi ve faktörlere yüklenen maddelerin tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizine başvurulmuştur. Ölçüm modelinin faktör yapısını geçerli kılmak için ise doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 2’deki sonuçlara göre katılımcıların %76.7’si erkek, %23.3’ü kadın iş görenlerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre ise katılımcıların % 15.6’sı 18-22 yaş, %30.2’si 23-27 yaş, %34.3’ü 28-32 yaş, %7.9’u 33-37 yaş, %6.3’ü 38-42 yaş ve %5.7’si ise 43 ve üzeri yaş grubundadır. Hizmet süresi açısından ise işgörenlerin %4.0’ı 1 yıla kadar, %31.3’ü 1-5 yıl, %30’u 6-10 yıl, %22.3’ü 11-15 yıl, %12.2’si 16 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların % 24.1’i bekâr, %71,6’sı evli ve % 4,3’ü ise boşanmış ya da dul grubundadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından dağılımları ise %10.6’sı ilk ve orta öğretim, %49.1’i lise, %30.2’si önlisans, %8.2’si lisans ve %1.9’u lisansüstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departman bakımından dağılımları ise %21.8’i ön büro, %27.5’i kat hizmetleri ve %50.7’si yiyecek/içecek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Çeşitli Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
CİNSİYET			YAŞ		
Kadın	129	23.3	18-22	86	15.6
Erkek	427	76.7	23-27	168	30.2
Toplam	556	100	28-32	191	34.3
HİZMET SÜRESİ			33-37	44	7.9
1 Yıla kadar	23	4.2	38-42	35	6.3
1-5 Yıl	174	31.3	43 ve üzeri	32	5.7
6-10 Yıl	167	30.0	Toplam	556	100
11-15 Yıl	124	22.3	MEDENİ DURUM		
16 Yıl ve üzeri	68	12.2	Bekâr	134	24.1
Toplam	556	100	Evli	398	71.6
EĞİTİM DÜZEYİ			Boşanmış ya da Dul	24	4.3
İlk ve Orta Öğretim	58	10.6	Toplam	556	100
Lise	273	49.1	DEPARTMAN		
Ön Lisans	168	30.2	Ön Büro	121	21.8
Lisans	46	8.2	Kat Hizmetleri	153	27.5
Lisansüstü	11	1.9	Yiyecek/İçecek	282	50.7
Toplam	556	100	Toplam	556	100

5.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Ölçüm modelinin temel yapısı keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenmeden önce, verinin elde edilmesini sağlayan ölçeğin güvenilirliğinin araştırılması gerekmektedir. Bu nedenle ölçüm modelini belirlemeye geçmeden önce araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan anket formu

güvenilirlik yönünden analiz edilmiştir. Sosyal bilimlerde güvenilirliği test etmek amacıyla kullanılan en yaygın yöntem, Cronbach Alfa yöntemidir.

SPSS 16.0 paket programı kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucuna bulunan Cronbach alfa değeri 0,953 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa değerinin 1 değerine çok yakın bir değere ulaşmış olması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla sadece Cronbach alfa değerine bakılmamış, ölçeği oluşturan maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel Cronbach alfa katsayısına yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Özdamar (1999: 522)'a göre, madde ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyonlar ölçeğin toparlanabilirliğini bozacak şekilde negatif olmamalı ve ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunabilmeleri için 0.25 değerinden büyük olmaları gerekmektedir. Ayrıca Baş (2001: 191)'a göre, her bir maddenin Cronbach alfa değeri, ölçeğin genel alfa değerini geçmemeli ve bir ölçek maddesi bu ölçüte uymuyor ve bu madde ölçekten çıkarıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkarılmalıdır. Ölçek bu yönden incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddelerin pozitif ve 0.25 değerinden büyük oldukları ve hiç bir ölçek maddesinin alfa değerinin ölçeğin genel alfa değerinden yüksek olmadığı belirlenmiştir.

