

OTEL ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ İLİŞKİSİ

Engin ÜNGÜREN^a
Hulusi DOĞAN^b
Mehmet ÖZMEN^c
Ömer Akgün TEKİN^d

ÖZET

Tükenmişlik sendromu bireylerle yüz yüze çalışılan meslek gruplarında sık yaşanan bir sorundur. Duyusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak üç boyutta değerlendirilen tükenmişlik sendromu, çalışanların performansını ve dolayısıyla da işletmenin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini tükenmişlik ile beraber değerlendirilen bir kavram olup yönetim psikolojisi dalında en sık çalışılan konulardan bir tanesidir. Bu araştırmanın amacını konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, çalışanlarının kişisel ve mesleki özellikleriyle tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek, iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamak ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırma doğrultusunda belirtilen bölgedeki konaklama işletmelerinde çalışan toplam 428 çalışandan 181 tanesine (%42,2) ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan, araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiş, çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları görülmüştür. İş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: İş Doymu, tükenmişlik, otel çalışanları. Turizm

GİRİŞ

İnsan yaşamında çalışma hayatı, önemli bir yere sahiptir. İnsanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte ve iş ile ilgili faaliyetlerini planlayarak geçirirler. Bu bağlamda çalışan bir kişinin sağlığı ile çalışma yaşamı arasındaki ilişkiler yoğun bir etkileşim içerisindedir (Öztürk vd., 2008: 93). Kişilerin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005: 29). Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir. Birçok araştırmacı tükenmişliğin; beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedir (Avşaroğlu ve Deniz, 2005: 116).

Tükenmişlikle ilgili bir diğer sorun olan ve genellikle birlikte değerlendirilen iş tatmini, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini çalışanın işini değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak belirtilmektedir (Okray-Kocabıyık ve Çakıcı, 2008: 133). Her şeyden önce çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir.

^a Arş.Gör., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, enginunguren@akdeniz.edu.tr

^b Yrd.Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, hulusidogan@akdeniz.edu.tr

^c Öğr.Gör., Akdeniz Üniversitesi, Kumluca Meslek Yüksekokulu, mozmen@akdeniz.edu.tr

^d Öğr.Gör., Akdeniz Üniversitesi, Finike Meslek Yüksekokulu, omerakguntekin@akdeniz.edu.tr

Diğer bir deyişle yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

Konaklama işletmelerinde müşterilere, satın almış oldukları ürünler ile bütünleşik halde hizmet sunumu gerçekleşmektedir. Konaklama işletmelerinden faydalanan müşteriler bu noktaya dikkat etmektedir. Müşteriler genellikle, tatillerini gerçekleştirecekleri konaklama işletmelerine karar verebilmek için öncelikle konaklama işletmelerinin fiziksel standartları açısından beklentilerini karşılayıp karşılamadığına karar verirler. Karar verdikten sonra ise hizmet kalitelerini karşılaştırırlar. Turistik ürünleri satın alan tüketicilerin bilinçlenmesi, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve konaklama işletmelerinin ürün ve hizmet kaliteleri hakkında bilgi veren kaynakların internet ortamında mevcut olması, tüketicilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Tüketicilerin bu bilince ve olanaklara ulaşmış olması, sektör profesyonellerinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine önem vermesi, hizmeti üreten insan ögesine de önem verilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bu tablo karşısında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerine yönelik araştırmaların sektöre önemli bir bilgi vereceği düşünülmektedir. İşletmelerdeki insana yönelik bilimsel çalışmalarda tükenmişlik kavramı ve iş tatmini kavramı incelenen önemli kavramlardır. Bu çalışmada da emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde tükenmişlik ve iş tatmini kavramları incelenmiştir. Çalışma Antalya ilinin batısında bulunan Kumluca ve Finike ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik terimi ilk olarak 1970'li yılların ortalarında, insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bir sendromu tanımlamak için kullanılmıştır. İlk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı, daha sonra Maslach ve Jackson (1982) tarafından tanımlanmıştır. (Çavuş vd., 2007: 98). Tükenmişlik, başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumudur (Freudenberger, 1974: 159). Kim ve arkadaşları (2007: 422) tükenmişliği, stresin farklı bir türü olarak değerlendirmektedir. Özetle tükenmişlik kavramı, yapılan işten kaynaklanan stres sonucunda ortaya çıkan, stresin yoğunluğuna ve süresine göre değişiklik gösteren bir reaksiyondur (Daley, 1979: 375).

Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştiren Maslach (1982) tükenmişliğin duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarısızlık (personal accomplishment) şeklinde üç ayrı durum halinde ortaya çıktığını belirtmekte ve tükenmişliği üç ayrı boyutta ele almaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Bahar, 2006: 18). Kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Kayabaşı, 2008: 195). Bu aşamada, işgören işten kaynaklanan stresleri daha fazla yönetebilecek gücü kendisinde bulamaz. Bu durumda işgörenin önünde iki seçenek bulunmaktadır. İşgören ya çalışmakta olduğu örgütü terk edecektir veya ruhsal çöküntüye girecektir. Bu durumda, çalışanların çoğunluğu bulunduğu örgütü terk etme seçeneğini tercih etmektedir (Daley, 1979: 376).

1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı negatif, ilgisiz tavır ve duyguları tanımlamaktadır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Duyarsızlaşma, kişinin sunduğu hizmetin veya ürünün alıcıların gözünde çelişki oluşturması ve kaliteli olmasını sağlayan özellikleri göz ardı etmesi, insanlara karşı küçültücü bir dil kullanması, insanları kategorize etmesi ve hizmet verdiği kişiler ile arasına mesafe koyması şeklinde kendini gösterir (Maslach vd., 2001: 403; Leiter ve Maslach, 1988: 297).

1.3. Kişisel Başarısızlık

Kişisel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Çavuşoğlu, 2005: 26). Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder (Dilsiz, 2006: 14).

1.4. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evreler tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Aslında tükenme bir kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Kaçmaz, 2005: 30).

Birinci Evre (Şevk ve Coşku Evresi-Enthusiasm): Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdır (Kaçmaz, 2005: 30).

İkinci Evre (Durağanlaşma Evresi-Stagnation): Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan 'işten başka bir şey yapmıyor olmaktır (Kaçmaz, 2005: 30).

