

**OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
VE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ  
KKTC MERİT CRYSTAL COVE HOTEL' DE BİR ARAŞTIRMA**

**Çağdaş TUNAY**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**  
**Eskişehir, 2011**

**OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VE  
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ  
KKTC MERİT CRYSTAL COVE HOTEL' DE BİR ARAŞTIRMA**

**ÇAĞDAŞ TUNAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İletişim Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Erhan Eroğlu**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül, 2011**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Çağdaş TUNAY'ın "Otel İşletmeciliğinde Görev Yapan Yöneticilerin ve Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri KKTC Merit Crystal Cove Hotel'de Bir Araştırma" başlıklı tezi 19 Ekim 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Erhan EROĞLU  
Üye : Prof.Dr.Ahmet Haluk YÜKSEL  
Üye : Yard.Doç.Dr.Sevil UZOĞLU BAYÇU

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yüksek Lisans Tez Özü

# OTEL İŞLETMECİLİĞİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ KKTC MERİT CRYSTAL COVE HOTEL' DE BİR ARAŞTIRMA

Çağdaş TUNAY

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2011

Danışman: Doç. Dr. Erhan Eroğlu

Bu çalışmada otel işletmeciliğinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Çalışmanın evreni KKTC' de bulunan 5 yıldızlı otellerde görev yapan yönetici ve çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme bu evrenden Merit Crystal Cove Hotel'de çalışan 34 yönetici ve çalışan alınmıştır. Çalışmada Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi hedefleyen bir anket uygulanmıştır. Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik ile arasındaki ilişki; örgütsel çalışma koşulları, psikolojik durum ve kişisel özellikler gibi faktörler de hesaba katılarak incelenmiştir. Yöneticilerde ve çalışanlarda tükenmişlik davranışını açıklayan bazı modeller geliştirilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgi almak üzere "Kişisel Bilgi Formu", tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere "Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory=MTE)" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların çözümlenmesinde ve yorumlanmasında ikiden çok grup için Anova Testi ve ikili gruplar için de t-testi kullanılmış ve sıra ortalamaları karşılaştırılmıştır. Tükenmişlik boyutlarıyla yöneticiler ve çalışanlar arasında düşük düzeyde anlamlı negatif ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Otel İşletmeciliği, Yönetici, Çalışan



## **ABSTRACT**

### **MANAGERS AND EMPLOYEES WHO WORK AT THE LEVELS OF BURNOUT İN HOTEL BUSINESS A RESEARCH İN THE TRNC**

**Çağdaş TUNAY  
Department of communication**

**School of Graduate Studies in Social Sciences  
Anadolu University  
September 2011**

**Advisor Assistant Prof. Dr. Erhan EROĞLU**

In this study, it was examined burnout levels of managers and employees working in hotel management. Population of this study consists of managers and employees working in the five-star hotels and in the sample there are 34 managers and employees working in Merit Crystal Cove Hotel. The survey instrument is used to measure burnout levels of managers and employees working in the Merit Crystal Cove Hotel. The relationship between managers and employees working in hotel enterprise and burnout is evaluated by organizational work conditions, psychological factors and personal characteristics and similar factors into consideration. Some models explaining burnout behavior have been formed in the managers and employees. Personal information form are used to explain personal characteristics of managers and employees and Maslach Burnout Inventory are used to explain burnout levels of managers and employees. The test Anova and two group t-test was used for binary groups for analysis and interpretation information obtained from research, and also compared the mean. Small negative associations are observed between burnout dimensions and managers and employees.

**Key words:** Burnout, Hotel Management, Manager, Employee



## **Özgeçmiş**

Çağdaş TUNAY

İletişim Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Y.Ls. 2011 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı

Ls. 2008 Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü

Lise 2002 İzmir Buca Anadolu Lisesi, Sosyal Bilimler Bölümü

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: 17.01.1984/İzmir Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce/Fransızca

## Kısaltmalar Listesi

% : Geçerli yüzde (Valid percent)

Akt. : Aktaran

D: Duyarsızlaşma

diğ. : diğerleri

DP (Depersonalization) : Duyarsızlaşma

DT: Duygusal Tükenme

EE (Emotional Exhaustion) : Duygusal Tükenme

f: Frekans

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KB: Kişisel Başarı

MBI: Maslach Burnout Inventory

MTE: Maslach Tükenmişlik Envanteri

MTÖ: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

N / n: Evren-Örneklem

p: Anlamlılık düzeyi

PA (Personal Accomplishment) : Kişisel Başarısızlık

r: korelasyon katsayısı

Sd: Serbestlik derecesi

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

Ss: Standart sapma

vb: ve benzeri

X: Ortalama

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği Tablosu.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 2: KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de Görev Yapan Yöneticilerin ve Çalışanların Cinsiyetleri, Yaşları, Medeni Durumları, Eğitim Durumları, Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 3: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 4: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 5: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 6: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 7: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 8: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 9: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 10: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....</b>	<b>63</b>



<b>Tablo 11:Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 12:Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 13:Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 14:Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 15: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 16: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 17: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları.....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 18:Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 19:Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 20:Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 21:Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....</b>	<b>72</b>



**Tablo 22:Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....73**

**Tablo 23:Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....73**

## İçindekiler

	Sayfa
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Özgeçmiş .....	v
Tablolar Listesi .....	vi
Kısaltmalar Listesi.....	ix
1. Giriş.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	4
1.3. Alt Amaçlar.....	4
1.4. Önem.....	5
1.5. Varsayımlar.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar.....	6
2. Alanyazın.....	7
2.1. Tükenmişlik.....	7
2.1.1. Tükenmişlik tanımı.....	7
2.1.2. Tükenmişliğin nedenleri.....	9
2.1.2.1. Kişisel özellikler.....	10
2.1.2.1.1. Demografik özellikler.....	10
2.1.2.1.2. Beklenti düzeyi.....	11

2.1.2.2.Çevresel özellikler.....	12
2.1.2.2.1. İnsan ilişkileri.....	12
2.1.2.2.2.İzolasyon duygusu.....	13
2.1.2.2.3.Örgütsel nedenler.....	13
2.1.3.Tükenmişliğin belirtileri.....	14
2.1.3.1.Fiziksel belirtiler.....	15
2.1.3.2.Davranışsal belirtiler.....	15
2.1.3.3.Psikolojik (duygusal) belirtiler.....	16
2.1.4.Tükenmişlik modelleri.....	16
2.1.4.1.Cherniss modeli.....	16
2.1.4.2.Pines modeli.....	17
2.1.4.3.Edelwich ve Brodsky modeli.....	18
2.1.4.3.1. Şevk ve coşku dönemi.....	18
2.1.4.3.2. Durgunluk dönemi.....	19
2.1.4.3.3. Engelleme dönemi.....	19
2.1.4.3.4.Apati (ilgisizleşme) dönemi.....	19
2.1.4.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli.....	19
2.1.4.4.1. Durumun strese götürme derecesi.....	20
2.1.4.4.2. Algılanan stres düzeyi.....	20
2.1.4.4.3. Strese verilen tepki.....	20
2.1.4.4.4. Strese verilen tepkinin sonucu.....	20

2.1.4.5. Maslach' ın tükenmişlik modeli.....	21
2.1.4.5.1. Duygusal tükenme(emotional exhaustion) .....	21
2.1.4.5.2. Duyarsızlaşma (depersonalization) .....	22
2.1.4.5.3. Kişisel başarı (personal accomplishment) .....	23
2.1.5. Tükenmişliğin sonuçları.....	24
2.1.5.1. Tükenmişliğin bireysel hayata etkisi.....	26
2.1.5.2. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkisi.....	26
2.1.5.3. Tükenmişliğin aile hayatına etkisi.....	27
2.1.6. Tükenmişlikle başa çıkma yolları.....	28
2.1.6.1. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yolları.....	28
2.1.6.2. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yolları.....	30
2.2. Otel İşletmeciliği ve Yönetimi.....	33
2.2.1. Otel işletmeciliği kavramı.....	33
2.2.2. Otel işletmeciliğinin özellikleri.....	34
2.2.3. Otel işletmeciliğinin sınıflandırılması.....	36
2.2.4. Yönetim ve yönetici.....	38
2.2.4.1. Yönetim.....	38
2.2.4.2. Yönetici.....	41
2.2.5. Otel işletmeciliği yönetimi ve otel işletmeciliği yöneticiliği.....	42
2.2.5.1. Otel işletmeciliği yönetimi.....	42
2.2.5.2. Otel işletmeciliği yöneticiliği.....	45

2.2.6.Örgütsel organizasyondaki yönetici ve çalışanlarla ilgili tükenmişlik faktörleri.....	48
3.Yöntem.....	49
3.1.Araştırma Modeli.....	49
3.2.Çalışma Kümesi.....	50
3.3.Verilerin Toplanması.....	50
3.3.1.Veritoplama aracı.....	50
3.3.1.1.Kişisel bilgi formu.....	50
3.3.1.2.Maslach tükenmişlik envanteri.....	50
3.3.1.2.1.Maslach tükenmişlik envanterinin geçerliği.....	51
3.3.1.2.2. Maslach tükenmişlik envanterinin güvenilirliği.....	52
3.3.1.2.3.Maslach tükenmişlik envanterinin puanlanması.....	53
3.3.2.Veritoplama araçlarının uygulanması.....	54
3.3.3. Verilerin çözümü ve yorumlanması.....	54
4.Bulgular ve Yorum.....	55
4.1.Giriş.....	55
4.1.1.Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında cinsiyetlerine göre farklılıklarının incelenmesi.....	57
4.1.2.KKTC Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında yaşlarına göre farklılıklarının incelenmesi.....	60

4.1.3.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında medeni durumlarına göre farklılıklarının incelenmesi.....	64
4.1.4.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında eğitim çeşitliliğine göre farklılıklarının incelenmesi.....	66
4.1.5.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında mesleki deneyimlerine göre farklılıklarının incelenmesi.....	69
4.2.Genel Değerlendirme.....	74
5.Sonuç ve Öneriler.....	75
5.1.Sonuçlar.....	75
5.2.Öneriler.....	76
Ekler.....	80
Kaynakça.....	83

## 1. Giriş

### 1.1. Problem

20.yüzyılın son çeyreğinde kentleşme, sanayileşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişim içinde bulunan insanoğlu sanki dünyada tek başınaymış gibi yaşamaya ve yabancılaşmaya başlarken, diğer yandan da yaşamakta olduğu dünyanın sorumluluklarını yerine getirmeye, diğer insanlarla iletişim halinde bulunmaya, sağlıklı bir yaşam sürdürmeye yani kısacası hayatını idame ettirme çabası içinde olmaya çalışmaktadır. Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı çağımızda çalışan bireylerin zamanının çoğu işyerlerinde geçmektedir. Özellikle iyi eğitim görmüş, yetenekli ve başarılı bireylerin bu durumlarını devam ettirebilme çabası içinde olmaları onları daha çok iş yaşamının içine sokmakta yani kısacası mecbur bırakmaktadır. Bunun sonucunda da bireylerin çalışma hayatında geçirdikleri süre uzamakta, bu da doğal olarak bireylerin özel hayatlarındaki var olan süreyi daraltmaktadır. İşte bu kısa zamanı da istedikleri şekilde geçiremeyen çalışanların kendilerini sınırlı, herşeyden sinmiş, yabancılaşmış hissetmeleri beraberinde kendilerini yetersiz olarak görmelerine ve ümitsizliğe kapılmalarına sebep olmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak ortaya çıkan durum ise tükenmişlik olarak adlandırılan bir çeşit sendromdur.

Tükenmişlik; insanlarla daha fazla iletişim gerektiren mesleklerde ve duygusal taleplerin fazla olduğu ortamlarda uzun süre çalışan, idealist ve insanlara hizmet vermede yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülmektedir. Tükenmişlik; duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde, sinsice gelişen bir süreçtir.

Tükenmişlik, ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamışlardır.



Tükenmişliğin sözlük anlamı ise kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenmedir (Sılığ,2003: 9-10).

İnsanlarla ilgili işlerde çalışanların, içinde buldukları durumu tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı, işin özelliklerinden, çalışanları etkileyen stresin fiziksel ve psikolojik etkilerinden ve sektördeki gelişmelerden etkilenerek oluşmaktadır (Sılığ, 2003: 9-10).

Tükenme belirtisi, genelde çok başarılı olmak için gereğinden fazla çalışan, yapması gerekenden daha çoğunu yapan ve sınırlarının farkında olmayan bireylerde görülmektedir. (Baltaş ve Baltaş, 1999: 77). Bu bireylerin genellikle hizmet sektöründe çalışmakta olan kişiler olduğu göze çarpmaktadır. Hizmet sektöründe var olan birçok iş kolu vardır, turizm, özellikle de turizmin içinde var olan otel işletmeciliği bu iş kolları arasında ilk sıralardaki yerini almaktadır.

Boş zamanın artması, teknolojinin gelişmesi, gelir düzeyinin artması, sosyal güvenlik, seyahat özgürlüğü, ücretli tatil ve nüfusun artması gibi etmenler turizmin gelişmesinde oldukça fazla etkili olmuş ve bu da turizm sektörünü en önemli sektörler arasında yerini almasına neden olmuştur. Turizmdeki bu gelişmeler seyahatte bulunan insanların yeme-içme, geceleme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılamak amacıyla konaklama işletmeciliği adında bir işletme türünün ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Konaklama işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygın olanı otel işletmeleridir (Şener, 1997: 3). Otel, seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Barutçugil, 1989: 53). Otel, Uluslararası Turizm Akademisi tarafından ise “insanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Olalı ve Korzay, 1989: 25). Bu işletmelerin ayakta kalabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için otel işletme ve yöneticiliğini çok iyi bilmek ve uygulayabilmek gerekmektedir. Bunu da gerçekleştirecek olan yönetimde görev alan yöneticilerdir.