5.3. Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeğin güvenilirliği bu şekilde belirlendikten sonra, tükenmişlik ile ilgili tek boyutluluğunun araştırılması amacıyla ölçekte yer alan 22 maddeye ilişkin tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Bu analiz sonucunda 22 maddenin tek faktörle açıklandığı modele ilişkin elde edilen Ki-Kare değeri 242.47, serbestlik derecesi (df) 45 ve RMSEA (yaklaşık hataların ortalama değeri) ise 0.117 olarak hesaplanmıştır. χ^2 /df oranı ise 5.38 olarak bulunmuştur. χ^2 /df oranının 5 değerinin altında ve RMSEA değerinin ise 0.05 değerinin altında olması, modelin kabul edilebilirliği açısından olması gereken değerlerdir. Elde edilen değerler, bu değerlerle karşılaştırıldığında modelin kabul edilebilir bir model olmadığı ve dolayısıyla tükenmişliğin tek boyutla açıklanamayacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi gerekmektedir.

Tükenmişlik ile ilgili ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ve Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi, en uygun faktör yapısı elde edilinceye kadar tekrarlanmış, faktör yükü taban değeri 0.60 olarak belirlenmiş, yeterli faktör yüküne sahip olmayan ya da birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yüklerine sahip ölçek maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Keşfedici faktör analizi sonucunda 9 ölçek maddesi ölçekten çıkarılmış, geriye kalan 13 ölçek maddesi ise sorunsuzca 3 faktöre yüklenmiş, bu üç faktör tarafından açıklanan varyans %69.02 olarak bulunmuş, Ki-Kare değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0.873 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdamar (2002: 238)'a göre önceden belirlenmiş bir faktör yapısının öngörülmediği keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan faktörlere ait faktör yükleri yüksek ve eğer bu faktörler toplam varyansın %

67'sinden fazlasını açıklıyorsa, ele alınan kavrama ilişkin en uygun faktör yapısı elde edilmiş demektir. Bu durum, maddeler ile ait oldukları faktörler arasında büyük ve önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinde ölçekteki 3, 13, 14, 16 ve 20 ölçek maddelerinin birinci faktörde, 5, 11, 15 ve 22. ölçek maddelerinin ikinci faktörde, 4, 7, 17 ve 18. ölçek maddelerinin ise üçüncü faktörde toplandıkları görülmüştür. Ölçek maddelerinin faktörlere dağılımı literatürde öngörülen şekilde gerçekleşmiş, birinci faktör duygusal tükenme, ikinci faktör duyarsızlaşma ve üçüncü faktörde kişisel başarımların eksikliği boyutunu oluşturmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesine ilişkin yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Keşfedici Faktör Analizi				Doğrulayıcı Faktör Analizi		
Faktörler	Gözlenen Değişkenler	Faktör Yükleri	Cron.α	Parametre Tahminleri	t değerleri	R ²
Duygusal Tükenme	(t3) Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi yapamayacağımı hissediyorum	0,652	0,866	0,72	-----	0,52
	(t13) İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	0,757		0,79	10,47	0,62
	(t14) İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	0,727		0,79	10,53	0,63
	(t16) İnsanlarla doğrudan çalışma bende çok fazla strese neden oluyor	0,771		0,73	9,78	0,54
	(t20) Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	0,655		0,72	9,56	0,51
Duyarsızlaşma	(t5) İşim gereği karşılaştığım insanlara insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum	0,647	0,860	0,67	-----	0,45
	(t11) Bu işin beni gittikçe katılaştırmasından endişe ediyorum.	0,757		0,68	8,52	0,46
	(t15) İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu beni ilgilendirmiyor.	0,767		0,87	10,40	0,75
	(t22) İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	0,732		0,87	10,42	0,76
Kişisel Başarımların Hissinde Azalma	(t4) İşim gereği karşılaştığım insanların neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	0,709	0,842	0,77	-----	0,59
	(t7) İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarını en uygun şekilde çözüyorum.	0,745		0,70	9,70	0,49
	(t17) İşim gereği karşılaştığım insanlarla çok kolay bir şekilde rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	0,792		0,76	10,56	0,57
	(t18) İnsanlarla yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	0,753		0,80	11,17	0,64
KMO:0.873, X²: 4698, df: 78, p<0.001				X²: 246.98 df: 62, p-value <0.001 RMSEA: 0.052		