Üçüncü Evre (Engellenme-Frustration): İnsanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada kişi üç yoldan birini seçmektedir. Bunlar; adaptif savunmalar (uyum sağlayıcı), maladaptif savunmalar (uyum göstermeyen) ve tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kayabaşı, 2008: 196).

Dördüncü Evre (Umursamazlık Evresi- Insouciance) Bu evrede, çok derin duygusal kopma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok, kişiye ancak sıkıntı ve umutsuzluk veren bir alan olacaktır (Kayabaşı, 2008: 196).

Yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişlik olgusunun işgörenleri, yöneticileri ve beraberinde kurumları da etkilemekte olduğu görülmüş ve konuya ilişkin mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütlerde çalışanların yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapmak, tükenmişliğe karşı en önemli faktörlerdendir. Çalışanların huzurlu ve mutlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Böylelikle uzun vadede iş memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bunun yanında diğer bir önemli nokta ise, örgütlerde takım çalışmasına önem verilmesidir. Böylece çalışanlar kendilerini o gurubun ve örgütün önemli bir parçası olarak görecektir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

Tükenmişliğin önlenmesinde kişiye ve kuruma yönelik bir dizi önlem tanımlanmıştır. Bu önlemler, genel olarak iki grupta toplanmış olup aşağıda yer alan Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Tükenmişliğin Önlenmesinde Kişiyeye ve Kuruma Yönelik Önlemler

Kişiyeye Yönelik Önlemler	Kuruma Yönelik Önlemler
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel yönetim becerileri geliştirmek. • İlişkileri düzenleme becerileri geliştirmek . • Olumlu düşünme ve bakma becerileri geliştirmek. • Stres dayanıklılığı artırma becerileri geliştirmek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek. • Sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak. • Yeni teknoloji, bilgi araç-gereç kullanımını sağlamak. • Personelin güvenliğini sağlamak. • Gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapmak. • İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak. • Başarıları takdir etmek

Kaynak: Ersoy ve Utku, 2005a: 45'dan yararlanılmıştır.

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). Otelcilik sektörün uzun ve yorucu çalışma saatleri, düşük ücret ve ilerleme olanaklarının azlığı özellikle ara elemanlar için katlanılması zor bir çalışma alanıdır. Sektörde devir oranı hem ara çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler arasında oldukça yüksektir. Sektör yapısı itibariyle tükenmişlik sendromunun oluşmasına olanak verecek birçok özelliğe sahip görünmektedir (Ersoy ve Utku, 2005a: 45).

Pelit ve Türkmen (2008) kıyı ve şehir otelciliği çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları bir araştırmada, şehir otelciliğinde çalışanların, kıyı kesimdeki otel işletmelerinde çalışanlara göre kişisel başarılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu durumu şehir otellerinde çalışanların çalışma sürelerinin (yıllarının) daha uzun olmasına bağlamışlardır. Kozak (2001) konaklama sektöründe çalışan kadınlar üzerinde yaptığı bir araştırmada sektörünün geleceğinin belirsizliği ile kariyer belirsizliğinden dolayı araştırmaya katılanların %45'inde tükenmişlik sendromu yaşadıklarını saptamıştır. Ersoy ve Utku (2005b) konaklama işletmelerinde muhasebe müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmada, sezonluk (Nisan-Kasım ayları kapsamında) faaliyet gösteren işletmelerde çalışan muhasebe müdürlerinin kişisel başarı yönünden tüm yıl açık olan işletmelerde çalışan muhasebe müdürlerine oranla tükenmişliklerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Birdir ve Tepeci (2003) otel genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerini inceledikleri araştırmada, genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu saptamışlardır. Otel müdürlerinin tükenmişlik sendromu yaşamamalarının nedeni olarak, otel genel müdürlerinin ülkenin genel ekonomik şartlarına göre iyi ücret almaları, otel genel müdürlüğünün günümüz şartlarında prestijli bir meslek olması ve çalışma ortamının genel müdürlere sağladığı diğer avantajları göstermişlerdir.

Bir konaklama işletmesinde aynı iş gören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çünkü iş görenin iş tatmini, hizmeti verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceleri, hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde iş görenin iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Örücü ve Esenkal, 1992: 144). Turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik sendromu olgusuna maruz kalabilmektedirler. Bu sebeple, tükenmişlik konusunun turizm endüstrisindeki çalışanlar açısından araştırılması ve bulgularının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Ancak, Türkiye'de turizm endüstrisinde tükenmişlik konusu üzerinde hazırlanmış fazla çalışma bulunmamaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118).

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyum kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Üngüren vd, 2009: 41). Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve, işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38).

Bireyler açısından iş tatmininin önemi, öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesinin sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına uğratar. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma yol açar (Dil, 2005: 62).

İş tatmini sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve tatminsizliklerin artması örgüt içerisinde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle,

çalışanlardan en etkili bir biçimde yararlanılması yanında onların isteklendirilmeleri ve korunmaları önemli bir konudur (Samadov, 2006: 6).

İş tatminin özellikleri olarak şunlar söylenebilir:

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş tatmini iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenerek genel iş tatmini bulunmalıdır.
- İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur.
- İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez iş tatmininin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir (Dönmez, 2008: 30,31).

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre çok daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu çerçevede, işgörenin iş tatmini, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. (Toker, 2006: 154).

3. ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

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. Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Fakat turizm sektöründe yapılan araştırmalarda, işten ayrılma oranlarının yüksek boyutlara ulaştığı görülmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). İş gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde yoğun duygusal baskılar yaşanması sonucunda (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 51) sıklıkla ortaya çıkan tükenmişlik ya da işten bıkkınlık duygusu özellikle insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Kozak, 2001: 12). Bu bağlamda turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin, başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla iletişim içinde olmaları sebebiyle tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 122).