Yönetim, işletmenin amaçlara ulaşmak için birey ve grup faaliyetlerinin koordine edildiği süreçtir (Koçel, 2001: 12). Bir başka tanımda ise yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001: 3).

Oral'a göre bir otel işletmesinin yönetimi; işletmede var olan insan kaynakları ile birlikte, fiziksel, parasal ve diğer kaynakların, yönetici tarafından, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yöneltmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir (Oral, 2001: 196).

İnsan (men), malzeme (material), yöntem (methods), araç-gereç (machines), para (money) ve pazar (market) adı verilen kaynaklar 6 M olarak bilinen kaynaklardır. Bu kaynaklar kişisel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için etkin kullanılmasını gereken kaynaklardır. Varolan amaçların gerçekleştirilmesi için bu kaynakların belirli bir düzen içinde kullanılması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirecek olanlar ise yöneticilerdir.

Bir işletmede kar ve risk başkalarına ait olmak üzere belirli bir mal veya hizmet olarak koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belirli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönelten, düzenleştiren ve denetleyen kişiye “ yönetici “ denir (Barutçugil, 1989: 99).

Hizmet sektöründe görev alan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişliğe uğramaları kaçınılmazdır, otel işletmeciliği de hizmet sektörünün bir kolu olduğundan dolayı bu tür işletmelerde görev alan yöneticilerin ve çalışanların da tükenmişliğe uğramaları son derece doğaldır. Otel işletmeciliğinde görev alan yöneticilerin ve çalışanların niye tükenmişliğe uğradıkları, tükenmişliğe uğradıklarında nasıl yaşamlarını idame ettirdikleri, tükenmişlikten kurtulmak için ne yapmaları gerektiği ve aralarında herhangi bir farklılık olup olmadığı merak edilen oldukça önemli konulardır.

Araştırmanın yapılacak olduğu Kıbrıs'ta bulunan Merit Crystal Cove Hotel Girne şehir merkezine 10 km, Ercan Havaalanına ise 45 km uzaklıkta bulunan, 3 kral dairesi, 7 suit, 55 standart oda olmak üzere 295 deluxe odadan oluşan 5 yıldızlı bir oteldir. KKTC'de herşey dahil sistemi uygulayan ilk otel olması belki de en önemli özelliğidir. İçinde casino, plaj, tenis, basketbol, plaj voleybolu sahaları bulunmaktadır. Otelde kongre, seminer, balo-düğün gibi toplantılar ve organizasyonlar gerçekleştirilmektedir. Ayrıca beş toplantı salonu, 1200 kişilik tam donanımlı kongre merkezini bünyesinde barındıran bir işletmedir.

Merit Crystal Cove Hotel' de gerçekleştirilecek olan bu araştırmada otelde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki tükenmişlik düzeyleri araştırılacak ve bu tükenmişlik düzeyleri araştırmanın sonunda ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı; Merit Crystal Cove Hotel'de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişliğe etki eden değişkenleri saptamaktır. Böylece otelde görev alan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri hakkında bilgi sahibi olunacaktır.

## **1.3. Alt Amaçlar**

1. Yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre,
2. Yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre,
3. Yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre,
4. Yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri eğitim çeşitliliğine göre,
5. Yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri görev sürelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği araştırma sonucunda orta çıkarılmaya çalışılacaktır.

#### 1.4. Önem

Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgular;

- Daha önce otel işletmeciliğinde görev alan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişliğine öneriler sunacak çok fazla araştırma yapılmamıştır. İnsanların istenilen performansı gösterebilmesi için işini sevmesi, destek görmesi ve çalışma koşullarının iyi olması gerekir. Bütün bunları ortaya koymak için yapılan çalışmalar otel işletmeciliği alanındaki koşulların iyileştirilmesi için ışık tutması,
- Otel işletmelerinde görev alan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki tükenmişlik düzeylerinin daha önceki çok az araştırmada ele alındığının görülmesi,
- Yöneticilerdeki ve çalışanlardaki tükenmişliğin belirlenmesi, bunu ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesi ve buradan yola çıkarak tükenmişliğin iyileştirilmesinin mümkün olması,
- Daha sonra yapılacak olan araştırmalara kaynak olabilmesi açısından önemlidir.

#### 1.5. Varsayımlar

- Yöneticiler ve çalışanlar, bu araştırmanın ölçme aracındaki tüm soruları doğru ve içtenlikle cevaplamışlardır.
- Kişisel Bilgi Formu ve ölçme aracı olarak kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri var olan durumu ortaya çıkartmak için uygun ölçme araçlarıdır.

## 1.6. Sınırlılıklar

- Verilerin sadece Merit Crystal Cove Hotel’ de toplanmış olduğu,
- Sadece Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Envanteri yöntemi kullanılıp, başka bir veri toplama yönteminin kullanılmayışı,
- Sadece bir yılı kapsamı bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

## 1.7. Tanımlar

**Tükenmişlik (burnout):** İnsanlara hizmet veren mesleklerde ya da işlerde çalışan bireylerin sıklıkla yaşadıkları fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk sonucu oluşan sendromdur( Akçamete vd., 2001: 1).

**Duygusal tükenme:** İşgörenin kendisini fiziksel olarak bitkin, yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmesini, kısaca işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Özer, 1998: 18).

**Sendrom:** Birkaç belirtinin bir arada görülüp bir rahatsızlığı tanımlama özelliğidir(Izgar, 2001: 79).

**Stres:** Kişide, sıkıntı yapan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci, olağanüstü talepler, sınırlamalar veya yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumu (Demirtaş ve Güneş, 2002: 47) .

**Duyarsızlaşma:** İşgörenin kendisini motive eden duygusal kaynaklarının azalması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu durumda olan işgörenin, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına, hizmet verdiği insanlara ve ilişkide bulunduğu diğer başkalarına karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eder(Akçamete vd., 2001: 3).

**Kişisel Başarı:** İnsanlarla çalışan bireyde yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını ifade eder (Çam, 1991: 83).

## 2. Alanyazın

### 2.1.Tükenmişlik

#### 2.1.1.Tükenmişlik tanımı

Freudenberger (1974), “tükenmişlik (burnout)” kavramını “Journal Of Social Issues” da yayınlanan bir makalesiyle psikoloji literatürüne kazandırmıştır. Son yıllarda üzerinde çokça çalışılan tükenmişliğin; bireysel düzeyde kendini gösteren, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren kişinin zihninde yarattığı psikolojik bir deneyim olduğu konusunda birçok araştırmacı uzlaşmış görünmektedir(Hock, 1988; Akt: Akçamete vd., 2001: s.2).

Konuyla ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda, birçok kişiyi etkilemesine rağmen gerçekte tükenmişliğin ne olduğu ile ilgili anlaşılamayan noktalar olduğu belirtilmiştir. Bu yüzden ilk on yıl içinde çeşitli tükenmişlik tanımları yapılmıştır (Aydın, 2004: 15).

İnsanlarla ilgili işlerde çalışanların, içinde buldukları durumu tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı, işin özelliklerinden, çalışanları etkileyen stresin fiziksel ve psikolojik etkilerinden ve sektördeki gelişmelerden etkilenerek oluşmaktadır (Sılığ, 2003: 9-10).

Freudenberger (1974) tükenmişliğin; örgütteki işgörenin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği, çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı gösterdiğini belirtmektedir. Bu duruma yol açan sebeplerin başarısızlık; yıpranma; enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı istekte bulunma olduğunu belirtmiştir(Freudenberger, 1974; Akt: Aydın, 2002: 1-2).

Maslach (1982), tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamıştır (Örmen, 1993: 1).

Maslach ve Jackson’a (1981) göre ise tükenmişlik; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları; yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı geliştirdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981; Akt: Izgar, 2001: 1).

Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır.(Izgar, 2001: 2).

Tükenmişliği etkilere karşı gösterilen bir tepki olarak ele alan Cherniss (1980), işgörenin aşırı strese ve işindeki doyumsuzluğa işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki şeklinde tanımlamıştır. Bu durumun temel nedeni olarak da aşırı bağlanmayı göstermiştir (Cherniss, 1980, Akt: Akçamete vd., 2001: 1).

Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği, duygusal taleplerin fazla olduğu mesleklerde çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, yaptığı işe, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamaktadırlar (Pines ve Aronson 1988, Akt: Çokluk, 2003: 111).

İnsanları tehdit eden bir sendrom olan tükenmişlik fenomeni yerine “iş ortamında yaratıcılığın yok olması”, “bıkkınlık”, “meslek elemanlarının iş stresi”, “aşırı çalışma sendromu”, “yılgnlık” terimleri de kullanılabilir (Işıkhan, 2004: 50).

Tükenmişlik; geniş anlamda “özel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe,

işyerine, çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum” olarak tanımlanır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 122) .

### **2.1.2.Tükenmişliğin nedenleri**

Tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazılarında insanın kendisi, bazılarında ise insanın örgütte çevresidekilerle kurduğu etkileşimden kaynaklandığı söylenmektedir. Bazı araştırmalar bireysel faktörlerin tükenmişlikte daha fazla etkin olduğundan bahsederken, bazı araştırmalar ise çevresel faktörlerin tükenmişlikte daha fazla etkin olduğunu söylemektedir.

Tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur (Tümkaya, 1996: 11).

Bu sendrom, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır (Sürgevil, 2006: 6).

Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki eden birçok neden sıralanabilir. Demografik, kişisel ve örgütsel sebeplerin (Sürgevil, 2006: 9) yanı sıra kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilemeyen stres ve iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması (Özmen, 2001: 9) gibi etmenlerin tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmektedir.



Çevresel faktörlerin dikkate alındığı araştırmaların bulgularına göre, kişiler arası ilişkilerin yoğunluğu arttıkça buna bağlı olarak işgörenin duygusal tükenmişlik düzeyi artmakta, azaldığı ölçüde de azalma göstermektedir. Bu durum, insan ilişkilerinin yoğunluğu azaldığı ölçüde aralarındaki gerilim ve çatışma olasılıklarının azalmasına bağlanabilir (Izgar, 2001: 14).Tükenmişliğe yol açan unsurlardan birisi de çatışmadır. Örmen (1993), çatışmanın kaynaklarından biri olarak işgörenin kendisini görürken, çatışmaya asıl yol açan şeyin örgütsel yapı ve yönetimin olduğunu belirtmiştir. Bu durumun nedeni olarak da performans değerlendirme sisteminin grup veya kısımdan daha çok işgören üzerine yoğunlaşmasını gösterir (Örmen, 1993: 15).

İşin niteliği, çalışılan kurum tipi, çalışma süresi (haftalık) , kurum özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, yönetim işlerinde geçirilen zaman miktarı, önemli kararlara katılmama, örgütsel işleyiş hataları, yüksek performans gerektiren iş, hizmet verilenlerle olan ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgüt havası ve ortamı gibi ekonomik ve toplumsal nedenler (Çam, 1991: 5), ilerleme fırsatları, teknolojik değişmeler, işin yapısı gereği önemi, acil kararlar alma gerekliliği, geri bildirim eksikliği, işyerinde cinsel taciz, meslekte çalışma süresi, sosyal destek, iş güvenliği (Sürgevil, 2006: 58), üstleriyle ya da iş arkadaşlarıyla zayıf iletişim, kötü veya eşit olmayan ödüllendirme, çok fazla sorumluluk, çok az destek (Yiğit, 2000: 93) örgütsel tükenmişlik sebepleri başlığı altında toplanabilir.

### **2.1.2.1.Kişisel özellikler**

#### *2.1.2.1.1.Demografik özellikler*

Yaş, evlilik, aile statüsü, çocuk sayısı, eğitim, kendini işe adama, motivasyonlar, bireyin ego gücü ve kişilik, kişilik karakterinin özgün bir seyri olan dayanıklılık, yaşam olayları, hırs, rekabet vb. kişisel özelliklere sahip olması, deneyim, kendindeki değişimi fark edemeyiş, kendi kendisi için koyduğu sınırlar, kişisel yaşamdaki stresler (Çam, 1989: 6) gibi birçok özellik tükenmişliğin demografik nedenleri arasında gösterilmektedir.

Yapılan birçok araştırmada tükenmişlik ile kişinin yaşı arasında önemli bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Bekarların evlilerden, çocuk sahibi olmayanların olanlardan, işe yeni başlayanların işte daha uzun süre görev alanlardan, üniversite mezunlarının üniversiteyi terk edenden veya bitirmemiş olandan, gençlerin ise yaşlılardan daha çok tükenmiş olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Maslach ve Jackson (1985) bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgi değişkenler olduğunu belirtmişlerdir (Izgar, 2001: 12).

Tükenmişlik olgusunun demografik değişkenlerden, yaşla bu yönde bir ilişki göstermesinin bir nedeni, ilerleyen yaşlarda insanların daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmeleri şeklinde açıklanabilir. Nitekim, ileri yaşlardaki çalışanların geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmaları dolayısıyla, genç çalışanlardan daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir. Aile sahibi olan çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarının altında; evliliklerin kişileri daha dengeli/ kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir hale getirmesi, eş ve çocuklarla ilgilenmenin kişiyi daha tecrübeli kılması, aile üyelerinin sevgi ve desteğinin çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması gibi nedenler yatmaktadır. Ayrıca evlilik, iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta; ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlarından beklediği desteği de azaltmaktadır (Örmen, 1993: 21). Tabii ki bu güzel bir aile yaşantısı içinde var olan bireyler için geçerlidir.

#### *2.1.2.1.2. Beklenti düzeyi*

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında

önemli bir etkidir. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır (Izgar, 2001: 13).