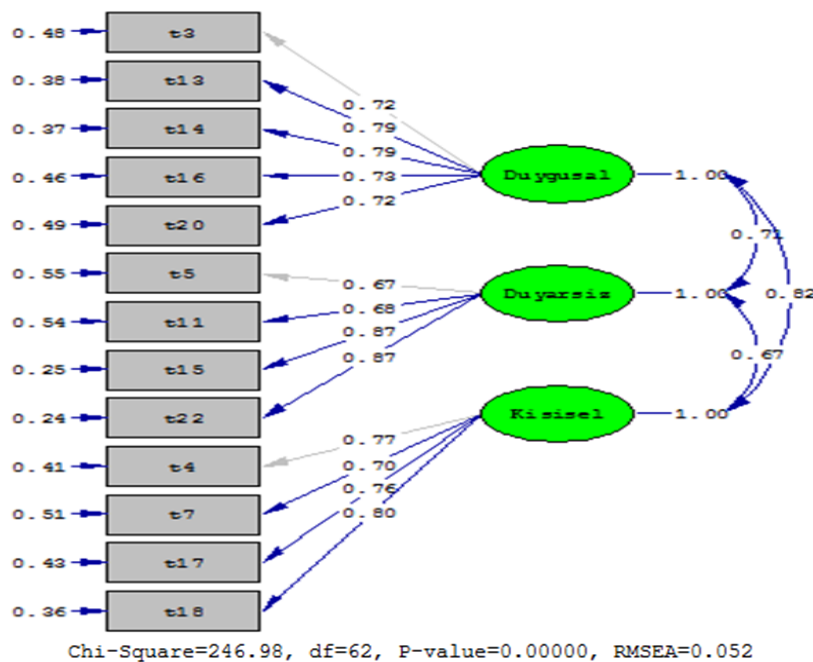
5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi ile en uygun faktör yapısı elde edildikten sonra, ölçüm modelinin test edilmesi amacıyla LISREL 8.51 programında doğrulayıcı faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, Keşfedici Faktör Analizi ile belirlenen faktörler ile veri matrisindeki değişkenlerden yararlanılarak, faktörler ile değişkenler arasında bir uyum yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır (Özdamar: 2002). Kovaryans matrisi ve Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE)

kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Analiz sonucunda bulunan parametre tahmin değerlerinin pozitif, 0,50 ile 0,99 değerleri arasında, teorik değerlerinin üzerinde t değerine sahip ($t > 1,96$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) olması, değişkenin ait olduğu faktöre yüklenmesi anlamına gelmektedir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere, gözlenen değişkenlere ilişkin parametre tahmin değerlerinin tümü 0,50 değerinden büyük, pozitif ve anlamlıdır ($t > 1,96$ ve $p < 0,001$). Duygusal tükenme faktörünün değişkenliği en çok (t14) tarafından (%63) ve en azda (t20) tarafından açıklanmaktadır (%51). Diğer bir ifadeyle, (t14) ifadesi duygusal tükenmeyi en fazla açıklayan ifadedir. Duyarsızlaşma faktörünün değişkenliği ise en fazla (t22) ifadesi tarafından (%76), en az ise (t5) ifadesi tarafından açıklanmaktadır (%45). Kişisel Başarım Hissinde Azalma faktörünü en fazla açıklayan ifade ise (t18) ifadesi olmuştur (%64). Kişisel başarımlarında azalma en az (t7) ifadesinde ortaya çıkmıştır (% 49). Buna ek olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalma faktörleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. Şekil 2’ye göre, duygusal tükenme ve kişisel başarımlarında azalma arasındaki ilişki son derece kuvvetliyken ($r = 0.82$), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında da pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkiden bahsedilebilir ($r = 0.71$). Benzer şekilde duyarsızlaşma ile kişisel başarımlarında azalma arasında da kuvvetli bir ilişki vardır ($r = 0.67$). Diğer bir ifadeyle duygusal tükenme arttıkça önce kişisel başarımlarında azalmaya meydana gelmekte bu durum ise duyarsızlaşma eğilimini arttırmaktadır. Ortaya çıkan sonuç bu yönüyle Maslach Modelinden farklılık göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen parametre tahmin değerlerini gösteren Şekil 2 aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 2. Tükenmişlik Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri



Literatürde, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını ve model uyumunu test etmek için yaygın olarak kullanılan uyum istatistikleri χ^2 , χ^2/df , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, RMSR ve RMSEA'dır. Bu istatistiklere ilişkin sınır değerler ve ulaşılan değerler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

Uyum İstatistikleri	Tavsiye Edilen Değerler	Ulaşılan Değerler
RMSR	≤ 0.10	0.073
RMSEA	≤ 0.08	0.052
GFI	≥ 0.90	0.89
AGFI	≥ 0.80	0.85
NFI	≥ 0.90	0.87
NNFI	≥ 0.90	0.86
CFI	≥ 0.90	0.92
χ^2/df	≤ 5	3.98

Tablo 4'de verilen uyum indeksleri incelendiğinde, modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu veya çok yakın değerler aldığı ve dolayısıyla kabul edilebilir bir model olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezi olarak ileri sürülen H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.

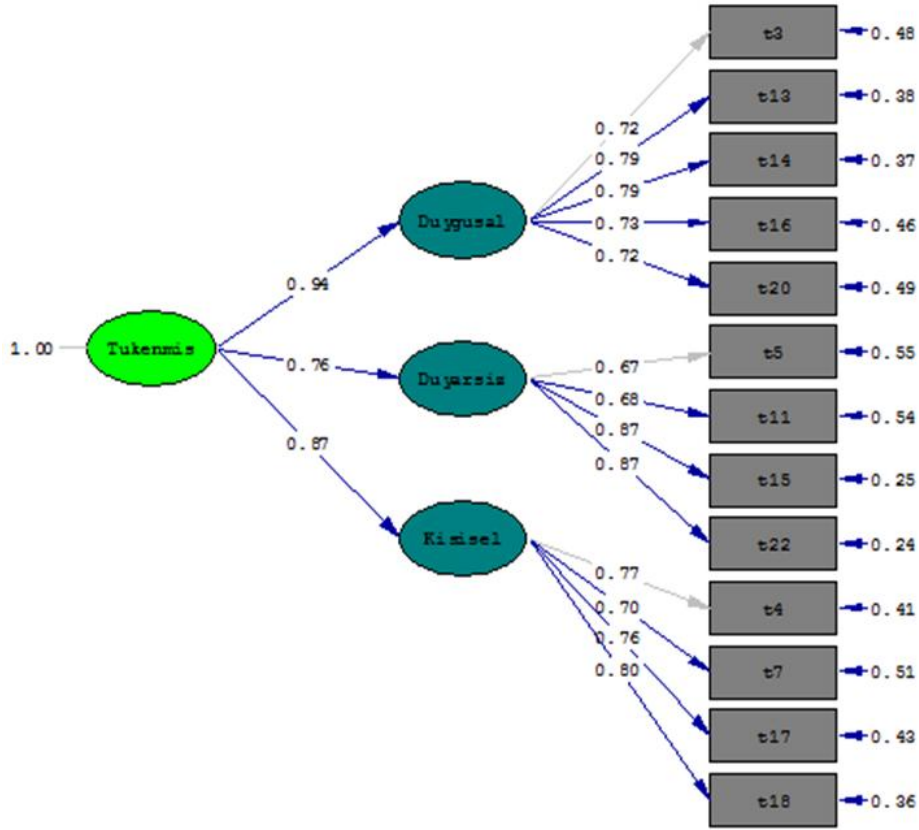
Maslach Modeline göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalma, tükenmişliğin alt boyutları olduğu ve her bir boyutun tükenmişlik üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu bileşenlerin tükenmişlik üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla ikinci düzey ya da üst düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmış ve bu uygulama sonucunda elde edilen elde edilen yol diyagramına ait parametre tahmin değerleri ve t değerleri ise Tablo 5'te gösterilmiştir. Şekil 3'te ise ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin parametre tahmin değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5. Tükenmişlik İle İlgili İkinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	Parametre Değerleri	t değerleri	R ²
Tükenmişlik → Duygusal Tükenme	0,94	10,04	0,87
Tükenmişlik → Duyarsızlaşma	0,76	8,19	0,58
Tükenmişlik → Kişisel Başarımlarında Azalma	0,87	10,15	0,76

