

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

(OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

Merve CÖMERTOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe CABİ BİLGE

Tükenmişlik Sendromunun Kurumsal Performansa Etkisi
(Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)

Merve CÖMERTOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe CABİ BİLGE

ISBN :978-625-8101-78-2
© Temmuz 2024

© Copyright 2024, ATLAS AKADEMİ

Bu baskının bütün hakları Atlas Akademi'ye aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Bölüm içeriklerine ait tüm sorumluluk, bölümlerin yazarlarına aittir.

SERTİFİKA NO: 49704

Kapak Tasarım: **Erdinç ÇAKIR**- erdinccakir@gmail.com
Baskı Öncesi Hazırlık: **Mehmet ATEŞ** - mehmetates42@gmail.com

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Cömertoğlu,	Anahtar Kelimeler:
Merve	Tükenmişlik, Tükenmişlik
Cabi Bilge,	Sendromu
Ayşe	Kurumsal Performans, Otel İşletmeleri

as atlas
akademi

Akademi Mh. Yeni İstanbul Cd.
No: 317/7 Selçuklu/ KONYA
Tel: 0332 241 30 59
www.atlasakademiyayin.com

ÖNSÖZ

Bu kitapta gerçekleştirilen araştırmanın amacı turizm sektöründe yer alan otel işletmelerindeki işgörenlerin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromunun işletmelere olan etkileridir. Tükenmişlik sendromu, işgörenler arasında artan fiziki ve sözlü şiddete, maruz bırakılan mobbinglere, müşteri memnuniyetsizliğine, işletmenin kurumsal performansının düşüşüne neden olabilmektedir. Bu bağlamda kitapta Konya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki çalışanların tükenmişlik sendromu düzeylerinin çalıştıkları işletmenin kurumsal performansına etkisi incelenmiştir. Bu kitap Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği ABD’de Dr. Öğr. Üyesi Ayşe CABİ BİLGE danışmanlığında tamamlanan “Turizm İşgörenlerinde Görülen Tükenmişlik Sendromunun Kurumsal Performansa Etkileri: Konya İli Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Merve CÖMERTOĞLU
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe CABİ BİLGE

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK SENDROMU

1.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı.....	3
1.1.1. Duygusal Tükenme	4
1.1.2. Duyarsızlaşma	4
1.1.3. Kişisel Başarısızlık Hissi	5
1.2. Tükenmişlik Sendromu Modelleri	5
1.2.1. Cherniss Modeli.....	5
1.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	6
1.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	6
1.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	7
1.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....	7
1.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	7
1.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	8
1.3. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler.....	9
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	9
1.3.2. Örgütsel Faktörler	10
1.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	13
1.4.1. Bireysel Sonuçları	13
1.4.2. Örgütsel Sonuçları.....	15

1.5. Tükenmişliğin Belirtileri.....	16
1.5.1. Fiziksel Belirtiler	16
1.5.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler.....	17
1.5.3. Davranışsal Belirtiler.....	17
1.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri.....	18
1.6.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler	19
1.6.2. Tükenmişlikle Mücadelede rgtsel Düzeyde Yapılması Gerekenler	20

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL PERFORMANS

2.1. Kurumsal Performans Kavramı	25
2.2. Kurumsal Performans Model ve Metotları.....	26
2.2.1. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard - BSC).....	26
2.2.2. Hedefler - Yönlendiriciler - Performans Göstergeleri (ECOGRAM).....	28
2.2.3. Performans Yönetimi Matrisi (PMM).....	30
2.2.4. Stratejik lm Analizi ve Raporlama Metodu (SMART)	31
2.2.5. Entegre Performans Yönetimi Sistemleri (IPMS).....	32
2.2.6. Performans Yönetimi Sistemi (PMS)	32
2.3. Kurumsal Performans Yönetimi.....	34
2.4. Kurumsal Performans ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	39
3.2. Araştırmanın nemi	39
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	40
3.4. Araştırmanın Evreni ve rneklemi.....	40

3.5. Araştırmanın Modeli.....	40
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	41
3.7. Araştırmanın Yöntemi	43
3.8. Bulgular	43
3.8.1. Araştırmaya Yönelik Genel Bulgular.....	44
3.8.2. Araştırmaya İlişkin Demografik Bulgular	45
3.8.3. Araştırmada Uygulanan Farklılık Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	48
3.8.4. Araştırmada Uygulanan Korelasyon Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	62
3.8.5. Araştırmada Uygulanan Regresyon Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA.....	71

TABLolar

Tablo 1. Ölçeklere ait Tanımlayıcı İstatistik, Güvenilirlik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	44
Tablo 2. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	44
Tablo 3. Duygusal Tükenmenin Cinsiyete Göre Homojenlik Testi için Yapılan Levene's Testi Bulguları.....	49
Tablo 4. Duygusal Tükenme Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları	49
Tablo 5. Duygusal Tükenmenin Cinsiyete Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları.....	50
Tablo 6. Duyarsızlaşma Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları	50
Tablo 7. Kişisel Başarının Cinsiyete Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları.....	51
Tablo 8. Kişisel başarı Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları	51
Tablo 9. Duygusal Tükenmenin Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları.....	52
Tablo 10. Duygusal Tükenme Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	52
Tablo 11. Duyarsızlaşmanın Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları	53
Tablo 12. Duyarsızlaşma Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	53
Tablo 13. Kişisel Başarının Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları	54

Tablo 14. Kişisel Başarı Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	55
Tablo 15. Duygusal Tükenmenin Medeni Duruma Göre Homojenlik Testi için Yapılan Levene’s Testi Bulguları.....	55
Tablo 16. Duygusal Tükenme Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları	56
Tablo 17. Duygusal Tükenmenin Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları.....	56
Tablo 18. Duyarsızlaşma Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	57
Tablo 19. Kişisel Başarının Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları	57
Tablo 20. Kişisel başarı Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	58
Tablo 21. Duygusal Tükenmenin Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları.....	58
Tablo 22. Duygusal Tükenme Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları	59
Tablo 23. Duyarsızlaşmanın Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları	59
Tablo 24. Duyarsızlaşma Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	60
Tablo 25. Kişisel Başarının Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları	61
Tablo 26. Kişisel Başarı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları.....	61
Tablo 27. Duygusal Tükenme Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları	62
Tablo 28. Duyarsızlaşma Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları	63

Tablo 29. Kişisel Başarı Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları	63
Tablo 30. Kişisel Başarı Boyutunun Kurumsal Performansa Etkisine Yönelik Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 31. Hipotezlerin Onayı.....	65

ŞEKİLLER

Şekil 1. Bireysel düzeyde alınabilecek önlemler	20
Şekil 2. Örgütsel düzeyde alınabilecek önlemler.....	23
Şekil 3. Hedefler ve Ölçütler	31
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	41
Şekil 5. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği.....	45
Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılım Grafiği	46
Şekil 7. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım Grafiği	47
Şekil 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği.....	48

GİRİŞ

Turizm sektörü, diğer sektörlerde ve birçok alanlarda etkileşim halinde olan 20. Yüzyılın ikinci yarısında batı medeniyetleri tarafından fark edilip günümüze kadar ulaşan dinamik bir sektördür. Turizm; ulaşım, konaklama, yiyecek içecek hizmetlerinden kaynaklı ülkelerin ticaretinde önemli bir noktaya ulaşmıştır. Bu nedenle dünya genelinde hızlı gelişim sağlayan sektörlerden birisi olmuştur. Turizm bakımından zengin olan tarihi mekânların, endemik bitki ve hayvan türlerin, gastronomi gibi olanakların bulunduğu ülkeler ekonomik olarak turizm sektörüne bağlıdır. Günümüz dünyasında insanların dinlenme ihtiyacının daha fazlaşması ile turizm sektörü ülkeler için önemli bir konumda bulunmaktadır. Özellikle yurt dışından döviz sağlama turizm sektörünü ekonomik bir güç olarak öne çıkarmaktadır. Turistlerin turizm amaçlı yaptıkları seyahatleri sırasında, konaklamalarında ve gittiği destinasyonlarda yaptığı harcamalar bölgeye gelen turistlerin gereksinimlerinin karşılayan ülkeler, şehirler, bölgeler, işletmeler ve destinasyonlardaki yerli halk için gelir kaynağı niteliğindedir. Bölgelerdeki turizm talebi arttıkça ürün ve hizmet üretiminde artış söz konusu olmakta ve bu durum bölgedeki yatırımda, üretimde ve istihdamda artışları sağlamaktadır. Bu bağlamda turizmin, ekonomik anlamda büyümede ve kalkınmada ilerletici bir yönü vardır.

Bu denli güçlü olan turizm sektörünün kırılğan yapıda olması zaman zaman sıkıntılara neden olmaktadır. Doğal afetlerden, politik kaoslardan, ekonomik buhranlardan, salgın hastalıklarından en önce etkilenen sektörlerden biri turizm sektörüdür. Bununla birlikte hizmet sektörü olması ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle sektör çalışanları kilit nokta konumdadır. Personelin niteliği ve misafirlere yaklaşımı işletmelerin rekabet edebilirliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Çalışanların davranışları ve işletmeye karşı algıları bu anlamda önem taşımaktadır.

Tükenmişlik sendromu, hizmet odaklı, emek yoğun işletmelerde, yoğun stres ve çalışma temposuna sahip mesleklerde çok sık rastlanan bir

olgudur. Turizmde tükenmişlik sendromu, sektörün stresli, dinamik ve emek yoğun yapısı nedeniyle oldukça yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Ross, 2006). Tükenmişlik sendromu yaşayan turizm çalışanlarının bulunduğu işletmelerde insan kaynakları, hükümet yardımı, promosyon ve ürün ve fiyatlandırma stratejilerini gibi önemli konuların olumsuz etkilendiği görülmüştür (Ertaş vd., 2021). Tükenmişlik, artan iş gücü devri, işe devamsızlık, işe bağlılığın azalması ve düşük iş performansı ile ilişkili olduğundan, bu durum kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik sorunu, iş gücü devrini artırarak bir işletmeyi olumsuz etkileyebilir; bu da müşterilerin refahı üzerinde önemli olumsuz etkilerin yanı sıra işletme üzerinde mali yansımalara neden olur (Seti, 2008). Tükenmişliğin, işlerinin duygusal talepleri nedeniyle en çok hizmet çalışanları için geçerli olduğuna inanılmaktadır. Otel personeli ve tur rehberleri gibi turizm sektörü çalışanları, diğer hizmet sağlayıcılarla aynı stres faktörlerine katlanmaktadır, genellikle aynı düzeyde saygı veya takdir görmedikleri takdirde tükenmişliğe benzersiz bir şekilde yatkın olmaktadır. Tükenmişliğin nedenleri üç farklı kategoride toplanabilir: kişisel özellikler, iş/rol özellikleri ve örgütsel özellikler (Quei Kayarós vd., 2020; Seti, 2008). Bu faktörlerin tümü, turizm çalışanları arasında tükenmişliğin yaygınlığına ve kurumsal performans üzerindeki etkisine neden olmaktadır. Çalışmada turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde çalışan personellerin tükenmişlik sendromunun kurumsal performansa etkisi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

1.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı

Stres faktörü çalışma ortamındaki günlük işlerin ve hizmet taleplerinden kaynaklanan bir olgu olarak kabul edilir. Çalışanlar hizmet taleplerinde emeğini ortaya koyma fırsatı bulup teşvik olduklarında stres faktörü faydalı bir konuma gelebilmektedir. Fakat uzun süreli stres ile mücadelede verimsizlik yaşıyorsa stres tükenmişliğe dönüşüp kişinin verimliliğini azaltmaktadır. Yapılan çalışmalarda başarısızlıkların yaşanması fiziksel-psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu bunun sonucunda tükenmişlik olgusunun karşımıza çıktığı görülmektedir (Kayabaşı, 2008).

Tükenmişlik sendromu kavramı mesleği neticesinde insanlarla yüze çalışmaya maruz kalan işgörenlerde görülen meslek hastalığı olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişlik kavramı 1974 yılında Freudenberger aracılığı ile ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik kavramının ilk tanımlandığı zamanlarda, tükenmişliğin kişisel özelliklerden kaynaklı olduğu kabul edilmiştir. Bu düşünceye göre sorun kişidedir ve çözümü kişinin sorunlarını çözmek ya da o bireyden vazgeçmektir. İlerleyen zamanlarda çalışmalarda tükenmişliğin kişi odaklı bir problem değil meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerin sebep olduğu sorun olarak nitelendirilmiştir (Çetin, 2018). Tükenmişliği yaşayan işgörenlerin artması ile beraber fiziksel, duygusal ve iş hayatını olumsuz etkileyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Halsizlik, uyku düzensizlikleri, migren atakları/baş ağrısı, cilt/deri problemleri, sindirim sorunları tükenmişliğin fiziksel şikayetlerinden bazılarıdır. Örgüt içerisindeki olumsuz durumlar ise; çabuk öfkelenme problemleri, negatif duygu ve duygu bozuklukları, içe kapanma, duygusal tükenme vb. tükenmişliğin duygusal sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesinde verimsizlik, işe gitme isteğinde azalma, işten ayrılma düşüncesi, iş kazalarında artışın görülmesi, performansın düşmesi, tükenmişlik

sendromunun çalışma ortamında yarattığı olumsuz sonuçlarındandır (Aslan & Etyemez, 2015).