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırır. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir (Gürsel, 1997: 24).

Tükenmişlik yeni işe başlayan kişilerde çok daha fazla görüldüğü yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Yapılan araştırmalarda işe yeni başlayan kişiler işe karşı büyük bir heyecan ve istek duymaktadırlar. Bu durum bu kişilerin ilk heyecanlarıyla çok fazla enerji harcayarak kısa zamanda tükenmelerine neden olmaktadır. Bu kişiler çok kısa bir zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar, fakat zaman geçtikçe durumun hiç de böyle olmadığını gördüklerinde heyecanları sönmektedir ve böylece hayal kırıklığına uğrayarak gerçeği kabullenerek hayattaki hedeflerini düşürürler.

İş doyumu ve motivasyon, güçsüzlük ve sorumluluk duygusu ve rol çelişkisi kişiyi tükenmişliğe iten diğer kişisel nedenlerdir.

### ***2.1.2.2.Çevresel özellikler***

#### ***2.1.2.2.1.İnsan ilişkileri***

İş ortamında bulunan ve karşı karşıya gelinen insanlarla geçirilen zamanın uzaması, sık etkileşim kurulması, hizmet verilen kişi sayısının artması, yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunları olması tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır (Torun, 1995: 12).

Alanda yapılan araştırmaların bulgularına göre, örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu arttika duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça insan ilişkilerinde gerilimde azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır (Izgar, 2001: 14).

#### 2.1.2.2.2. *İzolasyon duygusu*

Bütün gününü iş yerinde geçiren çalışan hem sosyal hayatla olan ilişkisinde hem de meslektaşlarıyla destekleyici ve yapıcı görüşmelerde bulunamamasından dolayı iş yerinde yalnız kalmaktadırlar. İşte bu yalıtılmışlık duygusu onların umutsuzluklarının artmasına neden olmaktadır.

#### 2.2.2.2.3. *rgtsel nedenler*

Yöneticilere ve işgörenlere iş yerlerinde çok büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluk hem yöneticide hem de işgörende büyük bir baskı oluşturmaktadır. İşte bu iş yükü yönetici ve çalışanda tükenmişliğe neden olur.

İş yükü, birey açısından stres yaratıcı bir etken olarak düşünüldüğünde, genellikle akla “aşırı iş yükü” gelmektedir. Ancak aşırı iş yükü kadar, az iş yükünün de bireyler üzerinde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı veya az iş yükü, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun göstergelerindedir (Sürgevil, 2006: 59).

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” şeklinde ifade edilebilir (Sürgevil, 2006: 63). Günümüz işletmelerinde var olan güvenlik kameraları gibi araçlar insanda daima izlenme, kendine gvenilmeme ve kontrol edilme duygusu yaratmakta, bu da insanlarda kişisel hakların ihlal edildiğı izlenimi yaratmaktadır.

Çalışma ortamı aşırı derecede kontrol ve baskı içeriyorsa bu durumda öncelikle sistemin sosyal boyutu zarar görür. Çalışanlar arasında her zaman huzursuzluk, çatışma, iş

tatminsizliği, yöneticilere güvensizlik ve dışlanma kaygısı oluşacaktır (Silah, 2001: 485). Bu durum da doğal olarak çalışanların tükenmişliği yaşamalarına neden olacaktır.

Ödül; bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem de sosyal açıdan taktir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkılarının yönetim tarafından fark edildiğini belirtir (Sürgevil, 2006: 67). Bu dllendirme sistemi çalışanları ödül almak için yoğun çaba sarfetmeye ve bunun sonucunda da baskı altına girmelerine neden olmaktadır.

### 2.1.3.Tükenmişliğin belirtileri

Tükenmişlik duygusu, çalıştığı alanda çok başarılı olmak isteyen ve bu nedenle yoğun bir programla çalışan, her çalışmada, üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür. İşlerinde yoğun olarak çalışanlar zaman zaman ‘yaşam çekilmez’ duygusunu yaşarlar. Bu duygu tükenmişlik belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik duygusunun fiziksel belirtileri, davranışsal belirtileri ve psikolojik belirtileri mevcuttur. Bu belirtilerin anlaşılması bazen zor, bazen de oldukça kolaydır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77).

Tükenmişlik belirtileri, çok çeşitli olmakla beraber, tükenmişliğin sinsi doğasını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duygularını yaşadığını fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergiler (Kırlangıç, 1995: 21).

Tükenmişliğin gözlenebilen ve çeşitli tetkiklerle izlenebilen bazı belirtileri bulunmaktadır. Bunlar fiziksel, davranışsal ve psikolojik (duygusal) belirtiler olarak gruplandırılabilir.

### **2.1.3.1.Fiziksel belirtiler**

Bedensel olan fiziksel belirtiler genel sağlıkla ilgili belirsiz Őikâyetlerdir . Ciddi göğüs ağrılarını, canlılığı kaybetme (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77), sık görölen baş ağrısı, solunum güçlüğü, uyuŐukluk, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, kronik kalp rahatsızlığı insidansında artış, yorgunluk, bitkinlik hissi, sık görölen grip ve soğuk algnlıkları, mide hastalıkları (Çam, 1991: 10), hafıza problemleri, hiper tansiyon, hızlı kalp atması (Izgar, 2001: 9) gibi değişik sorun ve yakınmalardır.

### **2.1.3.2.Davranışsal belirtiler**

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri; işe gitmeme isteği, işe geç gelmeler, birçok konuya Őüpheci yaklaŐma ve endiŐeyle karşılama, çabuk sinirlenme, takdir edilmediğini düşünme, alıngan olma Şeklinde ortaya çıkan belirtiler olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca; alkol, tütün ve bunun gibi maddelerin kullanımında artış, öz saygı ve özgüvende azalma, insanlarla iletişim ve etkileşimden kaçma, kendini çevreden izole etme, içe kapanma, yoğun bir sıkıntı duygusu, suçluluk hissetme, içerleme eğiliminde artış, hevesin sık sık kırılması da davranışsal belirtiler arasında yer almaktadır. Tüm bunlara ek olarak; kendini çaresiz hissetme, kolay ağlama, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü, durağan olma, sürekli kendisiyle zihinsel bir uğraŐ içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması yaşama, görev ve kurallarla ilgili karıŐıklık, yetkililere fazla güvenme yada onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilgi kaybı, bazı Őeyleri erteleme yada sürüncemede bırakma, arkadaşlarla iş konusunda tartıŐmaktan kaçınma, alaycı olma, suçlayıcı davranma ve başarısızlık hissi de tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasında yer almaktadır (Çam, 1991: 10).

### **2.1.3.3.Psikolojik (duygusal) belirtiler**

Duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınırlar. Psikolojik belirtiler; yalnızlık, yarımsızlık, umutsuzluk duyguları, engellenmişlik (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77), aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik hastalıklar (Sabuncuoğlu, 1996: 151), diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, hayal kırıklığı, endişe, alınganlık, yabancılaşma, düşük kişisel başarı hissi, tek başına kalma (Izgar, 2001: 9), sinirlilik, agresiflik, daha cezalandırıcı olma, düşmanlık duygusu geliştirme, korku ve kaygı (Sürgevil, 2006: 21) olarak sıralanabilir.

Literatür incelendiğinde ruhsal belirtiler adında bir başka tükenmişlik belirtilerinin de var olduğu görülmüştür. Ruhsal belirtiler; kişinin değer yargıları ve inançlarında oluşan şüpheler, büyük değişikliklerin gerekliliğine inanma örneğin boşanma, yeni bir meslek, yeni bir mekâna taşınma, bulunduğu cemiyetten çıkma, aşırı stres, alkol bağımlılığı, ilaç bağımlılığı, acıma hissini kaybetme, depresyon, intihar ve iş veriminde düşüş (Izgar, 2001: 9), paranoya, içermişlik, suçluluk duyguları, ilgisiz görünüm, belirgin üzüntü (Sürgevil, 2006: 21) olarak sıralanabilir.

### **2.1.4.Tükenmişlik modelleri**

#### **2.1.4.1.Cherniss modeli**

Cherniss tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görerek; “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlar (Sılığ, 2003: 12).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar,

benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekti (Örmen, 1993: 6).

“Cherniss Modeli” tükenmişliğin kökünde stres olduğunu vurgulayarak; stresin taleplerin boşa çıkması, kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığı belirtmektedir. Bu modele göre; taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener bunda başarılı olamadığı takdirde ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon vb. birtakım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olamazsa birey duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına girer. Bu çabanın belirtileri; güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar. Özetle bu modele göre tükenmişlik; kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Yıldırım, 1996: 4).

#### **2.1.4.2. Pines modeli**

Pines ve Aranson yeni bir model olarak tükenmişlik modelini ortaya çıkarmışlardır. Pines ve Aranson(1989) 'a göre; tükenmişlik “bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır (Pines&Aranson, 1989, Akt: Surgevil, 2005: s.24). Bu durumla birlikte bireyde bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Kronik yorgunluk, enerji azalması ve zaafiyet; fiziksel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı; duygusal bitkinliğin, insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Yıldırım, 1996: 4-5). Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik



ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Surgevil, 2005: 25).

Pines (1988)'e göre; tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu noktada “motivasyon düzeyi” kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında, tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Nitekim, yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmanın anlamını başarıda bulan bireyler içinse, tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir (Surgevil, 2005: 25).

#### **2.1.4.3. Edelwich ve Brodsky modeli**

Bir süreç olarak yaşanan tükenmişlik, her dönemi farklı özellikler taşıdığı için bu dönemlere ayrılarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde tamamıyla tükenmişlik vardır veya yoktur denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirme ayrı ayrı yapılmaktadır.

Tükenmişlik aşamalı bir biçimde ortaya çıkan bir dönemdir. Bu dönemler; şevk-coşku dönemi, durgunluk dönemi, engelleme dönemi ve apati dönemi olarak dört grup olarak sıralanabilir. Edelwich ve Brodsky (1980)'a göre bu dönemler kısaca şu şekilde gelişirler (Akt.Özmen, 2001: 10).

**2.1.4.3.1. Şevk ve coşku dönemi:** Başlangıçta kişide umut, enerji artışı ve mesleki idealler vardır. Fakat iş ortamındaki uygulama sorunları, önyargı, sık eleştiri,

kendine ve yaşamının diğer yönlerine yeterli zaman ayırmayı, enerji sağlayamaması, uyum sağlama çabası ve tüm bunlarla baş edememe sonucu durgunlaşma başlar. Bu koşullar altındaki bu dönem çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar.

*2.1.4.3.2. Durgunluk dönemi:* İlk başlardaki motivasyon azalır. Kişinin beklentileri gerçekleşmediği için hayal kırıklığı oluşur. İş dışı ilgileri daha önemli konuma gelir.

*2.1.4.3.3. Engelleme dönemi:* Bu dönemi yaşayan kişi için değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya başlar. İşi sürdürüp sürdürmemeyi sorgular. İşini sınırlarını, işin amaçlarını gerçekleştirilmede, işi yapmaya engel ve tehdit olarak görür. Duygusal, davranışsal, fiziksel problemler bu dönemde görülmeye başlar .

*2.1.4.3.4. Apati (ilgisizleşme) dönemi:* Bu dönemdeki kişi artık derin duygusal kopmalar, kısırlaşma, umutsuzluk, inançsızlık sergiler. İş iştir düşüncesi olduğu için işine çok az zaman harcar. Bu dönemde yaşanan ilgisizlik en yoğun safhasındadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin yapılacaklar dışında başka bir iş yapmama, sürekli işten yakınma gözlenir.

Bir süreç olarak yaşanan tükenmişlik, her dönemi farklı özellikler taşıdığı için bu dönemlere ayrılarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde tamamıyla tükenmişlik vardır veya yoktur denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirme ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman sırayla arka arkaya yaşanmayabilir. Bu değerlendirmelerin birbirini izlemesi, erken tanı ve önleme aşamalarında önem taşır (Işıkhana, 2004: 52).

#### **2.1.4.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli**

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük

iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır” (Pearlman&Hartman, Akt:Sılığ, 2003: s.15).

Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Bu oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003: 15).

Perlman ve Hartman (1982)’ın geliştirdiği model tükenmişliği strese verilen bir tepki olarak görür. Bu modele göre tükenmişlik, duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşma bileşenlerinden oluşur. Perlman ve Hertman Tükenmişlik Modelinde dört aşama bulunmaktadır (Pearlman&Hartman, Akt:Sılığ, 2003: s.16-17).

*2.1.4.4.1. Durumun strese götürme derecesi:* Strese neden olan durumları gösteren aşamadır. Strese neden olan etkenlerin başında, bireyin beceri ve yeteneklerinin örgütsel beklentileri karşılamaması gelmektedir. Diğer etken ise, yapılan işin, bireyin beklentilerini karşılamaması durumudur. Diğer bir deyişle bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri arasındaki uyumsuzluk derecesi, stresin derecesini belirlemektedir.

*2.1.4.4.2. Algılanan stres düzeyi:* Çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlere bağlı olarak stresin algılanması aşamasıdır.

*2.1.4.4.3. Strese verilen tepki:* Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerin ortaya çıkması ile strese cevap verilme aşamasıdır. Sayılan belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenler belirler.

*2.1.4.4.4. Strese verilen tepkinin sonucu:* Kronik duygusal stresin yaşanması ile tükenmişlik oluşur. Sağlık sorunları, iş doyumunda düşme, işi bırakma veya işten atılma gibi sonuçlar oluşur.

#### 2.1.4.5. Maslach' ın tükenmişlik modeli

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ve “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi değişik isimlerle anılan bu model, şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli (component) bir psikolojik belirtiler grubu (syndrome) olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996: 9).