Tablo 5 ve Şekil 3 incelendiğinde, ikinci düzey değişkenlerden en çok duygusal tükenme değişkeninin tükenmişlik ile ilgili olduğu görülmekteyken (0.94), duyarsızlaşma değişkeninin ise tükenmişliği en az açıklayan değişken olduğu (0.76) sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tükenmişliği en fazla duygusal tükenme boyutunda, en az ise duyarsızlaşma boyutunda yaşamaktadırlar. Bununla birlikte her üç değişkeninde yüksek parametre değerlerine sahip olması, tükenmişlik ile oldukça yüksek ilişkileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezi olarak ileri sürülen H₄, H₅ ve H₆ hipotezleri kabul edilmiştir.

Şekil 3. Tükenmişlik İkinci Düzey DFA Parametre Tahmin Değerleri



Chi-Square=246.98, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

Diğer uyum istatistiklerinde herhangi bir değişme olmadığından dolayı, bu istatistikler tekrar verilmemiştir.

6. SONUÇ

Örgütsel davranış alanındaki çalışmalar, bir işletmede çalışan bireyin, hem çalışma yaşamı hem de genel yaşam olmak üzere iki alanda varlık gösterdiğini ve bunların birbirleriyle örtüştüğünü ortaya koymaktadır (Keser, 2005: 898). İş yaşamı koşullarında yaşanan olaylar iş dışındaki duygu ve davranışları etkileyebildiği gibi, ailevi sorumluluklar ve baskılar iş yerindeki etkileşimlere yansiyabilir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticilerin işyeri ikliminin çalışanın orada geçirdiği zamanın ötesinde taşan sonuçları olduğu ve genel yaşam doyumunun da iş hayatını etkilediği konusunda farkındalık sahibi olmaları gerektiği belirtilmektedir (Schermerhorn vd., 1994: 128). 2000’li yılların anahtar kelimeleri olarak adlandırabileceğimiz “hız”, “rekabet” ve “değişim” olguları bireylerin gerek sosyal yaşantısını gerek iş hayatını köklü bir dönüşüme uğratmaktadır. Bireyler bu değişim ve dönüşüm çağında var olabilme mücadelelerini sürdürebilmek için sürekli proaktif bir yaklaşımı benimsemek durumunda kalmaktadırlar. Gerek günlük hayatlarında gerek iş hayatlarında yoğun zaman baskısı altında olan ve değişim ile yarışan bireyler kendilerini yorgun ve bitkin hissetmektedirler (Kutunis ve Karakiraz, 2013: 14; Uluköy, 2014: 214). Tükenmişlik hem örgütler

hem de bireyler üzerinde önemli etkileri olan kronik bir olgudur. Uzun dönemde depresyon ve psikosomatik bozukluklarla birlikte bireyin iş veriminin düşmesine ve işten ayrılmasına neden olmaktadır. Bu durum tükenmişliğin, örgütsel davranış alanında araştırmacılar tarafından ilgi görmesine neden olmuştur.