Bu alanda en fazla kabul görmüş araştırmalar ise Maslach tarafından yapılmıştır. Mesleki psikoloji alanında yaygın olarak tanınan bir olgu olan tükenmişlik sendromu, stresli iş ortamlarına veya yüksek yoğunluklu iş taleplerine uzun süre maruz kalmaktan kaynaklanabilen duygusal, fiziksel ve zihinsel bir tükenme durumunu ifade etmektedir (Maslach & Leiter, 2016). Bireyin kendisini işinden fiziksel olarak geri çekerek işe kendisini verememesi ve insana doğrudan hizmet sağlayan ve yüz yüze çalışılan meslek gruplarında tükenmişlik görülmektedir (Kaçmaz, 2011).

Maslach tükenmişlik sendromunu kavramını üç boyut ile açıklamıştır (Çağlıyan, 2007): Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir.

1.1.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, bireylerin enerji eksikliği yaşadığı ve işlerine olan ilgilerinin azaldığı duygusal kaynakların tükenmesi hissini tanımlar (Ahmed vd., 2022; Maslach & Leiter, 2016). Duygusal tükenmede bireyin kendisini daima yorgun hissederek duygusal yıpranmasına neden olmaktadır. (Çağlıyan, 2007). Bu duygusal gerginlik, bunalmışlık hissine ve işin talepleriyle etkili bir şekilde baş edemeye yol açabilir. Duygusal tükenme genellikle tükenmişliğin ilk ve en görünür belirtisidir (Heeb & Haberey-Knuessi, 2014). Ayrıca, duygusal tükenme, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına neden olabileceğinden, bireyin genel refahı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilmektedir (Ahmed vd., 2022).

1.1.2. Duyarsızlaşma

İkinci boyut olan duyarsızlaşma veya sinizm, kişinin işine veya hizmet verdiği bireylere karşı olumsuz, kopuk ve hatta duygusuz tutumlar geliştirmesini içermektedir. Bu başa çıkma mekanizması, yaşanan duygusal tükenmeye karşı koruyucu bir önlem olarak işlev görebilmekte, ancak sağlanan hizmet veya bakımın kalitesi üzerinde zararlı etkileri de olabilmektedir (Maslach vd., 2001). Duyarsızlaşma, bireyin müşterilerini, has-

alarını veya iş arkadaşlarını insan olarak görmek yerine kişisel olmayan nesnelere olarak görmeye başladığı, işe karşı insanlıktan çıkarıcı bir yaklaşıma yol açabilmektedir (Heeb & Haberey-Knuessi, 2014; Maslach & Leiter, 2016). Ayrıca duyarsızlaşma iş tatmininin ve genel olarak örgütsel bağlılığın azalmasına katkıda bulunabilmektedir (Ahmed vd., 2022).

1.1.3. Kişisel Başarısızlık Hissi

Üçüncü boyut olan kişisel başarının azalması, kişinin işindeki yeterlilik, yetkinlik ve başarı hissini azalmasını yansıtır. Tükenmişliğin bu boyutunu yaşayan bireyler, öz-değer duygusunda azalma hissedebilir ve işlerini giderek daha anlamsız veya önemsiz olarak algılayabilirler (Ahmed vd., 2022; Heeb & Haberey-Knuessi, 2014). Azalan kişisel başarı hissi, bireyin motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Ayrıca, tükenmişliğin bu boyutu, bireylerin işlerine daha az bağlanması veya yatırım yapması nedeniyle sağlanan hizmetlerin kalitesini de etkileyebilir.

1.2. Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Tükenmişlik sendromu, örgütsel psikoloji alanında kapsamlı araştırmalara konu olmuş ve bu karmaşık olguyu anlamak ve ele almak için çeşitli modeller önerilmiştir. Bu bölümde, Cherniss Modeli, Edelman ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli dahil olmak üzere başlıca tükenmişlik modellerinin yer almaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

1.2.1. Cherniss Modeli

1980'de ortaya atılan Cherniss Modeli, tükenmişliğin iş stresiyle başlayan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasına yol açan bir süreç olduğunu öne sürmektedir (Maslach & Jackson, 1981). Cherniss Modeline göre çalışanlar iş talepleri ve iş gereklilikleri çalışanların sahip olduğu kaynakları aştığında stres yaşarlar. İşletmenin yaptığı bu talepler dışarıdan veya içeriden olabilir. Cherniss'e göre

tükenmişlik kontrol altına alınamayan stres faktörüdür. Bu model stresli durumlara karşı kullanılan bir baş etme yöntemi ve psikolojik olarak geri çekilme kapsayan faktör olarak nitelendirilmektedir. İş görenler stres oluşturduğunda ilk olarak stres kaynağına ulaşarak bu kaynağı ortadan kaldırmaya çalışırlar. Eğer bu yöntem başarısız olur yaşanan bu streste değişiklik söz konusu değil ise iş görenler psikolojik olarak geri çekilme davranışında bulunmaktadırlar (Aktaran: Kervancı, 2013).

1.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği anlamada en etkili modellerden biri, tükenmişliği özellikle hizmet sektöründeki bireylerin yaşadığı "ilerleyen idealizm, enerji ve amaç kaybı" olarak tanımlayan Edelwich ve Brodsky modelidir (Maslach vd., 2001). Modele göre yüksek umutlarla bir kariyere başlamak ve beklentileri karşılamamak zaman içinde çalışanların tükenmesine yol açmaktadır ve tükenmişlik art arda dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar coşku, durgunlaşma, engellenme, ilgisizleşme olarak ilerlemektedir (Şanlı, 2006). Coşku aşamasında, bireyde yüksek düzeyde motivasyon, adanmışlık ve amaç duygusu bulunmaktadır. Bunu, bireylerin kişisel ve mesleki gelişim eksikliği yaşamaya başladığı, bıkkınlık ve hayal kırıklığı duygularına yol açan durgunluk aşaması takip etmektedir. Engellenme aşaması, iş tatmininde önemli bir düşüş, artan duygusal tükenme ve yetersizlik hissini içermektedir. Son olarak, ilgisizleşme aşaması, işten tamamen çekilme, meslektaşlara ve müşterilere karşı alaycı bir tutum ve derin bir kişisel ve mesleki başarısızlık duygusu ile karakterize edilmektedir (Maslach vd., 2001).

1.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Ayala Malach-Pines tarafından geliştirilen Pines Tükenmişlik Modeli, çeşitli profesyonel ortamlarda bireylerin karşılaştığı yaygın bir sorun olan karmaşık tükenmişlik olgusuna ışık tutan, yaygın olarak tanınan ve kapsamlı olarak çalışılmış bir çerçevedir (Maslach vd, 2001). Pines modeline göre tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan yorgunluk ve bitkinlik hali içerisinde olma modelidir. Pines modeli tükenmişliğin temelinde bireyi daima duygusal açıdan baskı halinde tutan çalışma hayatı vardır (Şanlı, 2006).

1.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman tükenmişliğin pek çok tanımını sentezleyerek bu olguya ilişkin yeni bir anlayışa ulaşmışlardır. Tükenmişliğin pek çok tanımına rağmen Perlman ve Hartman tükenmişliğin bileşenlerden oluşan ve kronik duygusal strese bir tepki olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Kervancı, 2013). Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli, çeşitli mesleki alanlardaki bireyleri etkileyen yaygın bir sorun olan tükenmişliğin çok yönlü doğasını araştıran kapsamlı bir çerçevedir. Model, tükenmişliği işyerindeki kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen bir tepki olarak kavramsallaştırmakta ve üç temel boyutla karakterize etmektedir: tükenme, sinizm ve yetersizlik (Maslach vd., 2001). Tükenme, duygusal ve fiziksel kaynakların tükenmesini ifade eder ve bunalmışlık ve tükenmişlik hissine yol açar. Sinizm, kişinin işine, meslektaşlarına ve kurumuna yönelik kopuk ve olumsuz bir tutumla karakterize edilir. Yetersizlik, azalan kişisel başarı hissi ve kişinin işinde yetkinlik ve etkinlik eksikliği algısıdır (Maslach & Leiter, 2016).

1.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik fikrine daha farklı boyut kazandıran yeni bir stratejidir. Tükenmişlik, kişinin anlamlı, istikrarlı bir yaşam sürmemesi veya işyerinde kendi becerisine sahip olmaması öz yeterliliğin düşük olduğu sonucunda küçük ödüller ve ağır cezalar beklentisi içerisinde olan semptomları içermektedir (Şanlı, 2006). Meier Tükenmişlik Modeli, kişilik özellikleri ve başa çıkma stratejileri gibi kişisel özelliklerin yanı sıra iş yükü, özerklik ve sosyal destek gibi örgütsel faktörlerin tükenmişlik deneyimini şekillendirmedeki rolünü vurgulamaktadır (Maslach vd., 2001).

1.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Gözlem ve tecrübelerine bağlı olarak açıklayan Suran ve Sheridan modeli yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan meslek gelişimine uygun psikolojik adımları ayrıntılı olarak incelemeye çalışmaktadır. Modelin evreleri şunlardır (Aktaran: Kervancı, 2013);

Birinci Evre: Kimlik, rol karmaşası

İkinci Evre: Yeterlilik, yetersizlik

Üçüncü Evre: Verimlilik, durgunluk

Dördüncü Evre: Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Birinci evrede genç yetişkin, çalışma hayatına yeni başlamış, işindeki başarı ve tatmine yönelik yüksek beklentiler içindedir. İkinci aşamada çalışanın iş ortamının gerektirdiklerini ve kendi kapasitesini dengeleyemediği, yorgun ve tükenmiş hissettiği dönemdir. Üçüncü aşama çalışanın sahip olduğu beklentilerle gerçekler arasındaki uyumsuzluğun farkına varıp iş motivasyonunda azalma, iş verimi düşüşü ve dışa dönük kişiliğe bürünmeye başladığı dönemdir. Dördüncü aşamada ise çalışan rekabet gücünü kaybetmiş, işle ilgisi azalmış, işe katılımı düşmüş, işinden soğumuş ve tükenmişlik belirtileri gösterdiği evreyi ifade etmektedir (Öztürk, 2020).

1.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, Maslach tarafından "iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş sendromu" olarak tanımlanmaktadır (Kervancı, 2013). Bu kavram, bireyin iş ortamındaki kronik stres kaynaklarıyla başa çıkamaması sonucu ortaya çıkan ve üç boyut tarafından karakterize edilen bir psikolojik sendromdur (Maslach vd., 2001).

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve yoğun çalışma temposu nedeniyle kendini ruhen yorgun hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu boyut, bireyin işinin talepleriyle başa çıkmak için duygusal kapasitesinin sınırlarına ulaştığını hissettiği tükenmişliğin stres bileşenini yansıtmaktadır (Maslach & Leiter, 2016). Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma ise, bireyin müşterileri, hastaları veya öğrencileri gibi hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz, katı ve mesafeli bir tutum sergilemesi olarak tanımlanır (Maslach, 1982). Bu boyut bireyin kişilerarası ilişkiler boyutunu yansıtmaktadır. Duyarsızlaşma, bireyin çalışma ortamındaki olumsuz deneyimlere karşı kendini koruma mekanizması olarak gelişen bir savunma tepkisidir (Maslach vd., 2001). Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre, tükenmişliğin üçüncü boyutu, bireyin iş performansına ilişkin olumsuz öz değerlendirmelerini, yetersizlik duygularını ve azalan başarı

ve üretkenlik hissini yansıtan kişisel başarı hissini azalmasıdır (Maslach & Jackson, 1981). Kişisel başarı hissindeki azalma, bireyin işindeki yeterlik, başarı ve verimlilik duygularının azalması anlamına gelmektedir.

1.3. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik sendromu, işletmeleri ve bireyleri rahatsız eden ve önemli sonuçlara yol açan yaygın bir sorundur. Yapılan araştırmalarda, tükenmişliğe katkıda bulunan çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler belirlenmiştir (Maslach & Leiter, 2016). Bu bölümde tükenmişliğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromu kişide bir anda ortaya çıkmayan zamanla gelişerek kronikleşen sağlık sorunudur. Tükenmişlik hissi çoğunlukla çalışma ortamı ve örgüt içi anlaşmazlıklar, aile içinde yaşanan olumsuzluklar ya da çevresel faktörler gibi nedenlerle kişide sorunların birikmesi sonucu aniden etkilerini göstermeyen, zamanla gelişen bir rahatsızlıktır.