Maslach'a göre tükenmişlik; “duygusal tükenme”, duyarsızlaşma” ve “başarı duygularında azalma” şeklinde ortaya çıkan üç boyutlu bir sendromdur (Maslach, 1981, Akt: Seğmenli, 2001: s.9).

##### 2.1.4.5.1. Duygusal tükenme(emotional exhaustion)

Duygusal tükenmenin, tükenmişliğin ilk ve temel evresini oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu durum tam olarak kişinin psikolojik düzeyde duygusal kaynaklarının azaldığını ve bunun artan bir şekilde devam ettiğini hissettiği anı ifade etmektedir (Akçamete ve diğ., 2001: 3).

Duygusal açıdan yoğun bir iş temposu içinde bulunan işgören, bu duruma uyum sağlayabilmek için kendini zorlar ve diğer insanların duygusal taleplerini karşılayamadığı düşüncesine kapılarak bu talepler karşısında ezilmişlik hissi yaşar. Duygusal tükenme, işgörenin içinde bulunduğu bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkar ve işgören bunu kaçış yolu olarak görür (Maslach ve Jackson, 1981; Akt: Seğmenli, 2001: 9).

Bu model daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde gözlenmektedir. 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 diğere insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 9).

Duygusal tükenme kavramında kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Örmen, 1993: 2).

#### 2.1.4.5.2. Duyarsızlaşma (depersonalization)

Başkalarına karşı olumsuz ve alaycı tutumlar gösterme, insanlara nesne gibi davranmayı içeren duyarsızlaşma sendromunun ikinci ayağıdır (Aydın, 2002: 38).

Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003: 21).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi diğere insanların sorunlarını çözmede kendini güçsüz ve yetersiz hisseder. Taşındığı duygusal yükü hafifletmek için sürekli kaçıs yolunu kullanır. İnsanlarla ilişkilerini işini yapmaya yetecek olan en az düzeye indirir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir. Kişi bu aşamada diğere insanlarla anlamlı ilişkiler kurmaktan kopar. Ama hem işi gereği insanlarla yoğun ilişkide olup hem de mesafe koymak kolay

değildir. Dolayısıyla birey başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalır (Işıksan, 2004: 51).

Duyarsızlaşma ile ilgili tanımların neredeyse hepsinde aynı ifadelere yer verildiği görülmektedir. Bütün duyarsızlaşma tanımlarını toplayacak olursak duyarsızlaşma, insanın duygusal yönden zayıflamasından dolayı çevresine karşı umursamaz ve katı tavırlar sergilemesi olarak da tanımlanabilir.

#### 2.1.4.5.3. Kişisel başarı (*personal accomplishment*)

Kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verir. Bu durumda tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar. Bunun sonucunda ise kişi kendine olan saygısını kaybedip, depresyona girebilir (Dursun, 2000: 17).

Tükenmişliğin üç alt boyutu birbirinden bağımsız gelişen süreçler olmayıp aksine birbiriyle ilişkili süreçlerdir. Starnman ve Miller (1992), hastanede çalışan bakıcılar üzerinde yaptıkları bir araştırmada bakıcıların yaşadıkları duyarsızlaşmanın, hem duygusal tükenmeye hem de kişisel başarı hissinde azalmaya yol açtığını tespit etmişlerdir (Miller, 1992, Akt: Akçamete vd., 2001: 3).

Çalışanlar, harcadıkları eforun karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini, algıladıklarında stres ve depresyon belirtileri göstermeye başlarlar. Faaliyetlerinin, bir değişikliğe yol açmayacağına inandıklarında ise uğraşmayı bırakırlar (Örmen, 1993: 3).

### 2.1.5. Tükenmişliğin sonuçları

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar. Düşük nitelikli hizmet ve moral değerler dışı davranışlarla karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993: 27).

Tükenmişliğin sonuçları ile ilgilenen araştırmacıların birçoğu tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve mental yönlerinin iç içe olduğunu vurgulamaktadır (Tümkiye, 1996: 21).

Bireyler duygusal tükenme yaşamaya başladıklarında, kendilerini fiziksel olarak da yorgun, bitkin, boşlukta, enerjileri tükenmiş olarak hissetmektedirler. Dikkati toplayamama, depresyon, bıkkınlık, unutkanlık, karar vermede güçlük çekme gibi problemler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003: 30).

Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Sılığ, 2003: 30). Tükenmişliğin gelişiminden sonra; işi boş verme, işi başkasına yükleme, işe gelmeme sayılarında artış, eş ve arkadaşlardan uzaklaşma, iş doyumsuzluğu, izin süresini uzatma vb. gelişmeler olabilmektedir (Girgin, 1995: 21).

Bir görüşe göre de tükenmişliğin önemli sonuçlarından biri de strestir . Örgütsel kökenli ve stres yaratıcı durumlara karşı gösterilen bir tepki niteliğindeki tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Stres, çalışanlar, özellikle yöneticilerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabilmektedir. Bu yüzden sağlıkları ve başarıları olumsuz yönde etkilenmektedir (Izgar, 2001: 22).

Duygusal tükenme ve gerginlik, bireylerin uyku düzeninde bozulmalara yol açarak, onlara sık sık bir şeylerin ters gideceği hissini verir. Araştırmalar, bu gerginlik içindeki bireylerin, önemsiz görünen soğuk algınlığı, baş ağrısı gibi rahatsızlıkları bile uzun sürede atlatamadıkları görülmüştür (Örmen, 1993: 29).

Mesleki tükenmişlik sendromunu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici tüketimini artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır (Izgar, 2001: 21).

Meslekteşla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleri ilişkiler tükenmişliğin etkilediği bir başka alan olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme molalarını uzatma girişimlerine rastlanmaktadır. Mesleki kimlik ile ailede üstlenilen roller arasında ayırım yapmakta güçlük çeken çalışanlar, aile bireyleriyle ilişkilerinde müşterilerine davrandıkları gibi davranmaktadırlar. Böylece hem iş hem de aile çevresinde ilişkiler giderek bozulmaktadır (Torun, 1995: 26).

Tükenmişlikle iş doyumu arasında yakın ilişki vardır. İş doyumu, kişinin işle ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasıdır. İşgörenlerin işle ilgili doyumsuzluk yaşamaları tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Izgar, 2001: 24). Araştırmalar iş doyumsuzluğunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı arttırdığını ortaya koymaktadır. Ancak bazı araştırmacılara göre iş doyumsuzluğu tükenmişliğin bir sonucu iken, bazılarına göre nedenidir (Sılığ, 2003: 31).



### ***2.1.5.1. Tükenmişliğin bireysel hayata etkisi***

Tükenmişlik yaşayan kişinin yaşadığı duygusal yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu durumda olan çalışanlar için sabah erken kalkıp yeni bir güne başlamak çok zor gelmektedir. Buradaki yorgunluk hissinin esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Bu gerginlik bireyin gece rahat uyumasını engellemektedir. Gerginlik devam ettikçe, birey uykusuzluk problemiyle karşı karşıya kalacaktır. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikayetleri arttırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Sürgevil, 2006: 89).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir (Örmen, 1993: 29).

Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir (Girgin, 1995: 21).

Tükenmişliğin bedeli sadece sendromu alan kişiyi değil, başka bir çok kişiyi daha etkiler. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedirler (Örmen, 1993: 29).

### ***2.1.5.2. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkisi***

Tükenmiş insanlar kararlarında isabetli değildirler ama bu onları fazla etkilemez. Kendilerini yenileme ihtiyacı duymaz, yenilikçi değil tutucudurlar (Izgar, 2001: 21).

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir, fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir ve soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkma gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Örmen, 1993: 32).

İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçları giderilen bir kimse, tatmin olacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü veya bozulma dediğimiz psikolojik durumlar ortaya çıkacaktır (Izgar, 2001: 23).

### ***2.1.5.3. Tükenmişliğin aile hayatına etkisi***

Aile üyeleri, çalışan kişilerin işyerindeki müşterilerine verdiği ilgiyi ve yakınlığı kiskanabilirler. Kendilerini geri çekebilirler, kırılmış ve ihmal edilmiş hissederler (Örmen, 1993: 31).

Bazı durumlarda çalışan kişiler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamaktadırlar. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için başvurdukları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93).

Aile içerisinde, sürekli tartışmaya neden olan konulardan birisi de çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir (Örmen, 1993: 31).

Bütün bunları göz önüne alacak olursak, tükenmişliğin hem çalışmanı hem de işyerini etkilediğini görmekteyiz. Tükenmişliğin yaratmış olduğu bütün olumsuzluklar kişinin iş yaşantısıyla birlikte aile yaşantısını da etkilediği var olan bir gerçektir. Bunun birlikte zamanla kendini gösteren uykusuzluk ve çeşitli madde bağımlılıklarıyla sonuçlandığı bu konu üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

### 2.1.6. Tükenmişlikle başa çıkma yolları

Tükenmişlikle başa çıkabilmek hem klasik hem de yeni yaklaşım yöntemleriyle birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok neden olduğu kadar ortadan kaldırılmasında birçok çözüm yolu bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995: 21).

#### 2.1.6.1. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yolları

Başkalarına yardım edip onlarla ilgilenmek, çok özveri isteyen bir iştir. Tükenmişliğe uğramadan bu tür işlerde başarılı olabilmek için, hem fiziki hem de ruhsal olarak çok güçlü bir insan olmak gerekir (Örmen, 1993: 41).

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadele ederken; iş ile ilgili gerçek beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, girişimcilik eğitimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Solmuş, 2004: 111).

Bireysel olarak tükenmişlikle başedebilmek için çeşitli önlemler alınabilir. Bu önlemleri Kaçmaz (2005) şöyle açıklamaktadır:

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi...mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların farkedilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.
- İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.

- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Ev içerisinde sakinleşip dinlenebilecek rahatlama köşesi oluşturulabilir.
- Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine, yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz (Kaçmaz, 2005: 32-33).

#### ***2.1.6.2. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yolları***

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişiler arası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004: 110-111).

Tükenmişlikle örgütsel alanda başa çıkabilmek için bazı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Böylece tükenmişliğin etkisi azalmakta veya tükenmişlik en alt düzeye inebilmektedir. Bu tedbirler şunlardır:

- Kurumlar işin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamalıdır.
- Serbest karar verme imkanlarını ve karara katılma imkanlarını artırmalıdır.
- Kişisel dinlenme ve gelişme için tanınan süreleri artırmalıdır.
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını yeniden ayarlamalı ve kişileri yeni görevlere atamalıdır.
- Kurumların felsefeleri açık ve net olmalıdır. Yöneticiler, karar ve direktiflerinin personel üzerindeki etkilerini önceden görebilecek yeterlikte olmalıdır.
- Kurumlarda antiburnout programı uygulanmalı, bu konuda eğitim ve gelişim programları oluşturulmalı, olumsuz yarışma durumlar önlenmelidir.
- Yöneticiler kurum içi iletişim biçimlerini gözden geçirerek ilişkilerin kalitelerini artıracak önlemler almalıdırlar.
- Kurum tarafından görev tanımları açık ve net yapılmış olmalıdır.
- İşe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı sağlanmalıdır.
- İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için iş modifiye edilmelidir.
- Bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planı yapılmalıdır.

- Düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştiriler alınmalıdır.
- Sorun çözümede kalıcı mekanizmalar oluşturulmalı, sorunlar ilk ortaya çıkış anında ele alınmalıdır.
- Yöneticiler çalışanı desteklemeli, çalışanların sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabileceklerini hissettirmelidir.
- Çalışanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- Sistemdeki ödül kaynakları çoğaltılmalıdır.
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmelidir ve kolaylaştırılmalıdır.
- Alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir.
- Çalışanların başarıları takdir edilmelidir.
- Tükenmişliği yaşayan bireyin dinlenmesi için uygun ortam yaratılmalıdır.
- Tükenmişliği yaşayan bireyin ilgi ve desteğe ihtiyacı olması nedeniyle çalışanlar birbirleriyle ve başkaları ile yaşantılarını paylaşmalıdır.
- Bireyin azalan bataryalarını yeniden yüklemek için seminerlere, grup çalışmalarına ve workshoplara katılmaları motive edilmelidir (Izgar, 2001: 30; Dursun, 2000: 29).

Bütün bunlarla birlikte tükenmişlik yaşayan kişilerin bu durumdan kurtulmaları için hayata umutsuz bakmaktan vazgeçmeleri, olumsuz düşünceler yerine bu düşünceleri olumlu olarak değiştirmeleri, uykuya özen göstermeleri yanında eğleceye de vakit ayırmaları ve düzenli bir biçimde spor yapmaları da tükenmişliği ortadan kaldırabilmek için uygulanabilecek tutum ve davranışlardır.

## **2.2.Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**

### **2.2.1. Otel işletmeciliği kavramı**

Otel, geleneksel konaklama işletmelerinin en yaygın olan örneğidir. Seyahat eden kişilerin, geçici bir süre için konaklamaları amacıyla, belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Kozak, 1995: 2).

Otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür(Kozak vd., 2002: 2).

Otel işletmeleri başka bir şekilde şöyle de tanımlanabilmektedir: “İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları, yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme gereksinimlerini ve buna bağlı olarak diğer gereksinimlerini karşılamak amacıyla, mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek hizmet sunan ticari nitelikli işletmelerdir” (Şener, 2001: 4).

Çok fazla otel işletmeciliği tanımı yapılmıştır ve birçok uluslararası toplantılarda otel işletmesinin tatmin edici bir tanımının ortaya çıkarılabilmesi için ayrıca uğraşmıştır. Bu nedenle, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002: 25) :



- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermelidir ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

### 2.2.2.Otel işletmeciliğinin özellikleri

Konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları 6 maddede verilebilmektedir.