Araştırmamızda Antalya bölgesinde (Side, Manavgat, Alanya) faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklayanlarla yüz yüze iletişim kuran departmanlarda (ön büro, kat hizmetleri, yiyecek- içecek) faaliyet gösteren iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca Maslach Tükenmişlik Modeline göre tükenmişliğin alt boyutları olarak kabul edilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalma boyutlarının aralarındaki ilişkilerin ne şekilde olduğu ve bu boyutların ne derecede işgörenler arasında tükenmişliğe yol açtığı istatistiksel analizlerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analizler sonucunda her üç boyut arasında kuvvetli ve pozitif ilişkiler olduğu, duygusal tükenme ile kişisel başarımlarında azalma arasında oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu ($r=0.82$), duyarsızlaşma ile arasında ise kişisel başarımlarında azalma faktörüne nispeten daha zayıf ancak yine de kuvvetli bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ($r=0.72$). Duyarsızlaşma boyutu ile kişisel başarımlarında azalma boyutu arasında ise benzer bir ilişkiden söz edilebilir ($r=0.67$). Diğer bir ifadeyle işgörenlerde duygusal tükenme arttıkça öncelikli olarak kişisel başarımlarında azalma oluşmakta daha sonra duyarsızlaşma eğilimleri artmaktadır. Bu bulgu aslında bir yönüyle de Cordes vd. (1997: 686)'nin (a) kişisel başarımlarında azalma boyutu, tükenmişliğin bir boyutu mudur? (b) yoksa diğer iki boyutun (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) bir sonucu mudur? sorgulamalarına yanıt mahiyetindedir.

Araştırma sonuçları Maslach Tükenmişlik Modelini destekler niteliktedir. Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarımlarında azalmanın bir nedeni olarak değerlendirilmektedir. Ancak elde edilen araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik öncelikle kişisel başarımlarında azalmasına yol açmakta, bu da duyarsızlaşma sonucunu doğurmaktadır. Araştırma sonuçları bu yönüyle Maslach Tükenmişlik Modeli ile farklılık göstermektedir. Bu çalışmada ise az önce yukarıda da ifade ettiğimiz gibi duygusal tükenme, kişisel başarımlarında azalmaya, kişisel başarımlarındaki azalma da, işgörenin duyarsızlaşmasına neden olmaktadır. Kanımızca bu farklı durumun nedeni şu şekilde izah edilebilir;

Duygusal tükenmenin temel nedeni aşırı iş yükü, işte yaşanan kişilerarası anlaşmazlıklar ve olumsuz çalışma koşullarıdır. Duygusal tükenme yaşayan işgörenler kendilerini bitkin ve kullanılmış hissetmekte, enerjilerini geri kazanmak için hiçbir kaynak bulamamaktadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998) ve bunların bir sonucu olarak hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve ilgili davranmadıklarını hissetmektedirler. Bu hissiyat bütünlüğü, tükenmişliğin kişisel gelişim boyutu olan kişisel başarımlarında azalmaya neden olarak kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimine girmesine, karşılaştığı olumsuz durumların sorumlusu olarak kendini görmesine, suçluluk ve yetersizlik duygularına kapılmak suretiyle sahip olduğu beceri ve deneyimlerini sorgulamasına neden

olmaktadır. Kişisel gelişim boyutunda yaşanan bu olumsuzluklar beraberinde bireyin bireylerarası iletişim boyutunu temsil eden duyarsızlaşma eğilimine girmesine neden olmaktadır. Bu durum tükenmişliğin bireysel bir boyut olmaktan çıkmasına ve sosyal bir sorun haline gelmesiyle dönüşümünü tamamlamaktadır. Bu sayede birey işi gereği karşılaştığı diğer insanlara karşı insani olmayan, son derece katı ve işine karşı da ilgisiz tutumlar geliştirmeye başlayacaktır.