Freudenberger 1974, Maslach ve Jackson 1981, Cordes ve Dougherty 1993'e göre mesleği gereği yardıma ihtiyacı olan kişilerle birebir iletişim halinde olan bireylerde tükenmişlik sendromu sürekli karşılaşılan bir sendromdur. Sürekli olarak stresli bir şekilde çalışma ortamı içerisinde olmak duygusal yorgunluğa, örgüt içerisinde verimsizliğe, duyarsızlaşmaya neden olarak iş ve sosyal yaşam kalitesinde verimsiz bir etkileşime sebep olmaktadır (Aktaran: Ünal vd., 2001). Hizmet verdiği işten verim almak kişinin sosyal yaşamındaki doyumunda olumlu ya da olumsuz olan faktörleri belirleyerek gereken iyileştirmeleri sağlamak mümkün olacaktır (Ünal vd., 2001).

Bireysel düzeyde, yaş ve işe bağlılık gibi faktörlerin tükenmişlikle ilişkili olduğu bulunmuştur. Daha genç çalışanlar ve işe bağlılığı daha düşük olanlar, rollerinin taleplerini etkili bir şekilde yerine getirecek deneyim ve başa çıkma mekanizmalarından yoksun olabilecekleri için tükenmişlik geliştirmeye daha yatkındır. Ayrıca, iş çabası ve iş tatmini gibi bireysel faktörler de bir bireyin tükenmişlik riskini etkileyebilir. İş yerinde aşırı çaba sarf eden ve daha düşük iş tatmini yaşayanların tükenmişlik yaşama

olasılığı daha yüksektir (Nakorn vd., 2022). Ayrıca, mükemmeliyetçilik, yüksek beklentiler ve görevleri devretme konusundaki isteksizlik gibi kişilik özellikleri de bireyin tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırabilir (Kumar, 2018). Dış kontrol odağı, kötümser görüşler ve müşterilerle aşırı ilgilenme gibi kişisel faktörler de daha yüksek tükenmişlik riskiyle bağlantılı olabilmektedir. Ayrıca, yetersiz uyku, kötü beslenme ve fiziksel aktivite eksikliği gibi kötü öz bakım alışkanlıkları da stres ve tükenmişliğin artmasına katkıda bulunabilir. Çalışanların sosyal hayat içerisinde yaşadıkları olumsuz durumlar da tükenmişlik sendromunu etkilemektedir. Aile içinde yaşanan huzursuzluk ve sağlık sorunları, gelir düzeyi ve çevresel etkenlerde tükenmişlik derecesini artırmaktadır (Güldiken, 2018). Sağlıklı sınırlar belirleyemeyen ve iş ile özel yaşam arasında denge kuramayan bireyler tükenmişlik yaşamaya daha yatkın olması kaçınılmazdır. Bireyin genel yaşamındaki karşılaştığı değişimler, durumlar ya da birtakım sorunlar içinde bulunduğu tükenmişlik sendromu duygusunu etkileyen önemli faktördür. Bunlar; aile içindeki sorunlar ya da onlara karşı olan sorumluluklar, sağlık durumu, ayrılıklar, aile içerisindeki çatışmalar, maddi sıkıntılar, gelecek kaygısı-toplumsal endişe, işten ayrılma ya da yeni bir işe başlamak gibi faktörler tükenmişliği etkilemektedir (Gülhan, 2019). Bireysel faktörler, bireyin tükenmişliğe sebep olan çevresel kaynaklı etkenlerden dolayı azaltıcı ve çoğaltıcı etkiye sahiptir. İş görenlerin kişilik yapıları tükenmişlik sendromu üzerinde büyük payı vardır. Kişilik yapıları açısından amaç odaklı, mükemmeliyetçi, mücadele eden, idealleri doğrultusunda ilerleyen, eleştiren, işlerin süresini uzatmayan kişiler, beklentilerinin karşılanması zor olan kişiler, empati kurma özelliği olmayan kişiler tükenmişlik sendromuna katılma riski altındadır.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik, bireyin stres boyutunu yansıtır olsa da işleriyle olan durumlarının kritik yönlerini çözümleyememektedir. Tükenme hâli kolay bir şekilde deneyimlenen bir durum değildir. Aşırı iş yükü nedeniyle bu sonucunda başa çıkmanın bir yolu olarak, kişi çalışma alanından duygusal ve fiziksel anlamda uzaklaşmasına sebep olacaktır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik sendromu bireyi zaman içerisinde yavaş yavaş

etkisine alarak ve zaman içerisinde kendisinin bitkin ruh hali ve enerji kaybı yaşanmasına neden olarak enerji düşüklüğü yaşar. Psikolojik yorgunluk, kronik sağlık sorunu olarak da ifade edilebilen bu durum, tükenmişliğin en belirgin belirtisi olmaktadır. Tükenmişliği yaşayan birey duygusal ve fiziksel açıdan bitkin ruh hali içerisinde. Sosyal yaşamındaki ve çalışma ortamında hâl ve hareketlerine incelendiğinde ise, tükenmişliği yaşayan birey eleştirel ve çevresine karşı ilgisiz alakasız olmaktadır. Tükenmişlik sendromu içerisindeki kişinin yaratıcılığı ve üretkenliği yerine fiziksel ve psikolojik yorgunluğuna, duygularına ve eleştirel davranışlarına bırakır. Tükenmişlik sendromuna dair çalışmaların ve çalışma alanlarının zaman içerisinde artması ve bu olgunun kavramsal tanımları üzerinde hararetli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Tükenmişlik sendromu insan yaşamının her döneminde ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik sendromunun, çoğunlukla insanlar ile yüz yüze çalışmakta olan işgörenlerde ortaya çıktığı görülmüştür. Hem ülkemizde hem de dünya genelinde tükenmişlik sendromu üzerinde çalışılan ilk çalışmalarda, tükenmişliğin doğrudan bireyde kişilik yapısıyla ilgili olduğu dile getirilirken, sonraki çalışmalarda tükenmişliğin ortaya çıkışında örgütsel faktörlerin etkileri araştırılmaya başlanılmıştır (Kahya, 2015).

Genellikle işgören ve hizmet gören mevcut sorunları; psikolojik, sosyal veya fiziksel olarak etrafında toplanır ve öfke, utanç, korku, umutsuzluk duygularıyla sonuçlanır. Müşterinin sorunlarına neden olabilecek çözümler her zaman açık ve kolay elde edilemez ve durumlar daha belirsiz ve sinir bozucu hale gelir. Bu şartlar altında insanlarla sürekli çalışan kişiler duygusal stres altında kalarak tükenmektedir (Maslach vd., 1997). İşgören hizmet verdiği kişilere karşı düşündüğü olumsuz düşünceleri kendine yöneltmeye başladıkça işinde ve motivasyonunda düşmeler yaşayarak ve işinde yerine getirmesi gerekenleri yerine getiremediği düşüncesine kapılarak kişisel başarısında düşüşler yaşamaktadır. Kişiler arası iletişimin yoğunluğunun fazla olan müşteri merkezli mesleklerin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu söylenmektedir. Kişinin duygusal olarak zor zamanlarda olması çalıştığı ortamda eskisi gibi verimli olamadığını ve eskisi gibi katkı sağlamadığını düşünür. Bu nedenle stres artışı, isteksizlik başlayarak ertesi gün işe gitmekte zorlanır. Zamanla

kişinin kendisini yetersiz hissetme hâli çalışma ortamında karşılaşılan çeşitli olaylar, başarısızlık duygusu, iş yerindeki zamanın boşa geçtiğini düşünülmesi, suçluluk hâli çalışma motivasyonu düşürerek motivasyonu geri kazanmak için gerekli davranışları gerçekleştirilmemesini durumları ortaya çıkar. Bu nedenle kişinin kendisini zamanla başarısız ilan etmesine sebep olur. Örgütlerde tükenmişliğe sebep olan birçok etken vardır. Birkaç örnek olarak ise; sosyal desteğin olmaması, bireylerin ulaşması mümkün olmayan hedefler konulması, gereğinden fazla iş yükü, çalışma ortamındaki bireylerin motivasyonlarının düşük olması, kişi yaptığı iş ile arasında herhangi bir bağ kuramaması verilebilir (Kayabaşı, 2008).

Çalışma ortamındaki kişilerin zaman zaman çalışma ortamındaki stres hakkında konuşmaları ve beraber güzel vakit geçirmeleri aralarındaki ilişkiyi kuvvetlendirme ve birbirlerine destek olma konusunda yardımcı olacaktır. Örgüt içerisinde uyumlu bir ekip çalışması oluşturulması ve adil çalışma ortamı verilen hizmetin kalitesini artırır. Daha kıdemli çalışanlar işe yeni başlayacak bireylere yardımcı olarak onlar için ideal bir iş arkadaşı niteliğinde rol model olabilmelidirler. Çalışma ortamında ve iş-görenlerin kendileri arasında destekleyici bir davranış içinde olmaları kritik bir öneme sahiptir (Kaçmaz, 2011).

Tükenmişliği yaşayan kişide fiziksel yorgunluk ve psikolojik yıpranmalar görülür. Asıl nedenin çalışma ortamında karşılaştığı mobing, ekip arkadaşları ile olan gerginlikler bireyleri fiziksel yorgunluğa iterek fiziksel ve psikolojik yıpranmaya neden olmaktadır. Bu olumsuzlukların çalışma ortamında sürekli hale gelmesi kişide uyku problemi, halsizlik ve huzursuz ruh hali olmasına hayatında olumsuzlukların devam edeceğini düşünmesine sebep olur. Bu ruh halinin yaşayan kişinin grip ve soğuk algınlığı gibi hastalıklara yakalanma riskini artırarak bu tür hastalıkların uzun süre devam etmesine neden olur (Kahya, 2015).

Sonuç olarak örgütsel faktörler de tükenmişliğin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. İşyerindeki ilişkilerin kalitesi ve yönetimden alınan desteğin düzeyi önemli katkılarda bulunmaktadır. İş arkadaşlarıyla ilişkileri zayıf olan ve üstleri tarafından desteklenmediğini hisseden çalışanların tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir. Benzer şekilde, iş ödülü ve genel çalışma ortamı gibi faktörler de bireyin tükenmişlik riskini etkileyebilir (Nakorn vd., 2022).

Tükenmişliğin etkili bir şekilde önlenmesi ve yönetilmesinde hem kişisel hem de kurumsal faktörlerin ele alınması büyük önem taşımaktadır. Kuruluşlar, tükenmişliği azaltmak için olumlu bir çalışma kültürü geliştirmeye, yeterli destek ve kaynak sağlamaya ve iş-yaşam dengesini teşvik etmeye odaklanmalıdır.

1.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun hem bireysel hem de örgütsel bağlamda sonuçları bulunmaktadır. Bireyin çalıştığı ortamda hem kendi işleri anlamında hem de çalışma arkadaşlarına yansımaları anlamında bazı sonuçları olabilmektedir. Öte yandan bireyin kendi üzerinde de tükenmişlik sendromunun sonuçları olabilmektedir. Öyle ki çalışma sınırlarını da aşan ve kişinin özel hayatını bile etkileyebilen sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu bölümde işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşamasının bireysel ve örgütsel sonuçları tartışılmıştır.

1.4.1. Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sonucunda bireylerin kişisel başarısında, benlik saygısında yaşadığı eksilme ile mental sağlığı da olumsuz yönde etkilenmektedir. Tükenmişliği yaşayan bireylerin iletişim kabiliyeti başta olmak üzere, empati, sevgi, anlayış gibi sosyal hayatı etkileyen davranışlarında daha fazla hassasiyet yaşamaktadırlar. Kişiler tükenmişlik içerisinde olduklarında, normalinden daha fazla şikâyetçi olarak kendi hataları için başkalarını suçlamaya ve çabucak sinirlenmeye meyilli olaylar karşısında şiddetli tepkiler sergilemektedir (Kervancı, 2013).

Tükenmişlik sendromu kavramı, çalışma koşullarındaki olumsuzluklar nedeniyle bireysel isteklerin uyuşmaması sonucunda meydana gelmektedir. Tükenmişliğin evreleri birbirini takip etmekte ilk olarak tükenmişliği yaşayan birey duygusal açıdan kendini yıpratmakla sürece başlamaktadır. Sonrasında başka bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileyerek duyarsızlaşmaya ve bireyi olumsuz etkileyerek kişisel başarısında düşme hissine ulaşması mümkündür. İnsanlarla karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu meslek gruplarında, işgörenler yaptıkları çalışmalara bağlı olarak fazla iş yükü nedeniyle duygusal açıdan yorgun ve yıpranmış

hissederek duygusal tükenmişlik içerişine girerler. Çalışanlar zamanların çoğunu iş ortamında geçirdikleri için çalışma esnasında ve sonrasında maruz kaldıkları ve birebir kendilerine uygulanan stres psikolojisine ve sağlığına direkt olarak yansımaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin maruz kaldığı psikolojik yorgunluğun yanında fiziki yorgunluğu da yaşayarak ertesi gün kalkıp işe ve güne başlaması oldukça zor olacaktır. Tükenmişlik sendromu bireyin başarı duygusunda ve benlik saygısında eksilmeyi de beraberinde getirmektedir (Işıkhan, 2016).