- *Otel işletmeleri zaman satar.*

Otel odalarının 24 saat içerisinde satılması gerekmektedir, aksi durumda satılamayan oda otel için kayıp olmaktadır.

Otel odalarının stoklanma imkanı olmadığı için, üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gerekir.

- *Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır.*

Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın önemi büyük olup, otomasyonun girebileceği alanlar da kısıtlıdır. Bu nedenle emek yoğun bir sektör özelliği göstermektedir.

- *Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.*

Otel, birbirine son derece bağımlı birimlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otel fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma söz konusudur.

- *Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.*

Oteller, rahat ve huzurlu bir ortam oluşturarak müşterilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak, dinlenme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak için 24 saat faaliyet gösteren işletmelerdir.

- *Dinamik bir yapıya sahiptir.*

Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünülürse, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür.

- *Risk faktörü yüksek bir sektördür.*

Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlıdır, otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilenmektedir. Bu nedenle, otel işletmeciliği risk faktörü yüksek bir sektördür (Aktaş, 1989: 1).

### **2.2.3. Otel işletmeciliğinin sınıflandırılması**

Otel işletmeciliğinin sınıflandırılması konusunda birçok çeşit sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda çok fazla bir fikir birliğinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Fakat genel olarak otel işletmeciliğinde dikkat çeken ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırmaya bakıldığında karşımıza yedi grup çıkmaktadır.

#### **a) *Buldukları yere göre***

Bu sınıflandırma dört şekilde yapılabilmektedir. Büyük uluslararası havaalanları yakınında kurulan “havaalanı otelleri”, genellikle otobüs terminallerinin ve istasyonlarının civarında kurulan “istasyon otelleri”, büyük liman kentlerinde kurulan “liman otelleri” ve büyük karayollarının kavşak noktalarında kurulan ve ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşan “karayolları kavşak noktalarındaki oteller” şeklinde sınıflandırılabilirler(Kozak vd., 2002: 6).

**b) Fiyat düzeyi bakımından**

Bu sınıflandırma şeklinde oteller uyguladıkları fiyatlara göre üçe ayrılmaktadır. Amacı çok ucuz fiyatta yatak satmak olan ve lobby, toplantı salonu gibi ek hizmetleri olmayan “ekonomik oteller”, ekonomik otellere oranla daha kaliteli hizmet vermeyi amaçlayan, bununla birlikte fiyat bakımından çok pahalı olmayan ve konaklama yanında lobi, restoran gibi belli başlı hizmetleri sunan “orta düzey fiyatlı oteller” ve pazarda en yüksek fiyatla çalışan, müşterilerine en üst düzeyde tatmin olanağı ve kaliteyi sunmayı amaçlayan “lüks (pahalı) oteller” bu sınıflandırmaya girmektedir (Oral, 2001, 19-20).

**c) Büyüklüklerine göre**

Bu sınıflandırma ile ilgili sermaye miktarı, personel sayısı, oda sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği gibi değişik kriterlere göre farklı görüşler bulunmakla birlikte, genel anlamda küçük, orta ve büyük ölçekli oteller olarak sınıflandırma yapılabilmektedir. Buna göre; ortalama oda sayısı 100 veya daha yukarı, personel sayısı 110 veya daha yukarı olan “büyük”; 60-100 odası bulunan ve 50-100 arası personel çalıştıran “orta” ve son olarak en fazla 20-50 odası, 1-20 personeli olanlar “küçük” otel işletmeleri grubuna girmektedir (Çetiner, 1995, 11-14).

**d) Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma**

Faaliyet sürelerine göre otel işletmeleri; bütün bir yıl boyunca faaliyette olan “devamlı oteller” ve yılın belli mevsimlerinde faaliyette bulunan “mevsimlik oteller” olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir (Çetiner, 1995, 12).

### *e) Hukuki özellikleri bakımından*

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır (Şener, 1997: 28).

### *f) Mülkiyet bakımından*

Bu sınıflandırma şeklinde kriter, otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Buna göre, otel işletmeleri; varlıklarının tamamı özel kişilere ait olan “özel otel işletmeleri”, varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan “kamu otel işletmeleri” ve sermayesinin bir kısmı özel sektörde bir kısmı da kamu kurumlarınca karşılanan “karma otel işletmeleri” olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir (Olalı ve Korzay, 1989, 52-54).

## **2.2.4. Yönetim ve yönetici**

### **2.2.4.1. Yönetim**

Eren'e (2001) göre yönetim; “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Eren, 2001: 3).

Yönetimin bir başka tanımı ise; işletmenin amaçlarına ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Özalp, 1992: 7).

Yönetim kavramına ilişkin yapılan tanımların özünde aynı olsa da, değişik şekillerde yapılmasında üç önemli unsur rol oynamaktadır. Birinci unsur, tanımları yapan kişinin yönetim kavramına yaklaşımı, ikinci unsur, örgütlerin amaçlarının birbirlerinden farklı olmasıdır. Üçüncü unsur ise, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayıdır (Koçel, 2001: 12).

Bu açıklamalardan sonra, yönetim sürecinin özelliklerini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

- Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim, belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe yetkisini gerekli kılmaktadır. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturmaktadır.
- Yönetimin olması için bir yönetici ve en azından bir yönetilen insanın olması gerekmektedir. Bu niteliği ile yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirmektedir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılmaktadır.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirmektedir.
- Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyişle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını gerekli kılmaktadır.
- Yönetim aynı zamanda, bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın, ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Zaman, planlamanın özü

olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde de kullanılan temel araçtır.

- Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatmaktadır. Diğer bir deyişle, yönetim rasyonel bir süreçtir (Eren, 1998: 4).

Örgütlerde yöneticiler yönetim işlevini yerine getirmekten sorumludur. Farklı bölümlerden sorumlu olup, hiyerarşide farklı düzeylerde çalışırlar. Bu nedenle yöneticilerin dikey ve yatay olarak sınıflandırılması mümkündür. Yöneticileri dikey olarak, hiyerarşideki üç kademe; üst, orta ve alt kademe olmak üzere sınıflandırabiliriz:

- *Üst kademe yöneticileri:* Bu basamaktaki yöneticiler hiyerarşinin en üst kademesinde yer alırlar. Örgütün amaçlarının belirlenmesinden, amaçlara erişilebilmesi için strateji geliştirilmesinden, dış çevreyi gözlemek ve yorumlamaktan, örgütün tamamını etkileyen kararların alınmasından sorumludurlar. Genel müdür, başkan, genel müdür yardımcısı gibi unvanlar alırlar.
- *Orta kademe yöneticileri:* Üst kademe yöneticileri tarafından tanımlanan ayrıntılı stratejileri ve politikaları yürütmekten sorumludurlar. Yakın gelecekle ilgilenirler. Örgütün orta kademelerinde çalışırlar. Bölüm başkanı, kalite kontrol yöneticisi örnek olarak verilebilir.
- *Alt kademe yöneticileri:* Bu basamaktaki yöneticilerin temel işleri; yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve

astları güdülemektir. Nezaretçi, ürün hattı yöneticisi, büro yöneticisi gibi unvanlar alırlar (Berberoğlu, Koparal ve Özalp, 2000: 9-10).

#### 2.2.4.2. *Yönetici*

Yöneticilerin kişiler arası ilişkilerle rolü, astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise, işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve datanın toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Nihayet karar verme ile ilgili rolü ise girimşimcilik yönü ile yenilikler yapmak, halihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetici ne iş yapmalı sorusunun cevabı ilke koyucu bir özellik taşımaktadır. Yönetim konusu ile ilgili literatür, yöneticilerin neler yapmaları gerektiği konusu hakkında oldukça değişik ve fazla sayıda yayınlara doludur. Fakat yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan yöneticinin vazgeçemeyeceği en önemli işi karar vermektir. Karar vermek yöneticinin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme” işi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2001: 47).

Bir başka tanıma göre ise yönetici, herhangi bir işletmenin veya bölümün, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin



sonuçlarının değerlendirilmesi görevlerini üstlenen kişi olarak da tanımlamak mümkündür(Dinçer ve Fidan, 1996: 11)

Yöneticilerin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler entelektüel özellikler, karaktere ilişkin özellikler ve sosyal özellikler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren ve plan yapan bir kimse olabilmesi için; genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi ve hayal gücü, düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve muhakeme gücü gibi entelektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri; akıl ile duygu arasında denge, değişik koşul ve ortamlara ayak uydurabilme, dikkatlilik, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azim, düzenlilik, ciddilik ve yöntemlilik gibi kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Bunun yanında yöneticinin sahip olması gereken sosyal özellikleri ise; dış görünüşüne dikkat etme, gruba hitap edebilecek yeteneğe sahip olma, iş disiplini, çalışanlar ile işbirliği ve amaç birliği yapabilme, bilgi, deneyim, adalet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili ve otorite sahibi olabilme gibi özelliklerinden oluşmaktadır(Eren, 1998: 8-10).

## **2.2.5.Otel işletmeciliği yönetimi ve otel işletmeciliği yöneticiliği**

### ***2.2.5.1.Otel işletmeciliği yönetimi***

Yönetim anlayışlarının belirlenmesi ve yönetim tekniklerinin uygulanması, turizm işletmelerinde diğer işletmelere nazaran çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, ülkemizdeki konaklama işletmelerinin küçük

ölçekli işletmeler ve aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, turizm endüstrisinin son yıllarda gelişmesi ve konunun öneminin anlaşılması, bilimsel anlamda yönetim süreci ve bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemlerin turizm işletmelerinde de uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Aktaş, 1989: 75).

Otel işletmeleri, değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950'li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkanlarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve teorileri uygulanmaya başlanmıştır (Şener, 1997: 34).

Otel işletmeleri, faaliyetlerini öngörülen amaçlara ulaştırabilmek için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirmeleri gerekir. İşletmenin başarıya ulaşması bu fonksiyonların bir plan ve ahenk içinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Şener, 2001: 64).

İşletmelerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasında; karlılığı ve müşteri memnuniyetini maksimum kılmak, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bir noktada bütünleştirerek, çalışanın motivasyonunu artırmak ve işletmeye sosyal ve ekonomik çevrede olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetler bütünüdür (Şener, 2001: 30).

Otel işletmelerinde planlama faaliyetlerin amaca uygun olarak işlerlik kazanabilmesi için uygun bir örgüt gerekmektedir. Otel işletmecisi yöneticisi, planlama faaliyetinde saptanan hedeflere nasıl ulaşacağını tespit

etmek ve bunun için gerekli işgörenleri, araçları ve diğer imkanları yeter miktarda ve istenilen niteliklerde sağlamak durumundadır. Ayrıca işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenmelidir. Bu şekilde örgüt içinde kimlerin nerede, hangi görevleri ve kimlerle ilişkilendirilerek yürütecekleri belirlenir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise, bu pozisyonlarda görev alacak kişilerin hangi bilgi, yetenek ve becerilere sahip olmaları gerektiğinin belirlenmesidir. Otel işletmelerinde düzenli ve verimli çalışmanın gerçekleştirilebilmesi ve istenilen amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bazı örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunlar başlıca şunlardır:

- Otel işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlerinin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanlar bu ortak amaca yönelmelidir,
- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır,
- Örgüt üyeleri görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki-sorumluluk denkliği gözetilmeli, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özenlendirilmelidir,
- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı, işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri göz önünde tutularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır,
- Örgüte takım ruhu aşılanmalıdır (Barutçugil, 1989: 1981).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan söz konusu bu yönetim fonksiyonları, bir yöneticinin işinin ana çizgileridir. İşletmede çalışanlar, tüm bu alanlarda yöneticilerin kendilerine yol göstermesini ve önderlik etmesini beklerler. İşletme içinde başarı, uyum, moral, işe bağlılık ve verimlilik büyük ölçüde yöneticinin fonksiyonlarını bilmesine ve onları başarı ile yerine getirebilmesine bağlı bulunmaktadır (Aktaş, 2002: 219).

#### **2.2.5.2.Otel işletmeciliği yöneticiliği**

Günümüzde otel yöneticiliği; yönetim, muhasebe, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi alanlarda bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Yönetim kurulunun, işletme sahibinin veya üst yönetiminin belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yönetsel düzeyde görev üstlenen kişinin sorumlulukları dört grupta incelenebilir.

- **Müşteri ile ilgili sorumluluk:** Otellerin sunmuş olduğu mal ve hizmetleri satın alan kişiler, bu süre içinde rahat ve huzurlu bir ortam arzu ederler. Otelde oda kiralayan, restoran, bar veya eğlence tesislerinden faydalanan müşterilerin tatmin düzeyinin en üst derecede sağlanması, otelin karlılığını ve prestijinin artmasına imkan verir. Yöneticinin en önemli görevi bu ortamın yaratılmasını sağlamaktır.

Satılan odalarda veya restorandaki yemeklerde problem çıkması ya da otel personeli ile müşteriler arasında çıkabilecek sürtüşmeler, müşterilerin otelden olumsuz izlenimlerle ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu tip tatsız olaylar , personelin eğitilmesi ve yönetimin etkin bir biçimde yerine getirilmesi ile önlenir.

- **Personel ile ilgili sorumluluk:** Otel işletmelerinde otomasyona geçilmemesi, faaliyetlerin büyük bölümünün insanlar tarafından yapılması, personel yönetimini ön plana çıkarmaktadır.