Nasıl ki tükenmişliğin kaynağı bireysel olmaktan daha çok durumsal olarak nitelendiriliyorsa (Leiter ve Maslach,1988: 298; Maslach, 1999: 50-51; Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98), tükenmişlik yaşayan işgörende mücadelesini ilk önce bireysel olarak kişisel başarımlarında azalmayla veriyor olabilir. İçeride yaşanan yetersizlik duygusu orijini kendini sorgulama sürecinin sonrasında durumsal koşulların bir ürünü olan tükenmişliğin varlığının devam ediyor olması, bireyde hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünmesine, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemesine neden olabilir. Bu ruh hali birey ile iş yaşamı kaynaklı tükenmişlikle arasında bir mesafe koymak için psikolojik olarak insanlardan ve işinden uzaklaşmak istemesine neden olabilir. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile işine karşı beklenti içinde olduğu hususlar arasında bir nevi duygusal bir tampon görevi görmektedir. Bu tutum bir başka deyişle, bireyin tükenme sürecini başlatan ve psikolojik gerginliğin kaynağından kendisini uzaklaştırmak için kullandığı bir savunma stratejisi olarak da yorumlanabilir.

Bu üç boyutun tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik yapılan analizlerde ise, duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenler tükenmişliği en fazla duygusal tükenme hissi ile yaşamaktadırlar ($R^2=0.87$). Kişisel başarımlarında azalma tükenmişliği etkileyen ikinci önemli boyutken, ($R^2=0.76$) tükenmişliği etkileyen üçüncü boyut duyarsızlaşma hissi olarak belirlenmiştir ($R^2=0.58$).

Araştırmada otel işgörenlerinin en fazla hangi boyutta tükenmişlik yaşadıkları ve tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiler konusuna yönelik literatüre katkıda bulunulması amaçlanmış ve araştırma bu konu ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla tükenmişliğin boyutları ile işgörenlerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi) çalıştıkları departmanlara ve otelin niteliğine göre farklılıklar göstermediği konusunda farklı araştırmalar yapılarak literatüre katkıda bulunulabilir.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla ve algılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik boyutlarının aynı anket formunda, aynı kişi tarafından aynı zaman diliminde değerlendirilmesi yüzünden çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin ve sosyal beğenirlik etkisinin bulunması olasıdır. Dolayısıyla ortak yöntem varyansının tükenmişlik faktörleri arasındaki ilişkinin gücünü etkilemiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. Ancak bu tür ölçme araçlarının kullanılması kimi zaman belirli değerlendirme ve objektivite sorunlarının ortaya çıkmasına ve çeşitli tartışmalara neden olsa da, kuramsal çerçevede oluşturulan yapıyı desteklemektedir. Ayrıca bu çalışma, kesitsel bir

araştırma olduğu ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenabilirliği ile ilgili kısıtları mevcuttur.

KAYNAKÇA

- Akoğlan, M. ve Kozak, N. (2001) “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma”, *Turizm Akademik*, (2): 11-19.
- Altay, B., Gönener, D. ve Demirkıran, C. (2010) “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi”, *Fırat Tıp Dergisi*, 15(1): 10-16.
- Anastasios, Z., Panayiotis, C., ve Iphigenia P. (2010) “Investigating the Association of Burnout and Personality Traits of Hotel Managers”, *International CHRIE Conference-Refereed Track Paper 11*: 110-118.
- Arı, G.S. ve Çına Bal, E. (2008) “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi* 15(1): 131-148.
- Aslan, Z., ve Etyemez, S. (2015) “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Business Research Turk*, 7(3): 482-507.
- Baş, T. (2001) *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baysal, A. (1995) *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, (Basılmamış Doktora Tezi)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003) “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2):93-106.
- Beckstead, J.W. (2002) “Confirmatory Factor Analysis of the Maslach Burnout Inventory Among Florida Nurses”, *International Journal of Nursing Studies*, 39: 785–792.
- Budak, G. ve Süregevil, O. (2005) “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2): 95-108.
- Cherniss, C. (1980) *Staff Burnout, Job Stress in the Human Service*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum M. (1997) “Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models”, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 685-701.