Tükenmişliği yaşayan bireyin kendisine yetebilme sıkıntısı çekmesi ve kişinin sosyal-ailevi sorunları da tetiklemesi mümkündür. Bireyler, kendilerine zaman ayırıp sosyal aktivite içerisinde bulunamıyorsa bireylerin psikolojik anlamda sıkıntıya girmesine ve dolayısıyla strese maruz kalmalarına neden olmaktadır. Stres içerisindeki bireyler kendisini tükenmiş ve yorgun hissedecektir. Tükenmişlik sendromundaki kişiler, yetersiz hissettikleri için güçsüzdürler bu sebeple kendi başlarına yetebilme kabiliyetinde zorluk yaşamaktadırlar. Bireylerin karşılaştığı olumlu ya da olumsuz olaylar karşısındaki mücadelelerinde kendilerine yöneltip moral ve motivasyonlarında artış ve olumsuz davranışlardan uzaklaşmaktadırlar. İşgörenlerin karşılaştığı yoğun iş stresi neticesinde ortaya çıkan, davranışsal sorunların çoğunluğuna tükenmişlik kavramı olarak nitelendirilir. İşgörenin işindeki performansı işveren tarafından istenilen talepleri karşılayamaması ve işgörenin yaşadığı tükenmişlik toplumda sosyal bir sorun olarak tanımlanmaktadır (Bayarçelik vd., 2019).

Tükenmişlik sendromu sonrasında ortaya çıkan bireysel sonuçlar arasında kişinin kendisine ve çevresine olan tepkileri, iletişim becerilerindeki azalma, depresyon, anksiyete, tıbbi ve psikolojik sorunlar bulunmaktadır (Öztürk, 2020). Tükenmişliğin bireysel açıdan oluşturduğu yıpranma ve olumsuz etkiler arasında kişinin öznel başarı hissini kaybetmesi, benlik saygısında azalma, ruh sağlığında ciddi problemler görülebilmektedir (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik, kişinin kişisel başarı duygusunu kaybetmesi, öz saygısının azalması ve ciddi ruh sağlığı sorunları gibi bireysel düzeyde zararlı sonuçlar doğurabilir (Maslach, 1982; Schaufeli & Buunk, 2003). Özellikle tükenmişlik, bireylerin kişisel yeterlilik ve yetkinlik duygularındaki azalmayla bağlantılıdır ve bu da öz değerlerini ve güvenlerini

aşındırabilir (Maslach & Leiter, 1997). Ayrıca, tükenmişlikle ilişkili kronik stres ve duygusal tükenme, depresyon ve anksiyete gibi ruh sağlığı sorunlarının gelişmesine yol açabilir (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2019). Bireylerin öznel refahı ve psikolojik işleyişi üzerindeki bu olumsuz etkiler, tükenmişliğin etkilerini daha da kötüleştirerek performansın düşmesi ve kişisel kaynakların azalması şeklinde kendi kendini besleyen bir döngü yaratabilir (Leiter & Maslach, 1988).

1.4.2. Örgütsel Sonuçları

Stres ve tükenmişlik arasında bir bağlantı bulunmakta çünkü birçok kaynak ve araştırmacı stres ve tükenmişlik ilişkisini çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Yaşanılan stres bireyde duygusal ve bedensel sağlığında kayıplara yol açmakta ve birey için durumlar kontrol edilemeyen noktalara ulaşabilmektedir. Tükenmişlik sendromu, kişinin işindeki beklentilerinin duygusal ve fiziksel kapasitesinin üzerinde olması ve kişinin bunun farkında olmasıdır. Çalışma ortamında beklentilerin yüksek olması kişinin zihninde işi daha fazla zorlaştırarak stresini artırmaktadır. Tükenmişlik, kişinin çalışma ortamındaki strese ve verdiği tepki ve durumlara karşı verdiği olumsuz bir psikolojik deneyim olarak tanımlanmaktadır (Çağlıyan, 2007).

Tükenmişlik sendromunun bireysel etkileri sadece kişinin iş performansı ve sağlığı ile sınırlı kalmamakta, örgütsel düzeyde de önemli sonuçlara yol açmakta ve verimlilik kaybı, absentizm, işten ayrılma gibi sorunlara sebep olmaktadır (Öztürk, 2020). Bireysel etkilerinin yanı sıra, tükenmişlik sendromu örgütlere de önemli ölçüde zarar vermektedir. Yüksek oranda tükenmişlik yaşayan çalışanlar, verimlilik ve ürün kalitesinde azalma, işe devamsızlık, işlet terk etme gibi sorunlara yol açmakta ve örgüt performansında ciddi düşüslere neden olmaktadır (Morse vd., 2011). Böyle durumlarda örgütsel bağlılık azaldığı gibi, çalışanlar motivasyonlarını da kaybetmektedir (Maslach & Leiter, 2016).

Tükenmişlik sendromu bireyin maruz kaldığı duygusal yorgunluk ile beraber bireyde fiziksel yorgunluk da görülmesine sebep olmaktadır. Kişi sabah işine giderken zorlanmaya hatta işine gitmemeye başlayacaktır. Bu yorgunluklara bağlı olarak kişinin kendisini sürekli bitkin, halsiz ve

gergin hissetmesi ve bu nedenle uyku düzeninin bozulmasına da neden olmaktadır. Bu sürekli devam eden duygusal gerginlik hali bireyin özellikle iş hayatını negatif yönde etkileyerek işine yönelik veriminin ve motivasyonunun düşmesine ve çalışma isteğinin gittikçe azalmasına neden olmaktadır (Gülhan, 2019). Örgüt içerisinde tükenmişliği yaşayan kişiler, işlerinden soğumaları ve yaşamış oldukları duyarsızlaşma sebebiyle çalışma ortamında gereken önem ve hassasiyeti gösterememektedir. Kişisel başarı hissinde düşme durumunu yaşayan kişiler, örgüt içerisinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu bağlamda örgüt içerisinde çalışanların, iş motivasyonuna sahip oldukları yeteneklerine öncelik verilip görev dağılımında bulunmak tükenmişlik sendromuna karşı en önemli önlemlerden biridir (Kervancı, 2013).

Tükenmişliğin genel sağlık, iş güvenliği, verimlilik ve örgütsel bağlılık açısından ciddi sonuçları bulunmaktadır (Edú-Valsania vd., 2022). Sonuçta, yöneticiler tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz etkileriyle başa çıkabilmek için çalışanların stres yönetimi, iş-yaşam dengesi, sosyal destek mekanizmalarını geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunmalıdır (Sharma & Sharma, 2018).

1.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sendromu, günümüzde iş yaşamının en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. İş stresi, aşırı iş yükü, kötü yönetim uygulamaları ve yetersiz destek gibi faktörler, bireylerin duygusal, fizik ve zihinsel dengesini bozmakta ve tükenmişlik durumuna yol açmaktadır (Eren & Çiçeklioğlu, 2020).

Tükenmişlik sendromunun belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber, ortak olarak kabul gören bazı belirtiler bulunmaktadır. Bunları fiziksel belirtiler, psikolojik/ruhsal belirtiler ve davranışsal belirtiler olarak üç başlıkta toplamak mümkündür.

1.5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin işaretlerinden biri fiziksel belirtilerdir. Bu kapsamda, sık baş ağrıları, uyku bozuklukları, bir türlü geçmeyen bitkinlik, kas/eklem ağrı ve gerginlikleri, bağışıklık sistemindeki zayıflama ve sık rastla-

nan hastalıklar gibi durumlar sayılabilir (Bozkurt, 2020). Tükenmişlik sendromu bireylerde yorgunluk, bitkinlik, çaresiz ve umutsuzluk ve engellenmiş hissi yaşamalarına neden olmaktadır (Sarıkaya, 2007). Uzun süre devam eden ve bedensel sağlığı olumsuz etkileyen bu belirtiler, kişinin performansını ve verimliliğini düşürmektedir (Khairuddin & Nadzri, 2017).

1.5.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromu bireyin yalnızca çalışma hayatını etkilemez tükenmişlik sonucu sosyal hayatında gerginlikler, iletişim bozukluğu ve sağlık sorunları ile beraber çöküntüye uğramaktadır. Duygusal tükenme de kişi özel hayatında gergin ve fiziksel açıdan yorgun olacağı için iş arkadaşlarına karşı duyarsız oluşu işinden kaynaklı olarak sosyal çevresi tarafından da hissedilecektir (Kervancı, 2013). Fredenberger çabuk öfkelenmeyi ve başkalarına karşı kuşku duymayı tükenme halinin psikolojik belirtileri olarak belirtmiştir (Sarıkaya, 2007).

Tükenmişliğin psikolojik etkileri çeşitli endişeler, odaklanma güçlüğü, depresif duygu durumu, duygusal coşkunluk ve duygusal tükenme gibi belirtilerle kendini göstermektedir. Kişilerin kendilerini yetersiz, başarısız ve değersiz hissetmeleri de tükenmişliğin diğer bir psikolojik etkisidir (Öztürk, 2020). Ayrıca, duyguların giderek körelmesi ve işe karşı kayıtsızlık da yaygın görülen belirtilerdendir (Eren & Çiçeklioğlu, 2020).

1.5.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal yansımaları ise işe karşı isteksizlik, işe geç gelme ve erken ayrılma, performansta düşüşü, verimlilikte azalma ve işi ak-satma gibi durumları içerir (Ayan & Sökmen, 2023). Tükenmişlik sendromuna maruz kalan işgörenlerde ortaya çıkan davranışsal belirtiler; devamlı hatalar yapma, yapılacak işleri erteleme, işe geç gitme, izinsiz ya da hastalık sebebiyle işe gitmeme, işi bırakma eğilimi, hizmet sunma esnasında aksaklıklar yaşanmasına sebep olma, iş hayatı ve sosyal hayattaki ilişkilerde problemler, kaza ve yaralanmalarda fazlalaşma olarak söylenebilir (Kaçmaz, 2011). Tükenmişliği yaşayan işgörenler, çalışma hayatının ilk zamanlarda öz güveni yüksek, yetenekli, ilgi alakalı, çalışma isteği

olan, işine karşı istekli olan, performansı yüksek kişilerdir. Fakat zamanla ortaya çıkan bazı olumsuz durumlar işgörenlerin enerjisini düşürmektedir (Güldiken, 2018). Kişiler ayrıca, sosyal ilişkilerinde de sorunlar yaşamaya başlar, ailevi ilişkilerinde ve boş zaman aktivitelerinde pasifleşirler (Eren & Çiçeklioğlu, 2020).

Tükenmişlik sendromunun teşhisinde ve tedavisinde en önemli husus erken dönemde fark edilmesidir. Böylelikle, birey hayatının birden çok alanını olumsuz etkileyen bu duruma karşı tedbirler alınabilir (Bolat vd., 2020).

1.6. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik sendromu, özellikle yoğun stres altında çalışan profesyonellerde görülen ve işlevselliklerinin ciddi ölçüde azalmasıyla karakterize edilen bir durumdur. Birçok çalışma, uzun süreli stres ve tükenmişliğin, çalışanların iş performansı, verimliliği ve refahı üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı göstermiştir (Steffy vd., 1986). Tükenmişliğin önlenmesi ve azaltılması hem çalışanların hem de işletmelerin çıkarına olacaktır.

Tükenmişlik sendromu üzerine gerçekleştirilen teorik çalışmalar, yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, aşırı iş yükü, kişisel beklenti düzeyi, bireysel performans, kişinin ego gücü, kişilik özellikleri, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler gibi faktörlerin tükenmişliğin önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur (Öztürk, 2020). Maslach'ın araştırmasına göre tükenmişlik sendromu düzeyi ve eğitim seviyesi ile olan ilişkinin karışık olduğu tanımlanmıştır. Eğitim seviyesi yükseköğretim seviyesinden düşük işgörenlerin daha az düzeylerde tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca lisansüstü eğitim alanların lisans mezunlarına kıyasla daha düşük oranda duyarsızlaşma, kişisel başarı, duygusal tükenmişlik sorunları ile karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Bu bakımdan kişilerin aldıkları eğitim düzeyi tükenmişlik sendromunu derecesini etkileyecek konumdadır. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerde tükenmişlik sendromu ile mücadele hakkında bilgi ve bilinç düzeyi ve yeteneklerin de artacağına yönelik düşünceler mevcuttur (Güldiken, 2018).

İşletmelerin genel performanslarını artırmak için, tükenmişlik sendromunun yönetilmesi kritik önem taşımaktadır. Tükenmişlik sendromu ile

mücadele etmek ve önlemlerini almak isteyen kurum ya da kuruluşlar işgören seçiminde; performans değerlendirme, işgörenler arası grup çalışmalarında destek, işgörenlerin çalışma ortamlarını çevre koşullarını iyileştirilmesi, insan kaynaklarının gerektiği durumlarda danışmalığı, sosyal ev bireysel destek, eğitim ve programlarda kurumsal teknik bilgi ve becerilerinden fayda sağlaması gibi etkenleri göz önüne getirmeli ve bu tutum ve davranışlara göre işe alımlar yapılmalıdır (Yirik vd. 2014).