Hizmet kalitesinin düşürülmemesi, nitelikli personelin tedarik edilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla, personelin seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesi, sosyal güvenliğin sağlanması önem kazanmaktadır. İş tatmininin sağlanmaması personeli olumsuz etkileyecek, moral bozukluğunu işine yansıtmasına sebep olacaktır. Santral memurunun sert ve kaba konuşmasına, garsonun kötü servis yapmasına yol açabilecektir.

- **Demirbaşlarla ilgili sorumluluk:** Otelin demirbaşları otel binası, tesisler ve tüm araç-gereçlerden oluşmaktadır. Yöneticiler, bu varlıkları korumak ve gerektiği zaman bakım ve onarımlarını yaptırmak zorundadır.

- **Finansman ile ilgili sorumluluk:** Yönetim kurulunun veya patronun oteli kurmaktaki temel amacı, kar elde etmektir. Yönetici kar elde etmek için fiyat ayarlamaları yapmakta, rekabet ortamında avantaj elde etmek için çeşitli stratejiler belirlemekte, denetim işlevini yerine getirmekte gelir-gider kontrollerini yapmaktadır. Yöneticinin bu konularda eksik olması başarısızlığa, otelin zarar etmesine veya iflasına yol açabilir (Maviş, 1994: 70).

Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişme göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların,

yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerinin de bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler:

- kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- tarafsız ve adil olmak,
- yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- insanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak olarak sınıflandırılabilir (Şener, 1997: 79-80).

### **2.2.5.6.Örgütsel organizasyondaki yönetici ve çalışanlarla ilgili tükenmişlik faktörleri**

Örgüt içerisinde, bazı iş koşullarının, tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir. Çalışanda, çabasının gereksiz, faydasız ve bir işlevinin olmayacağı yönünde izlenim uyandıran işlerin ya da çalışanın gösterdiği performanstan ötürü takdir edilmemesinin, kişisel başarısızlık hissi uyandırması nedeniyle, tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004: 104-105).

Bazı yöneticilerin, çalışanlarında kaygı, korku, ya da gerilim yaratacak davranışları, kısa sürede gerçekleştirilmesi olanaksız olan performans istekleri, aşırı kontrolçülük eğilimleri ve belirli kriterlere dayanmadan gerçekleştirdikleri işten çıkarmalar, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacaktır (Solmuş, 2004: 84).

Hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu, onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Karar verme mekanizmasındaki katılım, kişinin kendine olan özgüvenini ve kişisel başarı hissini olumlu etkileyecektir. Bazen işin kendisi, yapılması gereken tatsız şeyler gerektirmektedir. Kararlar, yüksek mevkilerde alınmaktadır. Fakat, zor durumdaki insanlarla isteği dışında iletişimde bulunmak zorunda kalan kişiler, alt düzey çalışanlardır. Böylesine stres yoğun bir ortamda çalışmanın, tükenmişliğe yol açması kaçınılmazdır (Örmen, 1993: 17-18).

Çalışma süresi boyunca, çalışılan ortamda bulunan iş arkadaşları, yöneticiler ve diğer kişilerle iletişim kurulmaktadır. İş arkadaşları ve yöneticilerden gelecek destek, çalışanın tükenmişlikle başa çıkmadaki başarısını, olumlu yönde etkilemektedir. Fakat aynı zamanda iş

arkadaşları, bazen tükenmişliğe de neden olabilmektedir. İş arkadaşlarından kaynaklı tükenmişlik, iki şekilde olmaktadır. Birincisi, duygusal anlamda bir stres kaynağı olmasıyla, ikincisi ise çalışanın sorunlar karşısındaki direncini azaltması nedeni ile tükenmişliğe yol açmasıdır (Sılığ, 2003: 26).

Çalışanlar, bazı durumlarda basit kararları alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. İnsanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda, tükenmişliğin yüksek olduğu görünmüştür (Örmen, 1993: 18).

Çalışanların daha başarılı olmalarını isteyen yöneticiler, öncelikle onların ne tür gereksinimleri olduğunu görebilmeli ve sonra da bu gereksinimlere uygun ödül olanaklarını sağlayabilmelidir (Solmuş, 2004: 170).

### **3.Yöntem**

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bölümleri ele alınacaktır.

#### **3.1.Araştırma Modeli**

KKTC’de bulunan Merit Crystal Cove Hotel’de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişliğe etki eden değişkenleri saptama amaçlı yapılan bu araştırma tarama modelidir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olup araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır(Karasar, 1984: 80).



### 3.2.Çalışma Kümesi

Araştırmanın evrenini, KKTC'deki 5 yıldızlı otellerde görev yapmakta olan yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise KKTC'de bulunan Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapmakta olan 7 yöneticiyle ve 27 çalışanla birlikte 34 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın 34 kişiyle tamamlanmasının sebebi ise, kendilerine anket verilen yöneticilerin ve çalışanların mesai saatlerinin araştırmacıyla denk gelmemesinden dolayı verilerin o kişilerden toplanamamasıdır.

### 3.3.Verilerin Toplanması

#### 3.3.1.Veri toplama aracı

##### 3.3.1.1.Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından yöneticilerin ve çalışanların kişisel özellikleri ve mesleğin bazı özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacıyla hazırlanan bu form 5 sorudan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formunda kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Formda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim çeşitliliği ve görev süresi gibi tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen değişkenlere yer verilmiştir.

##### 3.3.1.2.Maslach tükenmişlik envanteri

Bu araç tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş kendi adıyla Maslach Burnout Inventory olarak literatüre geçmiştir. Ergin, 1992 yılında doktor ve hemşirelerde tükenmişliği araştırdığı çalışmasında, ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. İnsanlarla yüz yüze yoğun ilişki içerisinde olmayı gerektiren mesleklerde çalışan bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı

duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının eksikliği şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik olgusunu ölçen bu ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, duygusal tükenme(emotional exhaustion-EE, 9 madde), duyarsızlaşma(depersonalization-DP, 5 madde) ve kişisel başarısızlık(personal accomplishment PA, 8 madde) alt ölçekleri arasında dağılmaktadır(Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: s.52).

Duygusal tükenme, kişinin mesleği ya da yaptığı iş tarafından tüketilmiş olma duygularını tanımlamaktadır. Ölçekteki 1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20 numaralı maddeler bu boyutu ölçmeye yöneliktir. Duygusal tükenme boyutundan alınabilecek puanlar 0–36 puan arasında değişmektedir.

Duyarsızlaşma kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygusuz bir şekilde davranmayı tanımlamaktadır. Ölçeğin 5,10,11,15 ve 22 numaralı maddeleri bu boyutu ölçmektedir. Tükenmişliğin bu boyutundan alınabilecek en düşük puan 0, en yüksek puan ise 20'dir.

Kişisel başarı, insanlarla çalışan bireylerde, yeterlilik ve başarı ile sorunların üstesinden gelme duygusunu tanımlar. Tam tersi durum ise kişisel başarısızlıktır. 4,7,9,12,17,18,19 ve 21 numaralı maddeler bu boyuttaki tükenmişliği ölçmektedir. Bu boyuttan alınabilecek puanlar 0–32 puan arasında değişmektedir.

### *3.3.1.2.1.Maslach tükenmişlik envanterinin geçerliği*

MTE'nin geçerliği (convergent validity) değişik şekillerde denenmiştir. İlki, bireyin MTE puanları ile bireyi en iyi tanıyan kişilerin değerlendirilmeleri ile yapılmıştır. İkincisi, MTE puanlarının, tükenmişliğe katkıda bulunacağı belirlenen belli iş özellikleri ile ilişkilerinin sınanması ile yapılmıştır. Üçüncüsü, MTE puanları, tükenmişlik ile ilişkili olduğu varsayılan çeşitli

sonuçların örneğin, insan ilişkilerinin bozulması, işten ayrılmayı düşünme, sık sık işe gelmeme gibi ölçümlerle karşılaştırılarak yapılmıştır. Bireyin deneyimlerinin dışsal doğrulaması için, arkadaşlarına başvurduğunda elde edilen puanlar ile bireylerin kendi değerlendirmeleri arasındaki ilişki EE için ( $r = 0,41, p < 0,01$ ) ve DP için ( $r = 0,57, p < 0,01$ ) anlamlı bulunmuştur (Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 53).

Bu ölçek Ergin (1982), tarafından Türkçeye uyarlanmış, Çam (1992) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada 276 hemşire ile çalışılarak, geçerlik (convergent validity) yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla hemşirelerin kendi değerlendirmeleri ile arkadaşlarının değerlendirmeleri arasındaki fark incelenmiş ve istatistiki bir fark bulunamamıştır (EE için  $t = 0.46$ ; DP için  $t = -0.79, p < 0,01$ ; PA için  $t = 0,85, p < 0,01$ )

#### 3.3.1.2.2. Maslach tükenmişlik envanterinin güvenilirliği

MTE'nin güvenilirliğini Maslach ve Jackson (1981), Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısıyla saptamışlardır ( $n = 1316$ ). Üç alt ölçek için bulunan değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir: (Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 53).

Tablo 1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği Tablosu

	<b>Maslach'ın Güvenirlik katsayıları</b>	<b>Seğmenli'nin Güvenirlik katsayıları</b>
<b>EE İçin</b>	0.90	0.86
<b>DP İçin</b>	0.79	0.69
<b>PA İçin</b>	0.71	0.74

Kaynak: Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 54

Maslach ve Jackson (1981)'in yaptıkları test / tekrar-test güvenilirlik çalışmasından elde edilen katsayılar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt ölçekler için 82, 60 ve 80'dir. Ergin (1982)'in yaptığı güvenilirlik çalışmasında, üç ayrı boyut için yaptığı iç tutarlık hesaplamasından elde edilen sonuçlar şu şekildedir; EE. 83, DP. 65, PA. 72. Test / tekrar-test katsayıları ise aynı alt ölçekleri için 83, 72 ve 62 olarak bulunmuştur (Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 54).

Çam (1992)'in yaptığı bir araştırmada Kuder Richardson 20 formülüne ve yarıya bölme tekniğine göre güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Kuder Richardson formülüne göre güvenilirlik katsayıları; EE =89, DP=71 VE PA = 72 olarak bulunmuştur.

MTE alt ölçeklerin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman Brown düzeltmesi yapıldıktan sonraki katsayılar EE=84, DP=78 ve PA=72 şeklinde bulunmuştur (Çam, 1992; Akt: Sezgin, 2006: 54).

Kısacası elde edilen sonuçlara göre MTE'nin geçerliği ve güvenilirliğinin yeterli olduğu ve tükenmişliği ölçebileceği söylenebilir.

Araç, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali 6 farklı meslekte 235 kişilik bir gruba da uygulanmıştır. Aynı araç daha sonra doktor ve hemşireler olmak üzere 552 kişiden oluşan bir grupta kullanılmıştır. Yapı geçerliğini incelemek üzere yapılan faktör analizinde, faktör yapısının iki maddenin yer değiştirmesi dışında orijinal ölçek (Gold, 1985) ve Türkçe formun (Ergin, 1992) faktör yapısı ile benzer olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada ayrıca bir güvenilirlik çalışmasına gerek olmadığı kanaatine varılmıştır.

#### *3.3.1.2.3.Maslach tükenmişlik envanterinin puanlanması*

Ölçeğin özgün formunda yedi basamaklı olan cevap seçeneklerinin, Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş ve daha sonra basamak sayısı beşe indirilmiştir (Ergin, 1992). Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan soru maddeleri 0–4 arasında puanlandıktan sonra, her alt ölçek kendi arasında ayrı ayrı toplanarak, üç ayrı puan elde edilmektedir.

Diğer bir deyişle tek bir toplam puana ulaşamaz (Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 55).

Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin bakım ve hizmet verdiği kişilere karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun bir şekilde, aşağılayıcı ve umursamaz davranmasını tanımlarken, kişisel başarı alt ölçeği ise, insanlarla yüz yüze çalışan bir kimsede, yeterlilik ve sorunların başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar (Seğmenli, 2001; Akt: Sezgin, 2006: 55). DT ve D alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe tükenmişliğin arttığı diğer yandan KB puanları yükseldikçe tükenmişliğin azaldığı kabul edilmektedir

### **3.3.2. Veri toplama araçlarının uygulanması**

Araştırmada gerek duyulan verilerin toplanması amacıyla Merit Ccrystal Cove Hotel’ de çalışan yöneticilerin ve çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgi almak üzere araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere ”Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory=MTE)” araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır.

Yapılan araştırma için 50 kişiye kişisel bilgi formu ve anket gönderilmiştir, fakat gönderilen 50 kişisel bilgi formundan ve anketten 34 adet geri dönüş alınmıştır.

Çalışmaya katılan 34 kişinin tamamı araştırma sorularını eksiksiz cevaplamıştır ve toplam 34 yönetici ve çalışan ile araştırma tamamlanmıştır.

### **3.3.3. Verilerin çözümü ve yorumlanması**

Araştırmada, toplanan veriler araştırmanın amaçlarına uygun şekilde gruplanarak, gerekli istatistik teknikleri uygulandıktan sonra tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada ankete katılanların, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim

çeşitliliği, oteldeki mesleki deneyim değişkenlerine göre frekans ve yüzdelik değerleri hesaplanmıştır. İstatistiksel analizde verilerden elde edilen puanların dağılımları homojen olmadığı için non-parametrik istatistik teknikler uygulanmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve kişisel başarı puanları, ikiden çok grup için Anova Testi ve ikili guruplar için de t-testi kullanılarak sıra ortalamaları karşılaştırılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak alınmıştır.

Veri toplama aracının uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS 15.0 paket programı ile hesaplanmıştır.

## 4.Bulgular ve Yorum

### 4.1.Giriş

Bu bölümde, verilerin analizi sonucunda elde edilen bazı bulgular bulunmaktadır. Bu bulgular sırasıyla yorumlanmaya çalışılacaktır.