Konaklama işletmelerinde mesai süresinin uzun ve yorucu olması, diğer mesleklere göre düşük ücret ödenmesi, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi sektörün olumsuz özellikleri olarak gösterilmektedir (Pavesic ve Brymer 1990; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000; Buick and Thomas, 2001; Prabhu, 1996). Yapılan araştırmalardan turizm eğitimi veren okullardan mezun olan öğrencilerin, zamanla sektörden ayrıldığı saptanmıştır (Kızılırmak, 2000; Kuşluyan, 2000; Ağaoğlu, 1991; Tüylüoğlu, 2003; King ve ark., 2003; Altman ve Brothers, 1995; Pavesic ve Brymer, 1990; Baron ve Maxwell, 1993; Getz, 1994).

Günümüz koşullarının örgütleri karşı karşıya bıraktığı yoğun rekabet, onları mal ve hizmet kalitesini artırarak tüketiciye (dış müşteri) sunmanın yanında farklı stratejiler geliştirmeye de zorlamaktadır. Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasının dışında, ürünlerin sunumunu yapan işgörenlerin müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payının artırılması açısından önemli bir role sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu anlayış dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğunun altını çizerek işgörenin iş tatmininin artırılmasının önemi ve gerekliliğini vurgulamaktadır (Dönmez, 2008: 74).

Bu kapsamda Antalya ilinin Finike ve Kumluca ilçeleri sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, çalışanlarının kişisel ve mesleki özellikleriyle tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak, iş tatmini ile tükenmişlik ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kişisel Bilgi Formu: Çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştığı departman, çalıştığı departmandaki görevi, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı, yöneticisinin cinsiyeti, deneyim süresi, mevcut işyerindeki çalışma süresi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 10 sorulardan oluşan bir formdur.

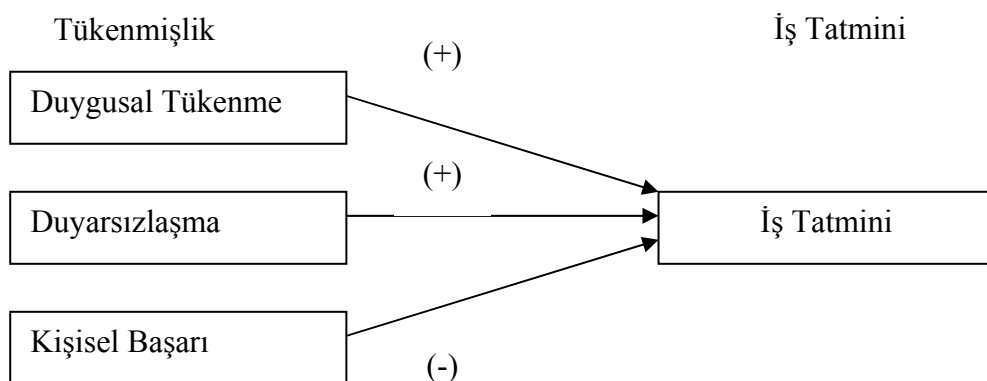
Maslach Tükenmişlik Ölçeği-MTÖ (Maslach Burnout Inventory-MBI): Christina Maslach ve Suzan Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri, insanlara doğrudan hizmet vermeyi amaçlayan mesleklerdeki kişilerde, tükenmişliği ölçmek için düzenlenmiş, yaşanan tükenmişliği üç boyutlu değerlendiren bir ölçme aracıdır. Ölçekte yer alan alt ölçeklerin biri olan “Duygusal Tükenme” (emotional exhaustion) alt ölçeği, 9 maddeden oluşmuş olup (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), duygusal enerjinin boşalması olarak gelişen yorgunluk, bitkinlik ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlamaktadır. İkinci alt ölçek olan “Duyarsızlaşma” (depersonalization) alt ölçeği, 5 maddeden oluşmuş olup (5, 10, 11, 15, 22) kişinin hizmet verdiği kişilere yönelik olarak, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun şekilde davranımını tanımlamaktadır. Üçüncü alt ölçek olan “Kişisel Başarı” (personal accomplishment) alt ölçeği, 8 maddeden oluşmuş olup (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21), insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarı ile sorunların üstesinden gelme duygularını tanımlamaktadır. Tam tersi durum ise kişisel başarısızlıktır. Her üç alt ölçeğin de düşük, orta, yüksek düzeylerde değerlendirmeleri yapılabilmektedir. Yüksek derecede tükenmişlik, “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt ölçeklerinden yüksek puan alırken, “bireysel başarı” altölçeğinden düşük puan alma ile belirlenmektedir (Öztürk vd., 2008:93; Ardıç ve Polatlı, 2008:79).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin (Maslach Burnout Inventory) güvenilirliği için iç tutarlılık Cronbach’s katsayısıyla saptanmıştır. MTÖ’nin güvenilirliği Maslach ve Jackson (1981) tarafından hesaplanan iç tutarlılık katsayısı, duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D) ve kişisel başarısızlık (KB) alt ölçekleri için, sırasıyla .82, .60, .80’dır (Akt. Karakelle ve Canpolat, 2008: 112). Envanter, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmış, Çam (1992) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ergin (1992)’in yaptığı güvenilirlik çalışmasında, üç ayrı boyut için yaptığı iç tutarlılık katsayıları “duygusal tükenme .83”, “duyarsızlaşma .65”, “kişisel başarı .72” ; ve test /tekrartest katsayıları ile aynı alt ölçekler için .83, .72, .61 olarak bulunmuştur. Çam (1992)’in çalışmasında ise Kuder Richardson 20 formülüne ve yarıya bölme tekniğine göre güvenilirlik katsayıları “duygusal tükenme .89”, “duyarsızlaşma .71” ve “kişisel başarı .72” olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction): Bireylerin işlerinden aldıkları tatmini düzeyini belirlemek amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama ve geçerlilik çalışması Güler (1990) tarafından yapılmış ve ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s alpha) 0.96 olarak bulunmuştur. Yarım bırakılmış olumlu ifadelerden oluşan, 5’li likert tekniğine göre düzenlenmiş 14 maddelik bir öz bildirim ölçeğidir (Ünal vd., 2001:114; Gençay, 2007: 770).

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada, kullanılan araştırma modeli (Şekil 1) ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1: Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

H2: Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasındaki negatif bir ilişki vardır.