Tükenmişliğe sebep olan unsurlar bireysel ve sosyal unsurlar ile örgütsel unsurlar olarak nitelendirilebilir. Tükenmişliğe etki eden bireysel ve sosyal faktörler; bireyin yaşı, medeni durumu, cinsiyeti gibi demografik özellikleri sayılabilir. Kurumsal faktörler ise; çalışma saatleri, yapılacak işin içeriği, çalışma saatleri, çalışma ortamındaki uyum, yöneticilerin hal ve tavırları ve benzeri durumlardır (Kervancı, 201). Tükenmişlik sendromunun önlenmesine yönelik bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde yapılması gerekenler bulunmaktadır ve konular başlıklar altında anlatılmıştır.

1.6.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Tükenmişlik sendromundaki kişi işine gitmeyi istemez ve bilgi ve birikiminden şüphelenerek kendisinden beklenilmedik bir tavır sergilemeye başlar. Tükenmişlik bireyde hem kişisel hem de mesleki doyumsuzluk yaşamasına neden olmakta beklentiler yüksek tutulduğu takdirde huzursuzluk ve sıkıntılı süreçler gelişmektedir. Bunun sonucunda ise yaşam enerjisinde ve iş yapma kabiliyetinin tükenmeye başlamaktadır (Peker, 2002). Bireyin çalışmaya başlamadan önce yapacağı işin güçlüklerini bilmesi kişiyi bu konuda önceden çözüm bulmasına fırsat tanımaktadır. Genel anlamda tükenmişlik tedavisinde değişim ve yenilenme duygusu gerekmektedir. Tükenmişliği önlemenin bir başka yolu ise iş hayatı ile özel hayatı denge de tutmaktır. Hem iş hayatı hem de özel hayat için zaman yönetimi iyi yapılmalıdır. Öğle arası gibi molalarda işgörenlerin iş ortamından uzaklaşarak gevşemesini sağlaması yararlı olacaktır (Işıksan, 2016). Çalışanların tükenmişlik riskini azaltmaya yönelik bireysel düzeyde uygulanabilecek yöntemler arasında, stresle başa çıkma teknikleri öğrenme, fiziksel aktivite ve egzersiz yapma, sağlıklı beslenme, yeterli

uyku ve dinlenme, hobi ve sosyal aktivitelere katılma, duygusal-sosyal destek arama, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişki kurma, iş ve özel yaşam dengesi sağlama sayılabilir (Öztürk, 2020).

Tükenmişlik sendromunun en önemli nedenlerinden biri kişinin yoğun stres altında olmasıdır. Bireysel stres yönetimi konusunda dikkat edilecek konu kişinin stres halinin belli bir ölçüde kabullenerek işine odaklanmasıdır. Bunun yanında bireysel hayatında düzenli beslenme ve aktiviteler ile yaşamını zenginleştirme de stresi ciddi anlamda azaltmaktadır. Sosyal yaşantının içinde stressiz bir iş olmadığı düşüncesi stresin bireysel olarak içselleştirilmesine stresle mücadelede önem taşımaktadır (Yüksel, 2014). Şekil 1’de bireysel düzeyde alınabilecek önlemler gösterilmiştir.

Şekil 1. Bireysel düzeyde alınabilecek önlemler

<ul style="list-style-type: none">* Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,* Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,* İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,* Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,* Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,* Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,* Hobi edinmek,	<ul style="list-style-type: none">* İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,* Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,* Tatile çıkmak,* İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,* Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,* İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak* Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.
---	--

Kaynak: (Gündoğdu, 2015)

1.6.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Tükenmişlik sendromu işgörenlerin iş motivasyonunu ve verimliliğini düşürerek ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bazı durumlarda işletmelerinin çalışma standartları işgörenlerin tükenmişlik yaşamalarına ve tükenmişliğin gelişmesine neden olmaktadır. İşletmelerinin çalışma koşullarındaki bazı zorlayıcı durumlar; uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma düzeni vb. etkenler işgörenlerin çalışma şartlarını zorlayıcı bir etken olabilmektedir. Bu vb. zorlayıcı koşullarda çalışan işgörenler duygusal anlam-

da kendilerini yıpranmış hissetmekte ve bu sebeple daha fazla yıpranmak adına içsel dünyalarına çekilmeyi tercih etmektedir. Bu içsel dünyaya çekilme hali çevreden uzaklaşmaya ve çalışma çevresine karşı olan duyarlılığının azalmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin ilerlemesinde ise bireysel faktörler kadar, işletmedeki çevresel faktörler de etkili olmaktadır. Tükenmişlik sendromu ile mücadele edebilmek için gereken tedbirlerin zamanında alınması işletmelerin tükenmişlikten gelebilecek zararı minimum seviyeye indirmesini sağlayacaktır (Bahar, 2006). Örgüt içindeki huzuru ve mutluluğu sağlamak yöneticilerin amaç edinmesi gereken ilk husustur. Çünkü işgörenlerinin huzurunu, mutluluğunu, motivasyonuna destek vererek çalışma verimlerinin artırmaları gerekmektedir (Kervancı, 201).

İşgörenlerden sürekli olarak farklı geniş insan gruplarıyla yoğun ve yakın bir şekilde çalışmaları, bu kişilerin her türlü psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunlarıyla başa çıkmaları beklenmektedir. Başkalarının sorunlarıyla başa çıkmak, bu sorunlara çözüm sunma yükümlülüğünü de beraberinde getirmekte ve bu da çalışanın olumsuz duygularla mücadele ihtiyacına yol açmaktadır (Bahar, 2006). Bireyin kendini psikolojik anlamda işinden soyutlaması, sunulan hizmeti ve hizmet kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005). Tükenmişlik ikili ilişkilerin sürekli olduğu mesleklerde çalışanları tehdit edici bir sendromdur. Fiziksel ve psikolojik anlamda erken tanı ve erken mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığı takdirde bu sürecin zararlı hatta yıkıcı etkileri olacaktır. Tükenmişliği kısa dönemli de olsa sağlık riski taşıdığı bilinmektedir. Dolayısı ile stres, performans ve motivasyon ile yakın ilişkili olduğu için tükenmişlik konusu yöneticiler için önemli bir konu haline gelmiştir (Işıkhan, 2019).

Tükenmişlik sendromu ile ilgili unsurlara yönelik araştırmalar kişiler arası ilişkilerin, iş motivasyonu, fazla iş yükü, kişinin stresle başa çıkmasındaki başarısı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Duygusal tükenmişlik iş görenin stresle baş etme konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi ile mücadele edebilme konusunda başarısız olan kişilerin duygusal tükenmişlik yaşama ihtimalinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Ersoy & Utku, 2005). En çok tükenmişliği yaratan unsurun iş yükünün ağır olma-

sıdır. İş yükünün ağır olması kadar, beklenti içerisinde olup beklentinin karşılanmaması da tükenmişliğin derecesini etkilemektedir. Çalışanın fazla iş yükü kapasitesine yatkın olmaması yetersiz iş yükünün de stres yarattığı bilinmektedir (Güldiken, 2018). İşletmelerin çalışanlarındaki tükenmişliği azaltmaya yönelik uygulamaları arasında, iş yükünü azaltma, işe ara verme fırsatları sunma, esnek çalışma saatleri oluşturma, çalışan eğitimleri ve mentorluk programları düzenleme, kurumsal kültürün sağlıklı ve destekleyici olmasını sağlama, çalışanlara değer verildiğini hissettirme, terfi ve ödüllendirme sistemleri geliştirme, işyerinde çalışanlar arası iletişim ve sosyalleşmeyi artırma önlemleri yer almaktadır (Maslach & Leiter, 1997).

Turizm sektörü insan bilgi birikim ve emeğinden büyük oranda yararlanan bir sektördür. Bu nedenle turizm işletmelerinin işgörenlerine değer vermesi gerekmektedir. Çalışma saatlerinde gerekli düzenlemelerin yapılması işgörenlerin çok yıpranmamasını ve işlerini yapabilecekleri psikolojik ve fizyolojik gücü kendisinde hissetmelerini sağlayacaktır. Turizm işletmelerinde tükenmişliği önlemenin bir adımı da otellerde insan kaynakları departmanının işgörenleri ciddiye alarak herhangi bir sorun olduğunda devreye girmesidir. Sorunu çözümlenmeyen işgören işinden soğuyarak tükenmeye başlar. İşletme yöneticileri tüm yönetim sisteminde insan merkezli politika izlemeye ve onların sorunlarını çözümlenmeye yönelmeleri gerekmektedir (Pelit & Türkmen 2008). Tükenmişlik zamanında fark edilmez ise tedavi edilemez ise çalışanlarda iş motivasyonu ve doyumunda düşme, performansta olumsuzluklar yaşanmasına ve bu sebeple de işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Faiz, 2019).

Şekil 2. Örgütsel düzeyde alınabilecek önlemler

<ul style="list-style-type: none"> • Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak, • Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, • İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek, • Adil bir ödül sistemi geliştirmek, • İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılması, • Örgütsel değişimi sağlamak, • Takım çalışmalarını desteklemek, • Örgütsel bağlılığı sağlamak, • Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, • Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek, • Kariyer için fırsat tanımak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, • Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzakta vermek, • Kişileri yeni görevlere atamak, • Üst yönetimin desteğini sağlamak, • Sık sık pozitif geri bildirim vermek, • Uzun çalışma saatlerini kısaltmak, • Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, • Yerde bir terfi politikası izlemek • Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak, • Hizmet içi eğitimler planlamak, • İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, •
---	--

Kaynak: (Gündoğdu, 2015)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL PERFORMANS

2.1. Kurumsal Performans Kavramı

Yıllar boyunca, performans ve örgütsel performans kavramları yönetim literatüründe kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Omar & Kilika, 2018). Performans kavramının belirlenmiş bir hedefi sürdürebilmek ve ulaşabilmesi ile bağlantılıdır. Performansın belirlenebilmesi için sunulan çalışmanın sonucunun yorumlanması gerekmektedir (Gençay, 2010). Performans, finansal, operasyonel ve stratejik ölçütler gibi çeşitli yönleri kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. (Omar & Kilika, 2018) Araştırmacılar, örgütlerin ve faaliyet ortamlarının heterojen doğası nedeniyle daha da karmaşık hale gelen örgütsel performansı tanımlamak ve ölçmekle uğraşmışlardır (Jenatabadi, 2015).

Bir kuruluşun kurumsal stratejisi ve yönetim yapısı, uzun zamandır genel performansının temel belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. (Omar & Kilika, 2018) Kurumsal performans, bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarı derecesini ifade eden bir kavramdır. Performans, faaliyetlerin ve faaliyetlerden elde edilen sonuçlarının bütününe eşittir. İşletmelerde verimlilik ve etkinlik açısından başarı seviyesi olarak tanımlanabilir (Yörük & Sökmen, 2020). Performans hem davranışlardan hem de sonuçlardan oluşmaktadır. Araştırmacılar, kurumsal performansı paydaş perspektifleri, piyasa koşulları ve zamansal hususlar da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde operasyonel hale getirmiş ve ölçmüştür (Richard vd., 2008). Bununla birlikte, yaygın olarak kullanılan ölçüm uygulamalarının kurumsal performansın çok boyutlu doğasını yakalamadaki etkinliği sorgulanmaktadır.

2.2. Kurumsal Performans Model ve Metotları

Kurumsal performansta kurumun amaçlarına ulaşım ulaşmadığı değerlendirilir. Hem kurumsal hem de kişisel hedeflerin uyumlu hale getirilmesi performans değerlendirmesinde işgörenlere ve kuruma katkı sağlamaktadır. Kurumsal performans modelleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan kritik faktörleri tanımlayan, izleyen ve değerlendiren kapsamlı çerçeveler olarak tanımlanmaktadır (Yörük & Sökmen, 2020). Örneğin eleştiriye açık ve öz eleştiri yapabilen bir birey nasıl kişisel idarede gelişim gösterirse girişimlerde de kurumsal performans modelleri ile benzer şekilde ilerlemek mümkündür (Aslay vd., 2021). Bu kısımda yaygın olan kurumsal performans metot ve modellerinden bahsedilecektir.