**Kişisel Bilgiler:** Aşağıda KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de çalışan yöneticilerin ve çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki deneyimlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’ de frekans ve yüzdeleri ile gösterilmiştir.

*Tablo 2: KKTC Merit Crystal Cove Hotel' de Görev Yapan Yöneticilerin ve Çalışanların Cinsiyetleri, Yaşları, Medeni Durumları, Eğitim Durumları, Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları*

<b>Değişken</b>	<b>Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	20	58.82
	Erkek	14	41.18
	Toplam	34	100
<b>YAŞ</b>	30 ve Altı	10	29.41
	31-40	13	38.24
	41 ve Üstü	11	32.35
	Toplam	34	100
<b>MEDENİ DURUM</b>	Evli	20	58.82
	Bekar	14	41.18
	Toplam	34	100
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Turizm ve Otel İşletmeciliği	10	29.41
	Diğer	24	70.59
	Toplam	34	100
<b>MESLEKİ DENEYİM</b>	4 ve Altı	14	41.18
	5-9	8	23.53
	10 ve Üstü	12	35.29
	Toplam	34	100

Çalışanların ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 34 çalışanın ve yöneticinin 20'sinin (%58.82) kadın, 14'ünün (%41.18) erkek olduğu görülmektedir (Tablo2).

Tablo 2' de görüldüğü gibi çalışanların ve yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, toplam 34 çalışanın ve yöneticinin 10'unun (%29.41) 30 yaş ve altı, 13'ünün (38.24) 31-40 arası ve 11'inin (%32.35) 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışanların ve yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde ise toplam 34 çalışanın ve yöneticinin 20'sinin (%58.82) evli, 14'ünün (%41.18) bekar olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi çalışanların ve yöneticilerin eğitim çeşitliliğine göre dağılımı incelendiğinde, toplam 34 çalışanın ve yöneticinin 10'unun (%29.41) Turizm ve Otel İşletmeciliği eğitimi verilen bölümlerden, 24'ünün (%70.59) diğer eğitim düzeylerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Çalışanların ve yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 34 çalışanın ve yöneticinin 14'ünün (%41.18) 4 ve altı, 8'inin (%23.53) 5-9 ve 12'sinin (%35.29) ise 10 yıl ve üstünde mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

#### **4.1.1. Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında cinsiyetlerine göre farklılıklarının incelenmesi**

Yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma puanlarının cinsiyetlerine göre t-testi sonuçları Tablo 3' te verilmiştir.

*Tablo 3: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Kadın	20	0.25	0.34	- 0.95	0.34
Erkek	14	0.20	0.22		



Tablo 3' te görüldüğü gibi erkek yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.20), kadın yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.25) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= -0.95, p> 0.05].

Kadın yöneticilerin ve çalışanların doğaları gereği erkeğe nazaran daha duygusal ve daha az dayanıklı olmalarının, insan ilişkilerinde daha hassas ve insanlarla iletişim kurmakta daha iyi olmalarının mesleklerini yaparken tükenmişlik duygularını erkek yöneticilere ve çalışanlara göre biraz daha yoğun yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ama istatistiksel olarak bakacak olursak anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme puanlarının cinsiyetlerine göre t-testi sonuçları Tablo 4' te verilmiştir.

*Tablo 4: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Kadın	20	1.07	0.65	- 1.05	0.29
Erkek	14	0.95	0.52		

Tablo 4' te görüldüğü gibi erkek yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki puan ortalamaları (X:0.95), kadın yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki puan ortalamaları (X:1.07) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= - 1.07, p> 0.05].

Yapılan araştırmanın bu verilerinde de çok farklı bir sonuç elde edilmemiştir. Kadın yöneticiler ve çalışanlar, erkek yöneticilere ve çalışanlara göre istatistiksel boyutta anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çok küçük farklılık görünmektedir, bunun nedeni ise kadınların mesleklerinin yanı sıra aynı zamanda ev işleri ve çocuk bakımı gibi değişik işlerle ilgilenmesinin etkisi olarak düşünülebilir.

Yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı puanlarının cinsiyetlerine göre t-testi sonuçları Tablo 5' te verilmiştir.

*Tablo 5: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Cinsiyetlerine Göre t-testi Sonuçları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Kadın	20	0.93	0.36	- 0.63	0.98
Erkek	14	0.92	0.29		

Tablo 5' te görüldüğü gibi erkek yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki puan ortalamaları (X:0.92), kadın yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki puan ortalamaları (X:0.93) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [ $t = -0.63$ ,  $p > 0.05$ ].

Kadın yöneticilerin ve çalışanların da erkek yöneticilerin ve çalışanların da kişisel başarı konusunda aynı oranda tükenmişlik göstermektedir. İstatistiksel boyutta anlamlı bir farklılık yoktur.

Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların Duyarsızlaşma, Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı boyutlarının cinsiyetlerine göre farklılıklarını

incelendiğimizde duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadığını görmekteyiz. Bu bulgu, cinsiyet değişkeninin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.1.2.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında yaşlarına göre farklılıklarının incelenmesi**

Yönetici ve çalışanların duyarsızlaşma puanlarının yaşlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6’ da verilmiştir.

*Tablo 6: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
30 ve Altı	10	6.20	3.13
31- 40	13	5.58	3.19
41 ve Üstü	11	4.80	2.75

Tablo 6’ da görüldüğü gibi yaş değişkenine göre duyarsızlaşma puan ortalamaları 30 ve daha küçük yaşlar için (X:6.20), 31-40 yaşlar için (X:5.58), 41 ve daha fazla yaşta olanlar için (X:4.80) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo:6’ da verilmiştir.

*Tablo 7: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	2	3.175	0.791	2.574	0.077
Grup İçi	30	61.041	0.304		
Toplam	32	64.216			

Tablo 7 incelendiğinde Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların yaşları ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme puanlarının yaşlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

*Tablo 8: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
30 ve Altı	10	20.08	4.83
31- 40	13	19.02	5.55
41 ve Üstü	11	18.10	5.51

Tablo 8’ de görüldüğü gibi yaş değişkenine göre duygusal tükenme puan ortalamaları 30 ve daha küçük yaşlar için (X:20.08), 31-40 yaşlar için (X:19.02), 41 ve daha fazla yaşta olanlar için (X:18.10) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo:9’ da verilmiştir.

*Tablo 9:Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	2	0.715	0.176	0.488	0.738
Grup İçi	30	72.353	0.361		
Toplam	32	73.068			

Tablo 9 incelendiğinde Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların yaşları ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı puanlarının yaşlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’ da verilmiştir.

*Tablo 10: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Yaşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
30 ve Altı	10	12.67	3.95
31- 40	13	12.68	3.49
41 ve Üstü	11	10.60	4.11

Tablo 10’ da görüldüğü gibi yaş değişkenine göre kişisel başarı puan ortalamaları 30 ve daha küçük yaşlar için (X:12.67), 31-40 yaşlar için (X:12.68), 41 ve daha fazla yaşta olanlar için (X:10.60) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo:11’ de verilmiştir.

*Tablo 11: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Gruplar Arası	2	0.840	0.207	0.856	0.485
Grup İçi	30	48.583	0.241		
Toplam	32	49.423			

Tablo 11 incelendiğinde Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların yaşları ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Genel olarak; Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların yaşlarına göre; Duyarsızlaşma, Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı durumlarının sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu çalışma için, yaş değişkeninin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı söylenebilir.

#### **4.1.3.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında medeni durumlarına göre farklılıklarının incelenmesi**

Yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma puanlarının medeni durumlarına göre t-testi sonuçları Tablo 12’ de verilmiştir.

*Tablo 12: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları*

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Evli	20	0.162	0.21	- 1.79	0.09
Bekar	14	0.254	0.31		

Tablo 12’ de görüldüğü gibi evli yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları ( $X:0.157$ ), bekar yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları ( $X:0.249$ ) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [ $t = -1.79, p > 0.05$ ].

Tablo 12' ye göre bekar olan yöneticilerin ve çalışanların evli olan yöneticilere ve çalışanlara nazaran biraz daha fazla tükenmiş olduğu görünmektedir. Bunun nedenleri ise; bekarların meslekte umduklarını bulamadıkları, evli yöneticilerin ve çalışanların iş dışında düzenli bir hayat yaşıyor olmaları, sıkıntılarını paylaşacak bir hayat arkadaşına sahip olmaları ve eşlerinden destek görüyor olmaları şeklinde sıralanabilir.

Yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme puanlarının medeni durumlarına göre t-testi sonuçları Tablo 13' te verilmiştir.

*Tablo 13:Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları*

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Evli	20	0.908	0.48	- 1.13	0.24
Bekar	14	1.035	0.56		

Tablo 13'te görüldüğü gibi evli yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.908), bekar yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:1.035) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= -1.13, p> 0.05].

Tablo 13' te istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmamasına karşın bekar olan yöneticiler ve çalışanlar, evli olan yöneticilere ve çalışanlara göre biraz daha fazla tükenmiş olarak görülmektedir. Bunun nedenleri arasında da tablo 13' te olduğu gibi evli yöneticilerin ve çalışanların eşleri tarafından destekleniyor olmaları ve düzenli bir aile hayatlarının oluşu gösterilebilir.



Yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı puanlarının medeni durumlarına göre t-testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

*Tablo 14: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Medeni Durumlarına Göre t-testi Sonuçları*

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Evli	20	0.891	0.31	- 0.414	0.71
Bekar	14	0.916	0.34		

Tablo 14’ te görüldüğü gibi evli yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.891), bekar yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.916) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [ $t = -0.414$ ,  $p > 0.05$ ].

Sonuç olarak Merit Crystal Cove’ da görev yapan yöneticilerin ve çalışanların medeni durumlarına göre; Duyarsızlaşma, Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı durumlarının sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bulgulara dayanarak, medeni durumun tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını söyleyemek mümkündür.

#### **4.1.4.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında eğitim çeşitliliğine göre farklılıklarının incelenmesi**

Yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma puanlarının eğitim çeşitliliğine göre t-testi sonuçları Tablo 15’ te verilmiştir.

Tablo 15: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	X	Ss	T	P
Turizm ve Otel İşletmeciliği	10	0.209	0.2644	0.59	0.92
Diğer	24	0.205	0.2375		

Tablo 15’de Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü’nden mezun olan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.209), diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.205) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= 0.59, p> 0.05].

Tablo 15’ e bakıldığında diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilerin ve çalışanların Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü’nden mezun olan yöneticilere ve çalışanlara oranla biraz daha az tükenmiş olarak görünmelerinin sebebi; Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü mezunu yöneticilerin ve çalışanların meslekte umduklarını bulamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme puanlarının eğitim çeşitliliğine göre t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	X	Ss	T	P
Turizm ve Otel İşletmeciliği	10	1.011	0.6076	0.65	0.60
Diğer	24	0.939	0.4695		

Tablo 16’ da görüldüğü gibi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümü’ nden mezun olan yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:1.011), diğer eğitim düzeylerinden olan yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.939) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= 0.65, p> 0.05].

Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü’ nden mezun olan yöneticilerin ve çalışanların diğer eğitim düzeylerine sahip göre az da olsa tükenmişlik göstermelerinin sebebi yeterince destek alamadıkları, mesleklerinin toplumda hak ettiği değeri bulmadığını düşünüyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı puanlarının eğitim çeşitliliğine göre t-testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Eğitim Çeşitliliğine Göre t-testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	X	Ss	T	p
Turizm ve Otel İşletmeciliği	10	0.905	0.3298	0.443	0.649
Diğer	24	0.876	0.3143		

Tablo 17’de Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü’nden mezun olan yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.905), diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik puan ortalamaları (X:0.876) olarak bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi sonucunda farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. [t= 0.443, p> 0.05].

Genel olarak bakıldığında Merit Crystal Cove Hotel’de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların eğitim çeşitliliğine göre; Duyarsızlaşma, Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı durumlarının sıra ortalamalarını değerlendirdiğimizde; bütün boyutlarda (D, DT, KB) ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

#### **4.1.5.KKTC Merit Crystal Cove Hotel’de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında mesleki deneyimlerine göre farklılıklarının incelenmesi**

Yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma puanlarının mesleki deneyimlerine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

*Tablo 18: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
4 ve Altı	14	0.13	0.16
5 – 9	8	0.22	0.27
10 ve Üstü	12	0.17	0.20

Tablo 18’ de görüldüğü gibi mesleki deneyim değişkenine göre duyarsızlaşma puan ortalamaları 4 ve daha az süre çalışmış olanlar için (X:0.13), 5-9 yıl arası çalışmış olanlar için (X:0.22), 10 ve daha fazla yıl çalışmış olanlar için (X:0.17) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıda bulunan Tablo:19’ da verilmiştir.

*Tablo 19: Yöneticilerin ve Çalışanların Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Gruplar Arası	2	0.925	0.008	0.84	0.40
Grup İçi	30	63.296	0.008		
Toplam	32	64.223			

Tablo 19' a baktığımızda ise Merit Crystal Cove Hotel' de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların mesleki deneyimleri ile duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Yöneticilerin ve çalışanların duygusal tükenme puanlarının mesleki deneyimlerine göre ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 20'de verilmiştir.

*Tablo 20: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
4 ve Altı	14	1.039	0.49
5 – 9	8	1.036	0.57
10 ve Üstü	12	0.875	0.51

Tablo 20' de görüldüğü gibi mesleki deneyim değişkenine göre duygusal tükenme puan ortalamaları 4 ve daha az yıl çalışmış olanlar için (X:1.039), 5-9 yıl arası çalışmış olanlar için (X:1.036), 10 ve daha fazla yıl çalışmış olanlar için (X:0.875) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular ise Tablo:21'de verilmiştir.