- Çağlayan, Y. (2007) Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çimen, Mesut. (2000) Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Çolakoğlu, Ü., Atay, H., ve Bahar, E. (2008) “Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 17-19 Nisan 2008, 24-28
- Dalkılıç, Sürgevil Olca (2014) Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Nobel Yayın, 2. Basım, İstanbul.
- Demir, Nevzat, (2010) “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, Cilt 9 Sayı 33 (16): 185-198
- Dursun, S. (2000) Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Freudenberger, H.J. (1974) “Staff Burnout”, *Journal of Social Issue*, 30: 159-165.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. ve Carter, D., (1983) “Phases of Progressive Burnout and Their Worksite Covariants”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19: 461-481.
- Glicken Morley D. ve Janka, K., (1982) “Executives Under Fire: The Burnout Syndrome”, *California Management Review*, Spring, 24(3): 67-73.
- Gökoğlan, K. (2010) Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Hollet-Haudeberet S., Mulki J.P. ve Fournier C. (2011) “Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Non-accomplishment on Organizational Commitment of Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4): 411-425.
- Jaramillo F., Prakash M J. ve Boles J.S. (2011) “Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Inter-personal Conflict the Missing Link?”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3): 339-356.
- Kayabaşı, Y. (2008) Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 191-212.
- Keser, A. (2005) “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkinine Teorik Bakış”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 55(1): 897-913.

- Kutanis, R. Ö. ve Karakiraz, A. (2013) “Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, İşletme Bilimi Dergisi, 1(2): 13-30.
- Leiter, M. P. ve Maslach,C. (1988) “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior, 9: 297-308.
- Lewin J.E. ve Sager J.K. (2008) “Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support”, Journal of Personal Selling & Sales Management, 28(3): 233-246.
- Louw, D. A., Van Ede, D. M., ve Louw, A. E. (1998) Human Development, (2nd ed). Pretoria, South Africa: Kagiso Publishers.
- Maslach C. ve Jacskon S.E. (1981) “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behaviour, 2: 99-113.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998) “Prevention of Burnout: New Perspectives”, Applied and Preventive Psychology, 7: 63-74.
- Maslach, C. (1999) “Take This Job and Love It”, Psychology Today, October, 50-80.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leither, M.P. (2001) “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, 52: 397-422.
- Maslach, C. (2003) “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, Current Directions in Psychological Science, 12(5): 189-192.
- Meier, S.T., (1983) “Toward A Theory Of Burnout”, Human Relations, 36(10): 899-910.
- O’Neill, J.W ve Xiao, Q. (2010) “Effects of Organizational/Occupational Characteristics and Personality Traits on Hotel Manager Emotional Exhaustion”, International Journal of Hospitality Management, 29: 652-658.
- Ökdem F.Ş. (2008) “Tükenmişlik Sendromu”, Sağlıkla Dergisi, 1: 8-10.
- Özdamar, K. (1999) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi., Kaan Kitapevi, Ankara, 2. Baskı
- 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.
- Perlman, B. ve Hartman, E.A. (1982) “Burnout Summary and Future Research”, Human Relations, 35(4): 283-305.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988) Career Burnout: Causes and Cures, New York: MacMillan.

- Ramezanejad, R., Zarandi, H.P. ve Hosseininia, S.R. (2009) “Studying The Relationship Between Organizational Climate and Job Burnout of Teachers”, *Journal of Sport Management*, 1: 225-235.
- Saçlı, Ç. (2011) *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994) *Managing Organizational Behavior*, (5 th. Ed.), NewYork: John Wiley and Sons.
- Sezici, E. (2014) “Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 235-246.
- Suran, B. G.ve Sheridan, E.P. (1984) “Management Of Burnout: Training Psychologists In Professional Life Span Perspectives”, *Professional Psychology: Research And Practice*, 15(6): 741-752.
- Şıklar, E ve Tunalı, D. (2012) “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33: 75-84.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S.M. ve Aghaziarati M. (2013) “Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence” (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8): 272-282.
- Uluköy, M. (2014) “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39: 213-225.
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014) “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 191-206.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010) “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17 (5): 2922-2937.
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014) “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi”, *Journal of Yasar University*, 9 (35): 6223-6234.
- Zhou, L., Yong, L. ve Danling, L. (2014) “The Mediating Role of Job Burnout in the Relationship Between Role Conflict and Job Performance: An Empirical Research of Hotel Frontline Service Employees in China”, *International Journal of Psychological Studies*; 6(3): 88-95.