H3: Kişisel başarı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Konaklama işletmeleri çalışanlarının kişisel ve mesleki özellikleriyle tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntem, Evren ve Örneklemi

Yapılan bu araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırmaların amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir şeklini çizmektir. Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmalarda elde edilen verilerden belli sonuçlara ulaşılması ve bu sonuçların analiz edilerek yorumlanması gerekmektedir (Altunışık vd., 2005: 61). Bu kapsamda araştırmada anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma için Antalya ili Finike ve Kumluca ilçeleri sınırları içerisinde bulunan, Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğünden temin edilen listelerden tespit edilen konaklama işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışma doğrultusunda Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden belirtilen bölgedeki konaklama işletmelerinin isim ve iletişim bilgileri temin edilmiştir. Buna göre bölgede iki adet beş yıldızlı, iki adet üç yıldızlı, iki adet iki yıldızlı, bir adet bir yıldızlı ve bir adet de özel tesis bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak iki adet beş yıldızlı, bir adet üç yıldızlı ve bir adet de iki yıldızlı otelde araştırma yapma olanağı bulunmuştur. Araştırma yapılabilen konaklama işletmelerinde çalışan toplam personel sayısı 428 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesi araştırmanın bilimsel geçerliliği konusunda hayati bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada örneklem sayısının belirlenmesinde Ryan'ın (1995) formülü kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden her hangi bir araştırma yapılmamış ise, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan formüldeki P değeri genel olarak 0,5 olarak alınır (Yaylı ve Öztürk, 2006: 90). Çalışmada katlanabilir hata oranı % 7 olarak alınmıştır. Yapılan çalışmaların güven aralığında olması, araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Ryan'ın (1995) geliştirdiği formül aşağıdaki gibidir;

$$n = \frac{N \cdot P \cdot q}{(N-1) B^2 + P \cdot q}$$

$$Z^2$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

P= Topluluk oranı veya tahmini

q= 1-P'yi

B= Katlanılabilir hata oranını

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir. (1,96)

Formüle göre araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 178 olarak belirlenmiştir. Geri dönmeme ihtimalleri de dikkate alınarak 250 anket dağıtılmıştır. 2009 yaz mevsiminde yapılan araştırmada, geri dönüşü gerçekleşen 181 anket analize tabi tutulmuştur. Anketlerin cevaplanma oranı ise (181/250) %72,4 olmuştur. Elde edilen bu sonuçtan örneklemin evreni temsil edecek büyüklükte olduğu anlaşılmaktadır.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 13.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Kişisel veri formundan elde edilen veriler frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. İki grup arasındaki farkın araştırılmasında t-testi, ikiden fazla değişkenler arasındaki farkın belirlenmesinde varyans analizi, tükenmişlik ile iş tatmin düzeyi arasındaki bağıntının saptanması için Pearson korelasyon testi, iş tatmini ile tükenmişlik alt boyutlarının iş tatmininin üzerindeki etkisini saptamak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik ve Hackman ve Oldham iş tatmin ölçeğinin güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Hesaplama sonucu alt boyutların güvenilirliği ile ilgili sonuçlar aşağıdaki yer alan Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik (Cronbach Alpha α) Test Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları		
Duygusal Tükenme	9	,856
Duyarsızlaşma	5	,759
Kişisel Başarı	8	,842
İş Tatmin Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı	14	,938

Herhangi bir konuda hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003:428-435). Tablo 1.'den iş tatmin ölçeğinin ve tükenmişlik alt boyutlarının cronbach alfa kat sayılarından kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1'de yüzde ve frekans dağılımları şeklinde sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışanların Tanıcı Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	118	%65,2	Evli	86	%47,5
Kadın	63	%34,8	Bekar	95	%52,5
Yaş	n	%	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
21 - 30	114	%63,1	1 Yıldan az	104	%57,4
31 - 40	53	%29,1	1 - 3 yıl arası	65	%35,5
41 - 50	8	%4,3	4 - 6 yıl arası	6	%3,5
51 ve yukarı	6	%3,5	7 - yıl ve üzeri	6	%3,5
Mesleki Deneyim	n	%	Departman	n	%
1 Yıldan az	53	%29,1	Servis ve Bar	27	%14,9
1 - 3 Yıl arası	51	%28,4	Mutfak	55	%30,5
4 - 6 Yıl arası	28	%15,6	Teknik Servis	22	%12,1
7 - 10 Yıl arası	10	%5,7	Kat Hizmetleri	42	%23,4
11 Yıl ve üzeri	39	%21,3	Diğer	35	%19,1
Eğitim Durumu	n	%	Pozisyon	n	%
Ortaöğretim	78	%43,3	Departman Müdürü	10	% 5,7
Lise	76	%41,8	Departman Çalışanı	171	% 94,3
Önlisans	21	%11,3			
Lisans	6	%3,5			

Araştırmaya katılanların %65,2'sini erkek (118 kişi), %34,8'ni kadın (63 kişi) çalışanlar oluşturmaktadır. Medeni durumlarına göre incelendiğinde ise hemen hemen eşit bir dağılımın olduğu görülmektedir (%52,5'i bekar, % 47,5 evli). Araştırmada yer alan katılımcıların büyük çoğunluğunu genç katılımcılar (21-30 yaş) oluşturmaktadır. Elde edilen bu sonuç katılımcıların çalıştıkları pozisyonla benzer özellikler göstermektedir (% 94,3 departman çalışanı, % 5,7 departman müdürü). Araştırmada yer alan katılımcıların yarısından fazlasının (%57,4- 104 kişi) bulunmuş oldukları işletmede çalışma süresinin bir yıldan az olduğu görülmektedir. Uzun dönemli çalışanların oranı oldukça düşüktür. Bu durumun bir nedeni olarak bölgedeki konaklama işletmelerinin sadece yaz döneminde faaliyette bulunması söylenebilir. Katılımcılar mesleki deneyimlerine göre incelediklerinde ise sadece %29,1'inin (53 kişi) bir yıldan az deneyime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %35,5'ini mutfak departmanı, %23,4'ünü kat hizmetleri departmanı, %14,9'unu servis&bar departmanı, %12,1'ini teknik servis departmanı ve % 19,1'i ise diğer departman çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların %3,5'ini lisans, % 11,3'ünü önlisans, % 41,8'ini lise ve % 43,3'ünü ortaöğretim mezunları oluşturmaktadır. Elde edilen bu sonuçlardan üniversite eğitimi almış olan çalışanların sayısının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri

MTÖ Boyutları	Olası	Gözlenen Değerler	\bar{X}	$\pm ss$
	(Min-Max)	(Min-Max)		
Duygusal Tükenme	0-36	0-34	11,49	7,92
Duyarsızlaşma	0-20	0-19	4,54	4,36
Kişisel Başarı	0-32	0-32	21,71	7,49
İş Tatmin Düzeyi	1-5	1-5	3,22	,97

Tablo 2'de araştırmaya katılanların MTÖ alt ölçeklerinin puanları ve iş tatmin düzeyleri gösterilmiştir. Buna göre ortalama puanlar duygusal tükenme için 11,49 \pm 7,92, duyarsızlaşma için 4,54 \pm 4,36, kişisel başarı için 21,71 \pm 7,49 ve iş tatmin düzeyi için 3,22 \pm ,97 olarak bulunmuştur. Katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının düşük, kişisel başarı puanlarının yüksek düzeyde olması konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığını göstermektedir. Buna karşın çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları görülmektedir.

Tablo3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlanması (0-4 Likert Tipi Ölçek)

MTÖ Boyutları	Düşük	Normal	Yüksek
Duygusal Tükenme	0-14	15-22	23-36
Duyarsızlaşma	0-8	9-12	13-20
Kişisel Başarı	0-13	14-19	20-32

Duygusal Tükenme	n	%	Duyarsızlaşma	n	%	Kişisel Başarı	n	%
Düşük Düzey	123	% 68,1	Düşük Düzey	147	% 81,6	Düşük Düzey	28	% 15,6
Normal Düzey	42	% 23,4	Normal Düzey	22	% 12,1	Normal Düzey	26	% 14,2
Yüksek Düzey	16	% 8,5	Yüksek Düzey	12	% 6,4	Yüksek Düzey	127	% 70,2

Bu araştırmada alt ölçekler puanlanırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarına verilen cevaplarda "Hiçbir Zaman" seçeneği için 0, "Çok Nadir" seçeneği için 1, "Bazen" seçeneği için 2, "Çoğu Zaman" seçeneği için 3 "Her Zaman" seçeneği için 4 olarak puanlanmıştır. Bu kapsamda önermelerin aritmetik ortalamalara göre değerlendirme puan aralıkları belirlenerek "Hiçbir Zaman (aritmetik ortalama 0-0.79) ile Çok Nadir (aritmetik ortalama 0.80-1.59)" seçeneği birleştirilerek "düşük düzey" ve "Çoğu Zaman (aritmetik ortalama 2.40-3.19) ile Her Zaman (aritmetik ortalama 3.20-4)" seçeneği birleştirilerek "yüksek düzey" ve "Bazen (aritmetik ortalama 1.60-2.39)" seçeneği alınarak "normal düzey" belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde çalışanların % 8,5'inde (16 kişi) duygusal tükenme, % 6,4'ünde (12 kişi) duyarsızlaşma ve % 15,6'ında (28 kişi) kişisel başarısızlık görülmektedir.

Tablo: 4 Tükenmişlik ve İş tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

	Duyarsızlaşma	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	İş Tatmini
Duygusal Tükenme-DT	1	,747(**)	-,026	-,449(**)
Duyarsızlaşma-D	,747(**)	1	-,017	-,206(*)
Kişisel Başarı-KB	-,026	-,017	1	,369(**)
İş Tatmini	-,449(**)	-,206(*)	,369(**)	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre tükenmişlik alt ölçeklerinden olan "Duygusal Tükenme" ile "Duyarsızlaşma" arasında pozitif yönlü oldukça güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0.747$, $p<0.01$). Duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma da artmaktadır. "Duygusal Tükenme" ile "İş Tatmin Düzeyi"

arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ($r = -0.449$, $p < 0.01$). Duygusal tükenme arttıkça iş tatmin düzeyinde belirgin bir azalış meydana gelmektedir. Benzer şekilde “Duyarsızlaşma” ile “İş Tatmin Düzeyi” arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = -0.206$, $p < 0.05$). “Kişisel Başarı” ile “İş Tatmin Düzeyi” arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş tatmin düzeyinin tükenmişliğin tüm alt ölçekleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmelerinde çalışanların sosyo-demografik ve iş yaşamına ilişkin özelliklerinin tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerine etkisi t testi ve Anova analizi uygulanarak, bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir. Erkek ve kadın çalışanların tükenmişlik puanlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Fakat kadın çalışanların “duygusal tükenme ($\bar{X} = 14,3$)” ve “duyarsızlaşma ($\bar{X} = 6,2$)” puanlarının erkek çalışanlardan (DT $\bar{X} = 9,9$; D $\bar{X} = 3,6$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Uygulanan t testi sonucunda bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür [DT $t(139) = -3,269$, $p = 0,01$; D $t(82,4) = -3,379$, $p = 0,01$]. Bekar çalışanların “duygusal tükenme ($\bar{X} = 12,8$)” düzeylerinin evli çalışanlara göre ($\bar{X} = 9,9$) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir [DT $t(139) = -2,206$, $p = 0,29$]. Uygulanan Anova analizi sonrasında çalışanların hem tükenmişlik hem de iş tatmin düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. İş tatmin düzeyleri olarak karasız düzeyde olanları kat hizmetleri ($\bar{X} = 2,9$), servis&bar ($\bar{X} = 3,1$) ve diğer departmanı çalışanları ($\bar{X} = 2,9$) oluştururken, işten tatmin sağlayanları mutfak ($\bar{X} = 3,5$) ve teknik servis ($\bar{X} = 3,3$) çalışanları oluşturmaktadır ($F = 2,486$, $p = 0,046$). Kat hizmetleri departmanında çalışanların tükenmişlik puanlarının (DT- $\bar{X} = 15$: D- $\bar{X} = 6$; KB- $\bar{X} = 18,3$) departman grupları içerisinde en yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Kat hizmetleri departmanından çalışanların ağırlıklı olarak bayanlardan oluşması cinsiyet gruplarına göre incelenen tükenmişlik düzeyleriyle paralellik göstermektedir (DT: $F = 4,413$, $p = 0,02$; D: $F = 3,311$, $p = 0,013$; KB: $F = 2,486$, $p = 0,046$). Departman çalışanlarının departman müdürlerine göre tükenmişlik seviyelerinin yüksek, iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmekte fakat istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerinin, çalışmış oldukları pozisyonun, yaşın, mesleki deneyimin ve işletmedeki çalışma sürelerinin tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 5: Araştırma Grubunda Sosyodemografik ve İş Yaşamına İlişkin Özelliklerinin Tükenmişlik ve İş Tatmin Puanlarına Etkisi