2.2.1. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard - BSC)

Kurumsal Performans Karnesi (BSC), işletmenin vizyon, misyon ve stratejisinin finansal olmayan kriterleri de içeren performans kriterlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sağlayarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadığı sorunlara çözüm bulunmasını amaçlamaktadır. Bu metot işletme stratejilerini ölçülebilir somut rakamlara dönüştürmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı hedeflemektedir. BSC, işletmelerdeki uzun vadeli hedefleri sürekli olarak büyüteç altında tutar. BSC'nin amacı yönetici ve çalışanların işletme stratejilerine ve işletme için önemli olan kilit konulara odaklanmasını sağlamaktır. BSC, finansal ölçümlere dayalı geleneksel performans ölçüm sistemlerinin tek taraflı odaklanmasının dezavantajlarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir (Gencer & Çetin, 2011). Bu çerçevede yapılan bir araştırmada finansal boyut dışında müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim boyutları ekleyerek işletme performansının bütüncül bir değerlendirmesini sağlayan bir model önermişlerdir (Yörük & Sökmen, 2020). İç süreçler boyutu ürün ve hizmet sunumuna ilişkin süreçlerin etkinliği; müşteri boyutu müşteri ilişkileri ve memnuniyeti, öğrenme-gelişim boyutu ise çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini içerir (Verevka, 2018). Finansal ölçümler işletmenin önceki başarısını yansıtırken, yukarıda açıklanan boyutlar işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak değerlendirmeyi amaçlamak-

tadır. BSC'nin temel dayanağı, stratejik hedef uyumuna öncelik vermektir. Son yıllarda işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemek amacıyla uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda 1990'lı yılların sonlarından itibaren BSC kullanımının giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Gencer v& Çetin, 2011).

Bir diğer araştırmaya göre ise kurumsal performans karnesi sisteminde kurumsal performansın ölçülmesinde dengelenmesi gereken dört boyut göz önünde bulundurulmuştur. Bu boyutlar “Finansal, müşteriler, iç işlemler, öğrenme ve büyüme/gelişme” boyutlarıdır. Kurumsal performans karnesi, ilk kez ortaya atılan ve sistemin ana çerçevesini oluşturan bu dört boyutu da kapsayan, ölçme ve değerlendirme ile ilgili olarak geleneksel ölçüm sistemlerinden farklı ve benzersiz birçok unsur içermektedir (Gençay, 2010).

Kurumsal performans karnesinin odaklandığı ve “kurumsal performans karnesinin unsurları” olarak adlandırılabilir unsurlar, çeşitli kaynaklarda çeşitli açılardan ele alınarak incelenmiştir. Bu durum performans ölçümü ve stratejik performans yönetimine ilişkin farklı bir bakış açısını ve birçok yeniliği ortaya çıkarmaktadır. Bu bileşenleri şu şekilde özetleyebiliriz.

- Çok Boyutluluk: Kurumsal performans ölçümünde, Kaplan ve Norton'un (1992) belirttiği gibi, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin dengeli biçimde kullanılması vurgulanmaktadır. Böylece işletmenin finansal olmayan yönleri de ölçülüp değerlendirilerek, işletmenin bütüncül performansının anlaşılması mümkündür (Aslay vd., 2021).
- Dengelilik: Kaplan ve Norton'un kurumsal performans karnesinin temel unsurlarından biri olarak tanımladığı finansal ve finansal olmayan ölçütlerin dengeli biçimde bir araya getirilmesi.
- Maddi Olmayan Varlıklar: Kaplan ve Norton'un kurumsal performans karnesinde belirttiği gibi, maddi olmayan varlıklar da kurumsal performansın ölçümünde önemli bir rol oynamaktadır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve çalışan yetkinliklerinin artırılması gibi maddi olmayan varlıklar kurumsal performansın gelişimine katkı sağlar.

- **Sebeup - Sonuç İlişki:** Kaplan ve Norton (1996) tarafından belirtildiği gibi, kurumsal performans karnesinin boyutları arasında nedensel bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, alışan motivasyonundaki iyileşme, iş süreçlerinin etkinliğini artırarak müşteri memnuniyetini ve finansal performansı olumlu yönde etkileyebilir.
- **Çift Döngüli Öğrenme:** Kaplan ve Norton'un kurumsal performans karnesinin temel unsurlarından biri olan çift döngüli öğrenme, işletmenin hedeflerini ve stratejilerini sürekli gözden geçirip iyileştirmesine izin verir.
- Kaplan ve Norton'un kurumsal performans karnesi modelinde, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin dengeli bir şekilde kullanılarak işletmenin tüm yönlerini kapsayan bütüncül bir performans değerlendirme sistemi sağlandığı vurgulanmaktadır. Bu sayede işletmenin finansal ve finansal olmayan boyutlarının tamamı izlenip değerlendirilmekte, böylece işletmenin performansı bütüncül bir şekilde ele alınabilmektedir.

Kurumsal performans karnesi, kurumsal performans ölçümü ve stratejik performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirerek, işletmelerin vizyon ve stratejilerini eyleme dönüştürmek için ulaşılabilir hedefler şeklinde somut ifadeler ve performans kriterleri ile belirlenmesini sağlamıştır. Kurumsal performans karnesi, kurumsal performans ölçümünde yukarıda sıralanan kavramlara dikkat çeker ve bunların fark edilmesini sağlar. Kurumsal performans karnesinin unsurları olarak ifade edilebilecek bu kavramların kullanılması, kurumsal performans karnesinin hem performans ölçümü hem de stratejik performans yönetimi aracı olarak kullanılmasını olanak sağlamaktadır (Aktaran: Gençay, 2010).

2.2.2. Hedefler - Yönlendiriciler - Performans Göstergeleri (ECOGRAI)

Ekonomik değerlerin yanı sıra işletmelerin, geleceğe dayalı müşteri memnuniyeti, müşteri beklentileri bağlamında iç aktivite geliştirme ve mükemmellik, insanlar, sistemler bağlamında öğrenme ve gelişme, müşteri odaklılık ve iç yöntemler bağlamında öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerler de yer almaktadır. İşletmelerin ekonomik değerleri-

nin yanı sıra içsel yöntemlerin tamamına yer verilmektedir. Bu boyutları değerlendiren belirlenen performans kriterleri arasındaki uyum ve dengeyi garanti altına almak amacıyla, geri bildirim sunan verilere dayanarak stratejiyi uygulanabilir hale getirmeyi amaçlayan dinamik performans değerlendirme sistemi ve yönetim tekniğidir. Gerçek dünyadan uygulama örneklerinin incelendiği bu yönetim tekniği, işletmelerde organizasyon kültürünü güçlendirmek, yönetime katılım oranlarını artırmak, strateji ve hedefleri daha doğru belirlemek, organizasyonları departman ve birimlere ayırarak düzenli olarak denetlemek, üst yönetime zaman kazandırmak amacıyla kullanılabilir. Faaliyetleri kontrol edebilir, yatay ve dikey iletişimi geliştirebilir ve kurumsal performansı daha hızlı değerlendirebilir. Kalite kavramının yanı sıra müşteri mutluluğu, müşteri karlılık, müşteri sadakati ve marka değeri önem kazandığı kalite fikrine ek olarak birleşen şirketlerin sahip olduğu entelektüel sermayenin müşterileridir. Hizmet/ürün kalitesini artırmak müşterilere daha fazla fayda sağlayacak ve onları sadık müşteriler olarak kazanacaktır. Şirketin piyasa değeri, kurumsal performansı ve yarattığı markanın değeri eş zamanlı olarak artacak satın alınan mallar ve diğer kalemler için uzun vadeli talep yaratıldığı için firma pazar payında bir artış görecektir ve mali yapısını iyileştirecektir (Utkutuğ, 2008).

ECOGRAI kurumsal performansın ölçümü için adımlar içeren sistematik bir yaklaşımdır ve hedefler, yönlendiriciler ve performans göstergeleri olmak üzere 3 temel bileşenden oluşmaktadır (Kaplan & Norton, 1992):

- Hedefler: Kurum için strateji ve amaçları ifade eden ve stratejik başarılarla ilişkilendirilen kavramlardır. Örneğin, "Müşteri memnuniyetini %10 arttırmak" gibi.
- Yönlendiriciler: Hedeflere ulaşmada kritik başarı faktörlerini temsil eden kavramlardır. Örneğin, "Ürün kalitesini geliştirmek" gibi.
- Performans Göstergeleri: Hedeflerin ve yönlendiricilerin ölçülebilir şekilde ifade edilmesidir. Örneğin, "Müşteri şikayetlerindeki azalma oranı" gibi.

Kurumsal performans ölçümünde bu bileşenlerin dengeli şekilde kullanılması kritik önem taşır (Kaplan & Norton, 1992).

2.2.3. Performans Yönetimi Matrisi (PMM)

Performansın farklı boyutlarını entegre bir şekilde ele alan “Performans Ölçüm Matrisi” 1989 yılında Keegan, Eiler ve Jones tarafından tanıtılmıştır. Matris, bazı çalışmalarda “Destekleyici Performans Ölçüleri” olarak da adlandırılmaktadır. Performans ölçüm matrisi, işletmelerin iç ortamının yanı sıra dış çevreyi de kapsayan ve işletmenin stratejisine paralel hareket etmelerini öngören bir performans ölçüm yapısının gerekliliğinden hareket etmektedir. Bu nedenle performans ölçüm matrisi, performansın birden çok boyutunu dikkate alan, değere dayalı ve dengeli bir ölçüm yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Matrisin kapsadığı ana konular ve aşamalar şu şekilde özetlenmiştir (Aktaran: Cavlak, 2020). :

- Ölçütler oluşturulmadan işletmenin stratejik hedefi netleştirilmeli.
- Performans ölçütleri, işletmenin çok boyutlu çevresini kapsamalı.
- Ölçütler, (2,2) matris şeklinde konumlandırılmalı.
- Bu çerçevede dört alanda oluşturulan performans ölçütleri [içsel-dışsal, maliyet tabanlı-maliyetsiz] belirlenmeli ve bunlar arasında ilişki kurulmalı.
- Ölçütler puanlandırılarak performansın ölçümü yapılmalı

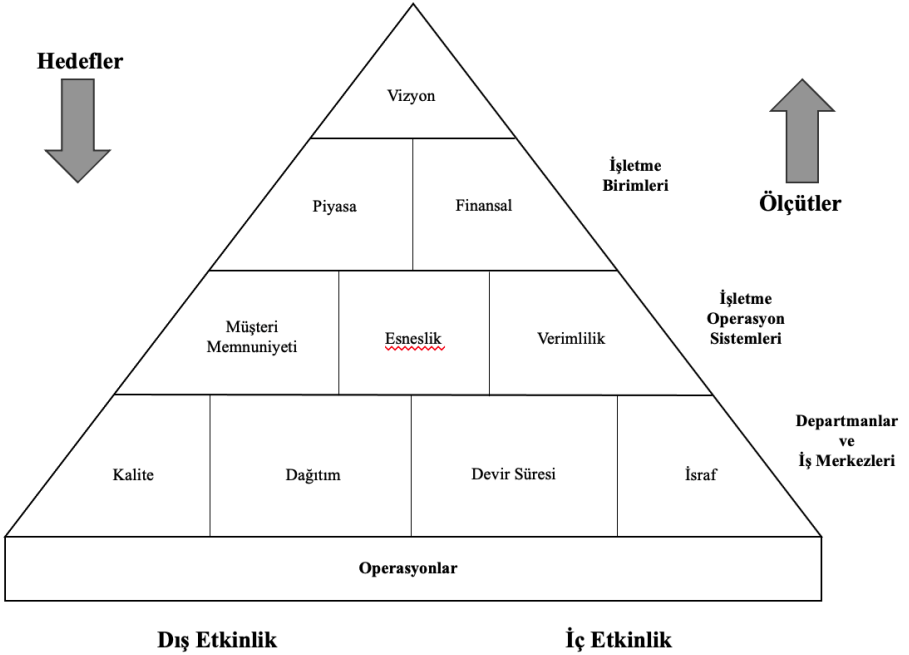
Performans Yönetimi Matrisi (PMM), kurum içindeki tüm birimlerin performansını ölçmeye ve geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Performans Yönetimi Matrisi, kurumsal düzeyde sistem ve süreçlerin, birim düzeyinde ise amaçlar, faaliyetler, ölçü ve hedefler boyutlarının incelenmesi esasına dayanır (Kobanoğlu vd., 2022).

- Sistem ve Süreçler Boyutu: Kurumsal performansın ölçülmesinde, temel iş süreçlerinin etkinlik, verimlilik ve müşteri odaklılık gibi unsurlar dikkate alınır.
- Amaçlar Boyutu: Performans ölçümünde kurum genelinde ve birim bazındaki stratejik hedefler ve amaçlar temel alınır.
- Faaliyetler Boyutu: Performans ölçümünde hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiği, bunların hangi amaçlara hız met ettiği, ne kadar zaman ve kaynak kullanıldığı incelenir.
- Ölçü ve Hedefler Boyutu: Performansın değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler ve hedefler belirlenir.