*Tablo 21: Yöneticilerin ve Çalışanların Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Gruplar Arası	2	8.848	0.028	0.88	0.35
Grup İçi	30	64.221	0.026		
Toplam	32	73.072			

Tablo 21 incelendiğinde Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların mesleki deneyimleri ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Yöneticilerin ve çalışanların kişisel başarı puanlarının mesleki deneyimlerine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

*Tablo 22: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları*

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
4 ve Altı	14	0.923	0.3240
5 – 9	8	0.855	0.3086
10 ve Üstü	12	0.919	0.2303

Tablo 22’ de görüldüğü gibi mesleki deneyim değişkenine göre kişisel başarı puan ortalamaları 4 ve daha az yıl çalışmış olanlar için (X:0.923), 5-9 yıl arası çalışmış olanlar için (X:0.855), 10 ve daha fazla yıl çalışmış olanlar için (X:0.919) olarak bulunmuştur. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo:23’ te verilmiştir.

*Tablo 23: Yöneticilerin ve Çalışanların Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Gruplar Arası	2	2.575	0.00	0.48	0.51
Grup İçi	30	46.845	0.07		
Toplam	32	49.426			



Tablo 23 incelendiğinde Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların mesleki deneyimleri ile kişisel başarı boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. [ $p > 0.05$ ].

Sonuç olarak Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların mesleki deneyimlerine göre; Duyarsızlaşma, Duygusal Tükenme ve Kişisel Başarı durumlarının sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır. Bu durumda, mesleki deneyim değişkeninin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

#### **4.2.Genel Değerlendirme**

Araştırma, KKTC Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlik durumlarını saptamak amacıyla yapılmıştır. Yöneticilerin ve çalışanların cinsiyetlerinin, yaşlarının, medeni durumlarının, eğitim çeşitliliğinin ve mesleki deneyim değişkenlerinin tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket ile elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki yorumlara ulaşılmıştır.

Yapılan birçok araştırmada hemen hemen aynı sonuçlara rastlamak mümkündür. Bu araştırmalar yöneticilerle ve çalışanlarla beraber öğretmenler, hemşireler, polisler ve çağrı merkezinde çalışan insanlar gibi günde onlarca kişiyle iletişimde bulunan kişiler üzerinde yapılmıştır.

Merit Crystal Cove Hotel’ de görev yapan yöneticilerin ve çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim çeşitliliğine ve mesleki deneyimlerine bakıldığında duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak cinsiyetin, yaşın, medeni durumun, eğitim çeşitliliğinin ve mesleki deneyimin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

## 5.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak sonuçlar ve öneriler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 5.1.Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlar aşağıdaki maddelerde özetlenebilir.

1-Otel İşletmeciliğinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların cinsiyetleri ile tükenmişlik durumları arasında, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır.

2-Otel İşletmeciliğinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik puanları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

3-Yöneticilerin ve çalışanların medeni durumları ile duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik puanları farklılık göstermemektedir.

4-Araştırmaya katılan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik puanları eğitim çeşitliliğine göre farklılık göstermemektedir.

5-Araştırmaya katılan yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik puanları mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir.

## 5.2.Öneriler

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak uygulamaya yönelik öneriler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1-Yaş arttıkça görev yapan yöneticilerde ve çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarının arttığı bulunmuştur. İşe yeni başlayanlarda sorunlarla başa çıkmak için bazı özellikleri henüz kazanmamış olmaları ve mesleki deneyim yetersizlikleri nedeniyle, tükenmişlik kolaylıkla gelişebilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlar, tükenmişlik ve tükenmişlikle baş edebilme konusunda bilinçlendirilmeli ve aynı zamanda eğitim seminerleri verilerek tükenmişliğin engellenmesine yardımcı olunmalıdır.

2-Hizmet süresi daha fazla olan deneyimli çalışanlar, deneyimlerini ve bilgilerini işe yeni başlayan çalışanlarla paylaşmalı ve meslektaşlarını çalışmalarında desteklemelidirler.

3-Çalışanların mesleği isteyerek seçmesi sağlanmalı, verim ve iş doyumunu arttırılmalıdır. Meslek seçimine önem verilmelidir; çocukların küçük yaşlardan itibaren ilgi ve eğilimleri tespit edilerek, bireysel eğilimlerine uygun meslekler seçebilme olanağı sağlanmalıdır.

4-Otel işletmelerinde görev yapacak olan yöneticilerin ve çalışanların öncelikle Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olmuş olmalarına dikkat edilmelidir. Bu yöneticilerin ve çalışanların işlerini daha fazla severek yapmalarını sağlayacağından ve verimliliği arttıracığından tükenmişliğin azalmasında önemli bir etken olabilir.

5-Özellikle Turizm ve Otel İşletmeciliği'nde görev yapan çalışanlara, üstleri tarafından iş stresini azaltıcı sosyal destek sağlanmalıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalıdır.

6-Turizm ve Otel İşletmeciliğinde çalışmak doğrudan insanlara hizmet veren bir meslek olduğundan, yöneticilerde ve çalışanlarda tükenmişlik kolay yaşanabilmektedir. Tükenmişliğin belirlenip önlenmesi için; çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri, geri bildirim, danışma ve destek sağlanabilecek bir sistem oluşturulmalıdır.

7-Turizm Otel İşletmeciliği' nde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişliklerini bir nebze azaltabilmek için uzman kişiler tarafından yönlendirilebilecekleri kişisel gelişim programlarının düzenlenmesi, profesyonel psikolojik destek almalarının ve grup terapilerine katılımlarının sağlanması faydalı olacaktır.

8-Turizm ve Otel İşletmeciliği' nde görev yapan yöneticilere ve çalışanlara mesleklerinin önemsendiğinin ve toplum tarafından desteklendiklerinin hissettirilmesi de iş doyumlarının artmasında, tükenmişliğin azalmasında önemli bir etki yaratabilir.

9-Turizm ve Otel İşletmeleri, diğer hizmet veren işletmelerden farklı bir statüde oldukları için, oteller sorunları ve işleyiş şekilleri ile ilgili bağlı buldukları bakanlık tarafından sürekli desteklenmeli, yaşanan sorunların ve işleyişteki aksaklıkların giderilebilmesi için iletişim ortamları sağlanmalıdır.

10-Tükenmişliğin ortadan kaldırılabilmesi için tükenmişliğe sebep olan etkenlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da hem ekonomik hem toplumsal açıdan tükenmişliğin getireceği olumsuz koşulların ve mali kayıpların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

11-Hizmet içi eğitimlerin artırılması, örgütsel ve bireysel stratejiler geliştirilmesi ve Turizm Çevre ve Kültür Bakanlığı tarafından "Turizm ve Otel İşletmeciliği" ile ilgili danışmanlık sistemlerinin oluşturulması bir nebze olsun tükenmişliğin azalmasında faydalı olacaktır.

12-Günümüz rekabet koşullarında "insan" faktörünün artan önemi doğrultusunda, hayati öneme sahip olan, turizm sektöründe iş tatmininin sağlanması üzerinde durulması

gerekmektedir. Bu verimliliğin artmasına sebep olacağı gibi aynı zamanda tükenmişliği biraz azaltacaktır. Turizm ve Otel İşletmeciliği eğitimine ihtiyaç duyan bir bireyin yetiştirilmesinde rol alan çalışanların işten doyum sağlamaları daha da büyük bir önem arz etmektedir.

13-Araştırma sonuçları şunu göstermektedir: Çalışma yılı arttıkça meslekte beklentilerine cevap bulamayan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişlikleri artmaktadır. Bu da doğal olarak bize iş tatmininin düştüğünü göstermektedir. Bunun ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar yapılmalı, Turizm ve Otel İşletmeciliği' nde çalışan yöneticilerin ve çalışanların iş tatminlerini arttırıcı uygulamalara gidilmeli ve tükenmişliklerinin azalması sağlanmalıdır.

14-Başarının takdir edilmesi yine iş tatmini sağlamada göz önüne alınması gereken uygulamalardan biridir. Turizm ve Otel İşletmeciliği' nde görev yapan yöneticilerin ilgili müdürlükler veya bakanlık tarafından, çalışanların ise hem bakanlık hem de yöneticileri tarafından takdir edilmeleri tükenmişliklerinin belli oranda düşmesine yardımcı olacaktır.

15-İşten doyum sağlamayan bir yöneticinin veya çalışanın mesleğine ve dolayısıyla topluma katkısı fazla olmayacaktır. Bunun için iş doyumunu ve verimliliği arttırıcı faktörler saptanmalı ve çözümler getirilmelidir. Böylece tükenmişliğin etkisi de azaltılmış olacaktır.

16-Tükenmişlik kavramı, iş doyumunu ve verimlilik kavramları ile bağlantılı kavramlardır. İşten doyumsuzluğun hem verimliliğe hem de tükenmişliğe etkileri oldukça fazladır. Burada yola çıkarak; daha sonra yapılacak olan araştırmalarda iş doyumunu – verimlilik ve tükenmişlik bir bütün olarak ele alınıp incelenmeli ve Turizm ve Otel İşletmeciliği' nde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların tükenmişliklerinin nedenleri tam olarak saptanmalıdır.

## Ekler Listesi

<b>Ek1:Kişisel Bilgi Formu.....</b>	<b>80</b>
<b>Ek2:Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği).....</b>	<b>81</b>

## Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

### 1. Cinsiyetiniz

Kadın     Erkek

### 2. Yaşınız

30 ve altı     31-40     41 ve üstü

### 3. Medeni Durumunuz

Evli     Bekar

### 4. Eğitim Durumunuz

Turizm ve Otel İşletmeciliği     Diğer

### 5. Kaç Yıldır Otel İşletmeciliğinde Çalışıyorsunuz (Toplam Çalışma Süreniz)

4 ve altı     5-9     10 ve üstü

## Ek 2: Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Tükenmişlik, kişinin iş yaşamında duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve azalan kişisel başarı duygusu şeklinde ortaya çıkan bir olgudur. Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan beş yıldızlı Merit Crystal Cove Hotel' deki, yöneticilerin ve çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi ve tükenmişlik düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirilme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**Çağdaş TUNAY**

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

0 Hiçbir zaman - 4 Her zaman aralıkları arasında size uygun olan seçenek ile ilgili rakamı yuvarlak içine alarak değerlendiriniz

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-İşimden soğuduğumu hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
2-İş gün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
3-Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
4-Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum	( )	( )	( )	( )	( )
5-Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
6- Gün boyunca insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor	( )	( )	( )	( )	( )
7-Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
8-İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )



9-Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumu etkilediğimi düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10-Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11-Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12-Kendimi çok enerjik hissediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13-İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14-İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15-Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16-İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18-Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19-İşimde birçok önemli şey yaptım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-Sabrımın tükendiğini hissediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21-İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22-Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kaynakça

- Akçamete, G. , Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aktaş, A.(1989). *Turizm işletmeciliği*. Antalya: Retromat Matbaası.
- Aktaş, A.(2002). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. Antalya: Azim Matbaacılık.
- Aydın, K.(2004). *Beden Eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi(Aksaray ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Aydın, L.(2002). *İlköğretim okul yöneticilerinin bireysel tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi(Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Azaltun, M., Çakıcı, A.C., Kozak, M.A., Kozak, N., Sarıışık, M. ve Sökmen, A.(2002). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1999). *Stres ve başa çıkma yolları*(19.baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*(gözden geçirilmiş 3.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. .
- Berberoğlu, G., Koparal, C. ve Özalp, İ.(2000). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951.
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromunun araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.

- Çetiner, E.(1995). *Konak işletmelerinde yönetim muhasebesi*. Ankara: Tutubay Yüksek Öğretim Yayınları.
- Çokluk, Ö.(2003). *Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar-uygulamalar ve sorunlar*. C. Elma ve K. Demir(Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetim sözlüğü*. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y.(1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dursun, S.(2000). *Öğretmenlerde tükenmişlik ile yükleme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Eren, E.(1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon(çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (8.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Girgin, G.(1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model(İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması)*. Yayınlanmamış Doktora tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Dizgi ve Mikro Basım Yayım Dağıtım.
- Işıkhana, V.(2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaçmaz, N.(2005). Tükenmişlik(Burnout) Sendromu (Burnout Syndrome). *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi/Volume:68*, (Sayı/Number:1.Yıl).

[http://www.itfdergisi.com/pdf/pdf\\_ITF\\_407.\(08.06.2011\)](http://www.itfdergisi.com/pdf/pdf_ITF_407.(08.06.2011))

Karasar, N.(1984). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.

Kırlangıç, M.O.(1995). *Tükenmişlik* (1.Baskı). İzmir: Saray Medikal Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. .

Kozak, S.(1995). *Otel işletmelerinde ön büro yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:868.

Maviş, F.(1994). *Otel işletmeciliği ilke ve kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 843.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 214.

Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği ve otel işletmelerinde verimlilik analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Örmen, U.(1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*.  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Özalp, İ.(1992). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özer, R.(1998). *Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karedeniz Teknik Üniversitesi.

- Özmen, H.(2001). *Görme engelliler okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Sezgin, S.A.(2006). *Hastane okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Trakya Üniversitesi.
- Sılak, M.(2001). *Çalışma Psikolojisi (1.Baskı)*. Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Solmuş, T.(2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler*. Ankara: Beta Yayınları.
- Sürgevil, O.(2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şener, B. (1997). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon(geliştirilmiş 2. baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şener, B.(2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Torun, A.(1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileriüzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Tümkaya. S.(1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Yıldırım, F.(1996). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Yiğit, N.(2000). Örgütsel stres, stres kaynakları ve verimliliğe etkisi.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.