Çalışanların Tanıtıcı Özellikleri	n	MTÖ Boyutları			İş Tatmini
		DT	D	KB	
Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$
Erkek	118	9,9 ± 7,3	3,6 ± 3,8	21,6 ± 8	3,2 ± 0,9
Kadın	63	14,3 ± 8,1	6,2 ± 4,7	21,8 ± 6,5	3,1 ± 1
T Testi		p=,001*	p=001*	p=,908	p=,903
Medeni Durum	n	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$
Evli	86	9,9 ± 7,2*	4,1 ± 4,1	22,7 ± 7,5	3,3 ± 0,9
Bekar	95	12,8 ± 8,3*	4,9 ± 4,5	20,8 ± 7,3	3,1 ± 0,9
T Testi		p=,029*	p=,288	p=,132	p=,198
Çalışılan Departman	n	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$	$\bar{X} \pm ss$
Servis ve Bar	27	13,6 ± 9,3	5,9 ± 5,5	21,3 ± 8	3,1 ± 1
Mutfak	55	9,6 ± 6,5	4,2 ± 3,8	23,0 ± 5,9	3,5 ± 0,7
Teknik Servis	22	7 ± 4,1	2,1 ± 3,2	24,1 ± 5,5	3,3 ± 0,8
Kat Hizmetleri	42	15 ± 8,4	6 ± 4,7	18,3 ± 8,5	2,9 ± 1
Diğer	35	11,2 ± 8	3,6 ± 3,3	22,4 ± 8	2,9 ± 1
Anova Analizi		p=,002*	p=,013*	p=,034*	p=,046*

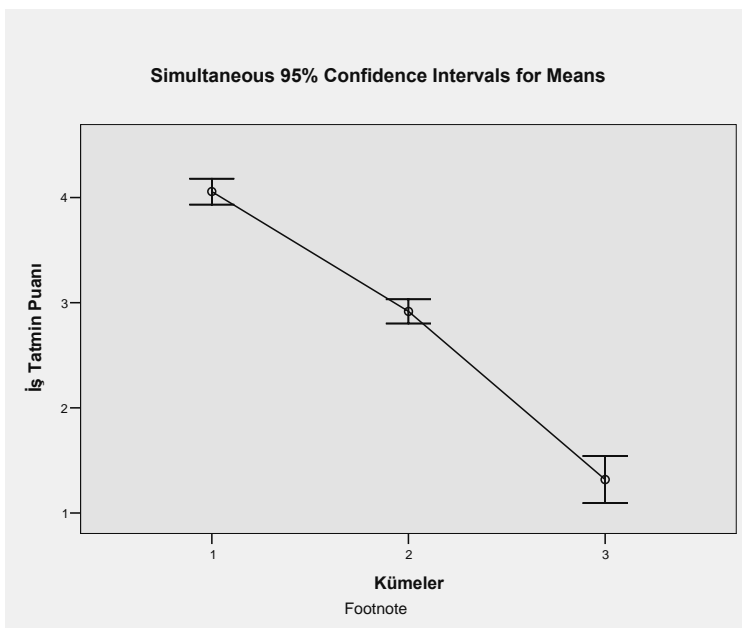
$x \pm ss$: ortalama±standart sapma; *: $p < 0,05$; MTÖ, Maslach Tükenmişlik Ölçeği; DT, Duygusal Tükenme; D, Duyarsızlaşma; KB, Kişisel başarı.

Çalışanların iş tatminlerini gruplandırmak için, iş tatmin ölçeği sonucunda elde edilen puanlara kümeleme analizi (two-step cluster) uygulanmış ve sonucunda üç sınıf elde edilmiştir.

Elde edilen birinci kümeye, iş tatmin puan ortalamaları yüksek olduğu için ($\bar{x}=4,05$), “Tatminkarlar”, ikinci kümeye iş tatmini puan ortalamasının “kararsızım” ($\bar{x}=2,91$) önermesine tekabül ettiği için “Kararsızlar Kümesi”, üçüncü kümeye ise düşük iş tatmin ortalamasına sahip olduğu için ($\bar{x}= 1,31$) “ Tatminsizler” ismi verilmiştir. Elde edilen kümelerin dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmin Puanlarının Sınıflandırılması

	İş Tatmin Puanı			
	n	%	\bar{x}	$\pm ss$
1. Küme (Tatminkarlar)	81	% 44,7	4,05	,397
2. Küme (Kararsızlar)	77	% 42,6	2,91	,360
3. Küme (Tatminsizler)	23	% 12,8	1,31	,356



Şekil 2: Kümeleme Analizi Grafiği

küme iş tatmin düzeyleri konusunda kararsız olan 77 kişi (% 42,6) tarafından meydana gelmiştir. Üçüncü küme ise düşük iş tatmin düzeyine sahip olan 23 bireyden (%12,8) oluşmaktadır.

Tablo 7’de yer alan anova analizi sonuçlarına göre iş tatmin gruplarının “duygusal tükenme ($F=15,166$, $p=0,00$)” ve “kişisel başarı ($F=7,061$, $p=0,01$)” düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır. İşinden tatmin olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işinden memnun olmayan çalışanların ise tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir yükselişin olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunun iş tatmin sınıflarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmasına rağmen işinden tatmin sağlayanların duyarsızlaşma puanları düşük düzeyde iken, işinden tatmin sağlamayan çalışanların duyarsızlaşma puanları ise yükselmektedir.