2.2.4. Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Metodu (SMART)

Stratejik ölçüm analiz ve raporlama tekniği (SMART), Croos ve Lynch tarafından geliştirilmiştir (Cross & Lynch, 1988). Modelde bir performans piramidi bulunmaktadır ve bu piramit üzerinde performans ölçüt ve hedefleri yer almaktadır. Piramidinin en üstünde kurumsal vizyon veya strateji bulunur. Burada yönetim her bir iş birimine kurumsal portföy rolü ve bunları desteklemek için kaynak ayırır. İkinci seviye, her işletme faaliyet birimi için hedefler, piyasa ve finansal olarak tanımlanmıştır. Üçüncü seviyede, müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik yer almaktadır. Dördüncü ve son seviyede (departman düzeyinde) kalite, dağıtım, devir süresi ve israf yer almaktadır (Pollalis & Kolioussis, 2003). Piramit ve piramit üzerinde yer alan hedef ve ölçütler Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Hedefler ve Ölçütler



Kaynak: Aktaran: Tangen, 2004

2.2.5. Entegre Performans Yönetimi Sistemleri (IPMS)

Organizasyonlarda performans yönetimi genel olarak personelin bilgi, beceri, yetenek ve mesleki yeterliliğini arttırmayı amaçlar. Böylece kurumsal performans, organizasyonel hedefler, planlar, perspektifler ve politikalar çerçevesinde geliştirilebilir. Performans yönetimi, organizasyonlarda hem kişisel performansı hem de örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlar. Kişisel performans, personelin kendilerine verilen iş kavramına uygun olarak yürütölen faaliyetleri tolere edilebilen sınırlar dahilinde gerçekleştirme yeteneğidir. Bireysel performans yönetiminin amacı, çalışanın kabul edilebilir sınırlar içinde çalışmasını sağlamaktır. Performans yönetimi ile ekibin performansı iyileştirilir ve kurumsal birlik ortaya çıkar. İyileştirme faaliyetlerinde sürekliliğin sağlanması, performans yönetiminin kalbinde yer alan hedeftir. Bu bakımdan performans yönetimi bir sonuç değil bir süreçtir. Performansı belirlemek ve yönetmek için öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir standartlar oluşturulmalıdır. Aksi takdirde, "ölçülemez kuralı yönetemezsiniz" özellikle performans yönetimi için geçerlidir (Özkeser & Uzun, 2015).

Entegre Performans Yönetimi Sistemleri yaklaşımı, Kurumsal Performans Karnesi ve Performans Prizma yaklaşımlarını geliştiren bir modeldir (Napitu, 2017) ve aşağıdaki maddeleri içermektedir (Haji, 2017):

- Stratejik hedeflerin açıkça tanımlanması ve iletişimi
- Stratejinin uygulanması için gerekli kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Stratejik hedeflere ulaşmayı ölçmeye yönelik göstergelerin geliştirilmesi
- Performans hedeflerinin belirlenmesi ve ölçümü
- Performans sonuçlarının raporlanması ve paylaşılması
- Performans geri bildirimleri yoluyla iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi

2.2.6. Performans Yönetimi Sistemi (PMS)

Harcanan çabalardan ve kaynaklardan verimli sonuçlar elde etmek için, insan kaynaklarının stratejik kullanımına yönelik performans

planlama, uygulama, değerlendirme, geri bildirim süreçlerini içeren ve bunları hedeflenen sonuçlara sahip süreçlere yönlendiren PMS geliştirilmiştir. PMS süreç döngüsü bir performans planlama (hedef belirleme), performans izleme ve koçluk, bireysel performans ölçme (değerlendirme) sürecidir ve performans yönetimi genellikle kuruluşun beklenen iş hedefleri, performans standartlarının açıklanması, iş atama ve değerlendirme geri bildiriminin oluşturulması, eğitim ve gelişimin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Genel olarak, PMS'nin stratejik, yönetsel, iletişim, gelişim odaklı, örgütsel sürdürülebilirlik ve dokümantasyon olmak üzere altı önemli hedefi vardır (Aktaran: Çıta & Keçecioglu, 2015):

- Stratejik, birey ve organizasyonun hedeflerini bağlamak.
- İşgören performansı hakkında bilgi kaynağı oluşturmak.
- İletişim, çalışanın kendi performans verileri ile beraber organizasyon ve yöneticinin performans beklentileri hakkında bilgi akışı sağlamak.
- Gelişme, geribildirimler ve yönetici koçluğu ile performans artırmak.
- Organizasyonel sürdürülebilirlik, insan sermayesi değerini artıracak çalışmalarla, organizasyonel düzeyde performans artışı ve insan kaynakları girişimlerinin verimliliğini artırmak.
- Belgeleme, yönetsel karar vermeye yardımcı bilgi kaynağı oluşturma ve resmi işlemler için (dava) bilgi kaynağı oluşturmak

Performans Yönetimi Sistemi, kurum stratejileri ve hedeflerini birbirine bağlayan bir süreçtir. Bu sistem, kurumun temel amaçlarına ulaşması için gerekli olan faaliyetlerin, kaynakların ve sonuçların düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir (Mitrea-Curpanaru, 2021) ve Performans Yönetimi Sistemi'nin temel aşamaları şunlardır:

- Amaçların belirlenmesi
- Performans ölçütlerinin belirlenmesi
- Performans izleme ve değerlendirme
- Performans sonuçlarının paylaşılması ve geri bildirim sağlanması
- Performansın iyileştirilmesi için aksiyonların belirlenmesi ve uygulanması

İyi tasarlanmış bir performans yönetimi sistemi, kurumsal stratejinin etkin biçimde hayata geçirilmesine ve her düzeydeki çalışanların kurumun hedeflerine odaklanmasına yardımcı olur (Maheshwari, 2019; Resnick, 2009).

2.3. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumların artık geçmişe kıyasla daha karmaşık etkileşimler içinde faaliyet göstermekte ve çok daha fazla sayıda niceliksel çevresel unsurdan etkilenmektedir. Kurumlar birbirinden çok farklı gruplarla iletişim kurmaktadır. Bu kuruluşların her birinin farklı amaçları, arzuları ve beklentileri vardır. Yöneticiler daha fazla kârlılık, daha fazla müşteri ve pazarın daha büyük bir kısmını beklerken, çalışanlar çalışma koşullarının iyileşmesi, daha yüksek maaş beklentisi, kârlılık, daha fazla müşteri ve daha büyük bir pazar payı düşüncesindedirler. Hissedarlar ise kurumun ekonomik değerinin artacağını beklentisi içerisindeydirler. Yöneticiler performans yönetebilmek için kapsamlı performans bilgilerine ihtiyaç duyarlar. Geleneksel yaklaşımlar şirketlerin tarihsel çalışma faaliyetlerini inceleyerek reaktif bir yaklaşımı benimserken kurumsal performans değerlendirilen işletmeler proaktif bir yaklaşımı benimsemekte ve bu durum söz konusu işletmelerin geleceği için daha faydalı kararların alınmasına olanak sağlamaktadır (Güner & Memiş, 2007).

Kurumsal performans yönetimi, bir organizasyonun hedeflerini, stratejilerini ve performans ölçümlerini entegre eden ve bu doğrultuda çalışan personeli yönlendiren sistematik bir yaklaşımdır ve bu yaklaşım, organizasyonel etkinliğin ve verimliliğin sürekli geliştirilmesine odaklanmaktadır. Performans yönetimi, organizasyon stratejileri ve hedefleri, performans ölçümü, performans eğitimi, performans yönlendirmesi ve liderlik ile performans ödüllendirmesini bir "düzenleme döngüsü" olarak ilişkilendirir (Mitrea-Curpanaru, 2021).

Performans yönetiminin iki temel yönü vardır (Yörük & Sökmen, 2020):

- Gerçek performans düzeyini nasıl ölçer ve değerlendiririz?
- Performans düzeyinin ağırlık kazanmasını ve artmasını nasıl sağlayabiliriz?

Performans ölçümü, organizasyonun hedeflerine ulaşip ulaşmadığını, paydaşların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için kullanılmaktadır (Duah & Nadarajah, 2021). Ancak, performans yönetimi sadece ölçüm değil, performansı artırmaya yönelik faaliyetler de son derece önemlidir. Çalışanların performansının artırılmasında çalışma ortamı ve motivasyon faktörleri kilit rol oynar. Çalışanların yeteneği ve çaba düzeyi yüksek olsa bile, organizasyon eski teknolojik donanım sağlarsa performansları düşebilir.

Hizmet sektörünün ekonomideki payı her geçen gün artmakta ve bunun kritik bir bileşeni olan turizm bacasız sanayi olarak hızla büyümektedir. Kriz dönemlerinde de büyümeye devam eden sektör, ülkelerin karşılaştığı darboğazların ve makroekonomik sorunların giderilmesinde, işsizliğin azaltılmasında, kamu gelirlerinin artırılmasında, kaynak kıtlığının ortadan kaldırılmasında, yatırımların teşvik edilmesinde, kalkınma ve dış borç sorunlarının hafifletilmesinde ve azaltılmasında önemli bir araç olarak görülmektedir (Bahar & Kozak, 2013).

Otel yöneticiliği uzun çalışma saatleri gerektirmekte, bu da çalışanların iş saatleri ile iş dışı saatler arasında ayırım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Arslan ve Şimşek, 2018). Konaklama işletmelerinin başarısı büyük ölçüde tüketicilerine sağladıkları hizmet düzeyine bağlıdır. Hizmet alan müşteri ile hizmeti veren kişinin birbirine bağlı ve yüz yüze olduğu durumda, iş tatmini düşük olan bir çalışanın tüketicilere gerekli hizmet kalitesini sunması beklenemez. Sonuç olarak çağdaş yöneticilerin çalışanlarının iş mutluluğunu sağlamak ve geliştirmek için gerekli adımları atması gerekmektedir. Çalışanlar ekonomik beklentilerinin yanında sosyal ve duygusal beklentilere de sahip olabilirler (Akçadağ & Özdemir, 2005).

Otel işletmelerinde kurumsal performans yönetiminde üç bileşen öne çıkar: Stratejik zekâ yönetimi, personel güçlendirme ve etik liderlik. Stratejik zekâ yönetimi sayesinde, örgütsel zekâ, yenilik ve rekabet gücü artarken (Yörük & Sökmen, 2020), güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanlar etik liderler sayesinde daha verimli hale gelir.

2.4. Kurumsal Performans ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi

Kurumsal performansın ve çalışan tükenmişliğinin organizasyon üzerindeki etkileri son yıllarda oldukça ilgi çekmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda etik liderlik özellikleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm gibi faktörlerin bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öne sürülmektedir (Can & Doğan, 2020; Kürü, 2020; Yücekaya & Polat, 2020). Etik liderler, çalışanlarına adil davranarak, güven ve bağlılık yaratmaktadır. Böylelikle çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve tükenmişlik hissinin azalması beklenmektedir. Örgütsel adalet algısının da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğu vurgulanmıştır (Can & Doğan, 2020). Ayrıca etik liderliğin örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Tükenmişlik sendromunun kurumsal performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan araştırmalarda çalışanların motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinde azalmalara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Kürü, 2020). Böylesi olumsuz sonuçlar, örgütsel etkinliği ve verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir (Yücekaya & Polat, 2020).

Ağır iş yükleri, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler, bireyin tükenmişlik hissini etkileyen bazı kurumsal faktörlerdir. İşinde yükselme ve ilerleme fırsatları, şirket içi karar alma, eğitim, teknolojik gelişmeler, fiziksel işyeri koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, işin doğası gereği önemli ve acil kararlar alınması, geri bildirim eksikliği, meslekte uzun çalışma saatleri, işyerinde cinsel ve duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, işyerinde iletişim ve kişilerarası ilişkiler, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler bireyin tükenmişlik hissini etkileyen birkaç kurumsal faktörlerdendir. Tükenmişlik sendromunun nedenleri ve olumsuz etkileri sandığımızdan çok daha ciddidir ve tükenmişliğin verdiği zarar, onu yaşayan kişinin ötesine uzanır. Kurumlar da tükenmişlik sendromundan etkilemekte çünkü çalışanlarda yüksek işgücü oranları ve düşük performans, azalan mesleki başarı, devamsızlık ve kariyer değiştirme isteği gibi sorunlarla baş etmekte zorlanırlar. Duygusal olarak birbirlerinden giderek daha fazla kopan öyle aileler ve sıklıkla aşağılayıcı sözlere ve inançlara maruz kalan aileler tükenmişliğe karşı özellikle savunmasızdır. Özetle tükenmişliği yaşayan çalışanı olumsuz etkileyen, ruh sağlığına

zarar veren ve etrafındakileri olumsuz yönde etkileyerek olumsuz koşullar yaratan bir davranış hastalığı veya duygu durum bozukluğudur. Kişinin yaşadığı içsel tükenmişlik kendi sorunudur, işverenleri ve şirket bundan sorumlu değildir. Tükenmişlik sadece bireyi etkilemediği için örgütün geleceği, kalitesi ve vizyonu ile ilgili karar ve eylemleri de olumsuz etkileyebilmektedir. Tükenmişlik sendromundan muzdarip olan kişi sadece tükenmişliğin önlenmesinden sorumlu değildir, aynı zamanda kurumun da kişiyi bu zararlı acıdan kurtarmaya çalışması gerekir. Tükenmişliğe yönelik örgütsel yaklaşımların belirli sorunlu bireylere odaklanmaktan ziyade konuya makro açıdan bakılması gerektiği bu noktada belirtilmektedir (Yirik vd. 2014).