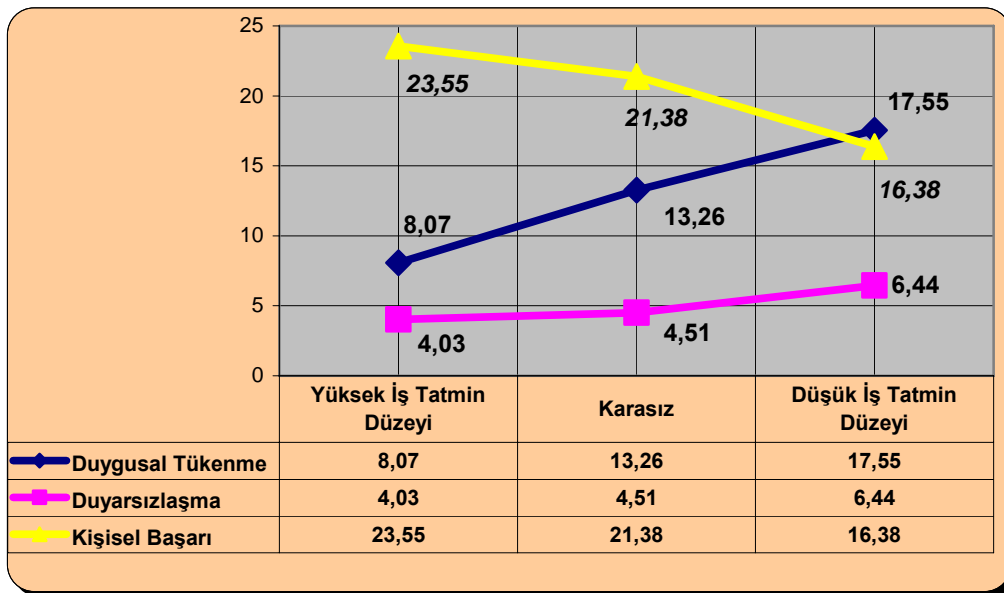
Küme analizinin genel amacı, gruplanmamış verileri benzerliklerine (similarity) göre kümelemek ve araştırmacıya uygun, işe yarar özetleyici bilgiler elde etmede yardımcı olmaktır. Yine aynı şekilde, kümeleme analizi bir veri setinin farklı gruplar içerip içermediğini belirlemek ve eğer içeriyorsa bu grupları tespit etmek için kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin genel adıdır. İki aşamalı kümeleme analizi uygun küme sayısını bir takım öteleme (iterasyon) teknikleri ile otomatik olarak belirlemektedir (Kayri, 2007: 91).

Kümeler analizi sonrasında üç küme elde edilmiştir. Birinci küme ortak özellikler taşıyan 81 kişi (% 44,7) tarafından oluşturulmuş olup, yüksek iş tatmin sınıfını oluşturmaktadır. İkinci

Tablo 7: Kümeleme Analizi Sonrası Oluşan İş Tatmin Sınıflarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi

MTÖ Boyutları	İş Tatmin Grupları	n	\bar{x}	$\pm ss$	F	Anlamlılık	Tukey HSD
Duygusal Tükenme	Yüksek Tatmin (1)	81	8,07	5,83	15,166	,000	(1-2)
	Kararsız (2)	77	13,26	6,56			(1-3)
	Düşük Tatmin (3)	23	17,55	12,26			
Duyarsızlaşma	Yüksek Tatmin (1)	81	4,03	4,07	2,176	,117	
	Kararsız (2)	77	4,51	3,99			
	Düşük Tatmin (3)	23	6,44	6,01			
Kişisel Başarı	Yüksek Tatmin (1)	81	23,55	6,98	7,061	,001	(1-3)
	Kararsız (2)	77	21,38	6,56			(2-3)
	Düşük Tatmin (3)	23	16,38	9,61			(3-1) (3-2)

Aşağıda yer alan Şekil 3'de görüldüğü gibi işinden tatmin sağlayanların çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlık düzeyleri düşerken, kişisel başarı puanları artmaktadır. İşinden tatmin olmayanların olduğu kümedeki çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri yükselirken, kişisel başarı puanları düşüş göstermektedir.

**Şekil 3: İş tatmin Gruplarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri****Tablo 8: Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ANOVA				
R	R Square (R ²)	Durbin-Watson	F	Sig
,639(a)	,409	1,922	31,543	,000(a)

Bağımsız Değişkenler: Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Pozisyon, Departman, Yaş, Öğrenim Durumu, Cinsiyet, Medeni Durum

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 8'de yer alan çoklu regresyon analizine göre (F= 31,543, p=,0,00) modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Tabloda yer alan R Square katsayısı (R²) bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenlerce açıklandığını göstermektedir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerindeki değişimin %40,9 modele dahil edilen tükenmişlik alt ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson katsayısının,

1,5 ile 2,5 değer arasında olması (1,922) modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 9: Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	3,731	,204		18,329	,000
Duygusal Tükenme	-,058	,011	-,506	-5,116	,000
Duyarsızlaşma	-,013	,020	-,064	-,649	,518
Kişisel Başarı	,037	,008	,304	4,611	,000

Tablo 9'de modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Parametrelere ait t değerlerinden modele dahil edilen duygusal tükenme ve kişisel başarı değişkenlerinin ayrı ayrı $p < 0,5$ düzeyinde anlamlı olduğu, duyarsızlaşma değişkeninin ise istatistiksel anlamda farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Standartlaşmış katsayılar başlığı (Standardized Coefficients) altında yer alan Beta değeri ise bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir. Buna göre çalışanların iş tatmin düzeylerini en fazla etkileyen değişkenin duygusal tükenme olduğu görülmektedir. İş tatmin düzeyini etkileyen diğer bağımsız değişkenin ise kişisel başarı olduğu saptanmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada işi gereği sürekli insanlarla iletişim halinde olan konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri belirlenerek, aralarındaki ilişki incelenmiş ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki açıklayıcı etkisi saptanmıştır.

Genel olarak bu araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların, tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmıştır (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir). Buna karşın çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları görülmektedir.

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Kişi kendinin başarılı olduğuna inandıkça sorunların üstesinden gelebileceği konusunda kendisini yeterli hissetmekte, kendine olan özgüvenini arttırmakta, çalışmaya arkadaşları ve müşterilerle olumlu ilişkiler kurabilmekte ve bunun sonucunda ise kişi işinden tatmin olmaktadır. Duygusal yönden kendini yıpranmış hisseden, duygusal yorgunluk yaşayan, karşısındaki bireyin gerçek önemini anlamayarak bir anlam kayması yaşayan kişi, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumsuz tutum içerisinde olmasına paralel işine karşı da bir tatminsizlik yaşamaktadır.

Genel anlamda erkek ve bayan çalışanların tükenmişlik yaşamadıkları söylenebilir. Kadın çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının erkek çalışanların düzeyinden daha yüksek olduğu ve bu farkın gerçekleştirilen t testi sonucunda anlamlı olduğu saptanmıştır. Kişisel başarı ve iş tatmin düzeylerinin ise aynı seviye olduğu görülmüştür. Bekar çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Çalışanların tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri departmanlara göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İşleri gereği müşterilerle yüz yüze gelen departmanlardaki (servis&bar, kat hizmetleri) çalışanların, destekleyici departmanlarda (teknik servis mutfak, çalışanlara göre) çalışanlara göre tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık) aldıkları puanların daha yüksek olduğu saptanmıştır. Destekleyici departmanlarda çalışanların işinden tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Müşterilerle yüz yüze çalışmayı gerektiren departmanlarda çalışanların ise, iş tatmini konusunda kararsız oldukları saptanmıştır. Çalışanların eğitim düzeylerinin, çalışmış oldukları pozisyonun, yaşın, mesleki deneyimin ve işletmedeki çalışma sürelerinin, tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu bulgular tükenmişliğe ilişkin yapılan açıklamalarla tutarlıdır. Tükenmenin, daha çok yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek çalışanlarında gözlemlendiği ifade edilmektedir.

İş tatmin ölçeği sonucunda elde edilen puanlara kümeleme analizi (two-step cluster) uygulanmış ve sonucunda üç sınıf elde edilmiştir. İş tatmin puanı yüksek olan kümeye tatminkarlar kümesi, iş tatmin puanı düşük olan kümeye tatminsizler kümesi ve ara puan alanların oluşturmuş olduğu kümeye ise kararsızlar kümesi

ismi verilmiştir. Kümeleme analizi sonrasında elde edilen grupların tükenmişlik düzeyleri arasındaki farkı belirlemek için varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonrasında grupların duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. İşinden tatmin olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işinden memnun olmayan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucunda tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarının konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminlerini belirleyen en önemli ve en fazla yordalayan değişkenlerken olduğunu ortaya koymuştur.

Tükenmişlikte farkındalık çok önemlidir. Tükenmişlikteki farkındalık arttıkça gerekli önlemler alınacak ve mutlak iş tatmini sağlanacaktır (Kaya, 2009: 2). Tükenmişlik sendromunun aşılması bireysel ve örgütsel çabayla mümkün olabilir. Bireyin kendini tanınması, kendine amaç ve hedefler belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi, profesyonel yardım alması tükenmişlik sendromunun bireysel anlamda aşılmasındaki önlemler olabilir. Tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek olan en önemli katkı adil yönetimdir. Bunun yanında doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet içi eğitimlerin verilmesi, işbirliği ve koordinasyonun artırılması, sosyal desteğin zenginleştirilmesi, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarının uygulanması, mentorluk konusunda aktif katılım sağlanması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmaları büyük ölçüde engellenmiş olacak ve çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu yönde bir yükseliş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akinci, Z. (2002) "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,4: 1-25.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. Ve Kahraman, A. (2005). "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doymu İş Doymu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (14) 115 – 129.
- Bahar, E. (2006) "Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarında Bir Uygulama", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Birdir, K., Tepeci, K. (2003). "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 14(2): 93-106.
- Buick, I. , Thomas, M. (2001), "Why do middle managers in hotels burn out?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(6): 304-309.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 20(2): 95-108.
- Ceyhan, A.A., Siliğ, A. (2005). "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler", Sosyal Bilimler Dergisi, 2: 43-56
- Çavuş, M.F., Gök, T., Kurtay, F. (2007). "Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2):97-108
- Çavuşoğlu, İ. (2005). "Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenlerin Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim, Bolu.
- Daley, M. R. (1979). "Burn-out: Smoldering Problem in Protective Services", Social Work, 24: 375-379.
- Dil, M. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doymu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dilsiz, B. (2006). "Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doymu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Dönmez, B. (2008). "Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Ersoy, A., Utku, B.D. (2005a) "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 26: 43-50
- Ersoy, A., Utku B.D. (2005b). "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu II", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 27: 38-46.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-Out", Journal of Social Issues, 30(1): 159-165.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik (BURNOUT) Sendromu", İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi,68: 29-32
- Kaya, B. (2009). "Ebelerin İş Doymu Ve Tükenmişlik Durumlarını Etkileyen Faktörler" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana
- Kayabaşı, Y. (2008). "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", Sosyal Bilimler Dergisi, 20: 191-212.
- Kim, H. J., Shin, K. H., Umbreit, W. T. (2007). "Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics", Hospitality Management, 26: 421-434.
- Kozak, M., (2001), "Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi, 2: 11-12.
- Kuşlvan, S. and Kuşlvan, Z. (2000), "Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey", Tourism Management, 21: 251-69.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", Journal of Organizational Behavior, 9(4): 297-308.
- Maslach, C. (2003). "Job Burn-Out: New Directions in Research and Intervention", Current Directions in Psychological Science, 12(5): 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52:307-422.
- Okray-Kocabıyık, Z., Çakıcı, E. (2008). "Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doymu", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 9:132-138
- Örücü, E., Esenkale, F. (1992). "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği) " Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14): 145-165.

- Öztürk, .A., Tolga, Y., Şenol, V., Günay, O. (2008). "Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi", Erciyes Tıp Dergisi , 30(2):92-99
- Pavesic, D.V., Brymer, R.A. (1990), "Job Satisfaction: What's Happening to the Young Manager?", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30 (4): 90-96
- Prabhu, S. (1996), "Challenges for hospitality and tourism operators: a North American perspective", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8(7): 52-62.
- Pelit, E., 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
- Sağlam A., G., Çına-Bal, E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,15(1): 131-148.
- Samadov, S. (2006). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1): 92-107
- Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12: 1-11.
- Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S. (2001). "Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi", Klinik Psikiyatri, 4:113-118.
- Üngüren, E., Yıldız, S. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma", Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED), 1(1): 37-47.
- Üngüren, E., Algür, S., Cengiz, F. (2009). "İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27): 36-56.