Ülkemizde turizm işgörenleri bağımlı işçi sınıfına girmektedir. Turizm işgörenlerine ilişkin mevzuat incelendiğinde çalışma koşullarında özel bir kısıtlamanın olmadığı görülmektedir (İzgi & Olcay, 2008). Çok sayıda düşük vasıflı ve vasıfsız işçinin bulunduğu ve aynı zamanda özellikle kadın istihdamı açısından önemlidir. Turizm genellikle oldukça emek isteyen ve yoğun bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. İşveren olarak bilinerek çok sayıda vasıflı ve vasıfsız işçinin bulunduğu sektördür (Beer vd., 2013). Sektörlere göre çalışma saatleri analiz incelendiğinde en yüksek ortalamanın turizm sektörüne ait olduğu görülmektedir (Kaya & Atçı, 2015). Bu sektörde çalışma saatleri bazen düzensiz ve rahatsız edici olabiliyor. Çoğunlukla turizm sektöründe işlerin büyük bir kısmı diğer insanların çalışmadığında yapılmaktadır. Bu sebeple sektörün doğası gereği çalışma saatleri karmaşıktır (Kaya & Atçı, 2015). Turizm sektöründe çalışanların iş mutluluğunun ve motivasyonunun güçlü kalması gerekmektedir. Tüketicilere birebir yardım sağlayan “işe karşı olumlu tutum” olarak tanımlanan iş tatmini çalışanların motivasyonu ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bir işletmede her çalışanın çalışma ortamına yönelik tutumunu etkileyen faktörler farklılık gösterse de genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim bu etki, çalışma arkadaşları, ödüller, işe katılım, verimli çalışma ve görev netliğinin hepsi gözlenmektedir. Bir işletmede her çalışanın çalışma ortamına karşı tutumu farklılık göstermekle birlikte genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, ödüller, işe katılım, verimli çalışma ve görev netliğinin iş üzerinde etkili

olduğu görölmektedir (Akçadağ & Özdemir, 2005). Turizm sektöründe istihdam cinsiyet açısından incelenmiş, kadın çalışanların alanda karşılaştıkları sorunlar tespit edilerek ele alınmıştır. Kadın çalışanların işe alım, ücretlendirme ve terfi konularında ayrımcı uygulamalara maruz kaldığı sonucuna varılmıştır (Arslan & Şimşek, 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİLERİ

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde; araştırmanın, amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örneklem, araştırma modeli, araştırma yöntemleri, araştırma hipotezleri, veri analiz ve bulguları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Turizm sektörü, sunduğu çeşitli hizmetler nedeniyle insan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu sektörde çalışan işgörenlerin her zaman müşterilerle etkileşim halinde olmaları, onların ihtiyaçlarını karşılamak için yoğun çaba harcamaları ve yoğun çalışma koşulları altında çalışmaları (Kılıç & Avcıkurt, 2020), tükenmişlik sendromu riskini artırmaktadır (Öztürk, 2020). Otel işletmelerinde çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromunun işletmeye etkileri olabilmektedir. Tükenmişlik sendromu, çalışanlar arasında artan şiddete, mobbing vakalarına, müşteri memnuniyetsizliğine, işletmenin kurumsal performansının düşüşüne neden olabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada Konya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki çalışanların tükenmişlik sendromu düzeylerinin çalıştıkları işletmenin kurumsal performansına etkisini ölçmek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Turizm sektöründe kayıt dışı istihdam ve eğitimsiz işgücü oranı yüksektir. İşgörenlerin düşük ücretler ve fazla çalışma saatleri nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıkları bilinmektedir (Kılıç & Avcıkurt, 2020). Bu durum ise hem çalışan memnuniyetsizliğine hem de kurumsal performans düşüşlerine neden olabilmektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinde

çalışanların tükenmişlik sendromunu inceleyerek kurumsal performansa etkisini anlamak önemlidir. Literatür incelendiğinde, turizm sektöründeki tükenmişlik sendromu ve performans ilişkisine dair sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu açıdan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, Konya ilindeki beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan işgörenlerdir. Araştırmanın birincil kısıtı, evrenin tek bir şehirle ve belirli otellerle sınırlandırılmış olmasıdır. Diğer bir kısıt ise, anket uygulamasının 2023 yılı Eylül ayında Konya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan ve anketi cevaplamaya gönüllü olan işgörenlerle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Ayrıca, elde edilen veriler, anket katılımcılarının yanıtlarıyla sınırlı olmaktadır.

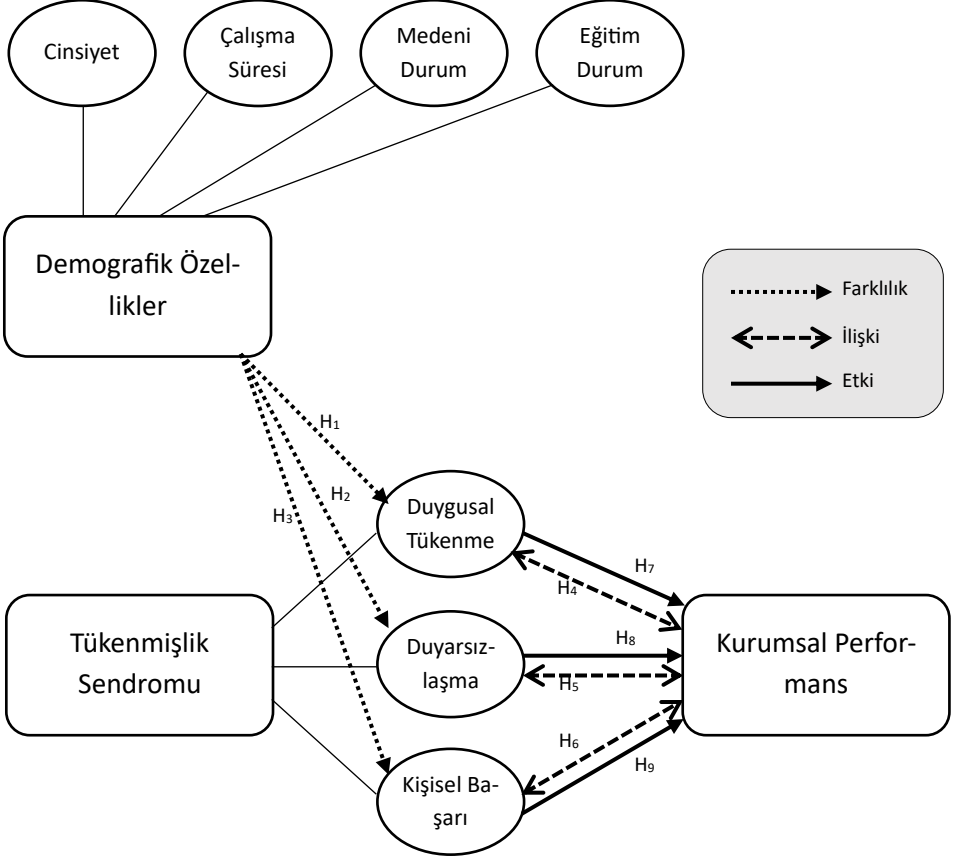
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Konya ilindeki beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında Konya'da faaliyet gösteren 8 adet beş yıldızlı şehir oteli tespit edilmiştir. Anket uygulaması sırasında araştırmacı ilgili otelleri ziyaret ederek 8 otelde toplam 783 personel bulunduğunu tespit etmiştir. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında ve %5 hata payıyla 255 olarak hesaplanmıştır (SurveyMonkey). Araştırmanın örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır ve söz konusu otellerde çalışan 260 personele ulaşılmıştır. Veri toplama süreci 1 ay sürmüştür.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada turizm işgörenlerinde görülen tükenmişlik sendromunun kurumsal performansa etkisini belirlemeye yönelik bir model geliştirilmiştir. Modelin değişkenleri Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kurumsal Performans Ölçeği'nden elde edilmiştir. Buna göre oluşturulan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır:

Şekil 4. Araştırma Modeli



3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Oluşturulan model neticesinde ortaya çıkan hipotezler aşağıda verilmiştir:

- H_{1a}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{2a}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H_{3a}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{1b}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{2b}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{3b}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{1c}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{2c}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{3c}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{1d}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{2d}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{3d}: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.

- H₅: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.
- H₆: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.
- H₇: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenmenin kurumsal performansa etkisi vardır.
- H₈: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşmanın kurumsal performansa etkisi vardır.
- H₉: Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarının kurumsal performansa etkisi vardır.

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun kurumsal performansa etkisini belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, Konya'daki beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan 260 işgörene uygulanan anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda üç bölüm yer almaktadır. İlk bölümde demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini ölçmek için 22 ifadeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise kurumsal performans değişkenlerini ölçmek için 14 ifadeden oluşan Kurumsal Performans Ölçeği kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe formu Şeker (2019)'den, Kurumsal Performans Ölçeğinin Türkçe formu ise Yıldırım (2015)'den alınmıştır.

Toplanan veriler Jamovi Version 1.6.12.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak betimleyici istatistikler, güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Ardından, araştırma modelinde kurulan hipotezlere yönelik olarak farklılık, ilişki ve etki testleri analiz edilmiştir.

3.8. Bulgular

Araştırmada verilerin analiz edilmesinde Jamovi Version 1.6.12.0 programı kullanılmıştır. Bulgularda ilk olarak araştırmaya yönelik genel

bulgular başlığı altında ölçeklere ait güvenilirlik değerlerine, basıklık ve çarpıklık değerlerine, demografik özelliklere ait istatistik bilgileri, son kısımda ise hipotezlerin testlerine yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.8.1. Araştırmaya Yönelik Genel Bulgular

Tablo 1. Ölçeklere ait Tanımlayıcı İstatistik, Güvenilirlik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişken	Min	Mak	Ort	SS	Medyan	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
Duygusal Tükenme	1,00	5,00	2,96	0,93	2,89	-0,469	0,039	0,894
Duyarsızlaşma	1,00	5,00	2,87	0,96	2,80	-0,769	0,090	0,795
Kişisel Başarı	1,00	5,00	3,37	0,90	3,38	-0,152	-0,485	0,885
Kurumsal Performans	1,00	5,00	3,33	0,86	3,39	-0,272	-0,167	0,938

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistik, güvenilirlik, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’deki bulgulara göre;

- Duygusal Tükenme boyutu ortalamasının $2,96 \pm 0,93$ olduğu, Duyarsızlaşma boyutunun ortalamasının $2,87 \pm 0,96$ olduğu, Kişisel Başarı boyutunun ortalamasının $3,37 \pm 0,90$ olduğu, Kurumsal Performans ölçeğinin ortalamasının $3,33 \pm 0,86$ olduğu,
- Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre boyutların normal dağıldığı,
- Cronbach Alfa katsayılarına göre boyutların güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik sendromu ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

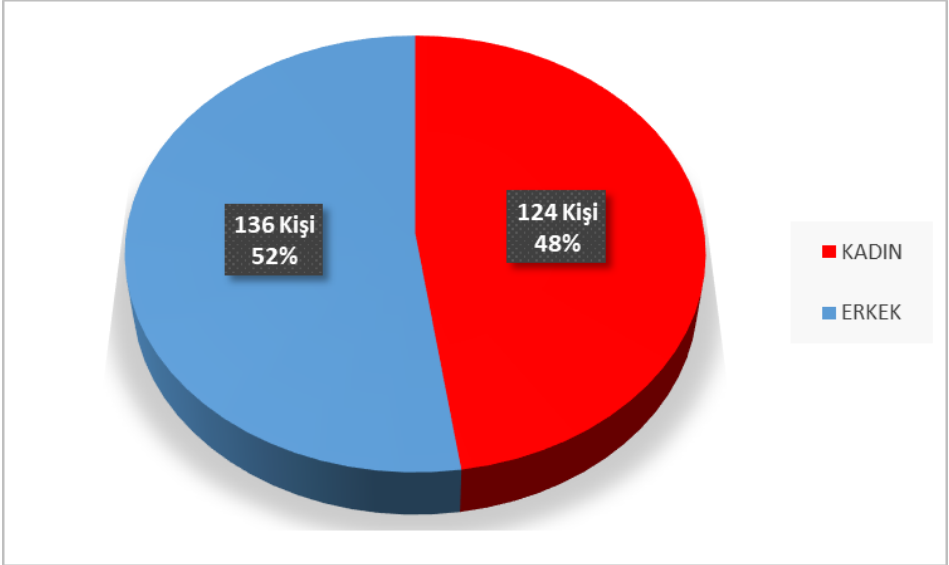
RMSEA 90% CI					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	Lower	Upper
0,88	0,89	0,07	0,08	0,0726	0,0888

Tablo 2’de uyum indeksleri incelendiğinde CFI=0,88, TLI=0,89, SRMR=0,07 ve RMSEA=0,08 olarak bulunmuştur. Değerlere bakıldığında kabul edilebilir uyum düzeyde olduğu görülmektedir.

3.8.2. Araştırmaya İlişkin Demografik Bulgular

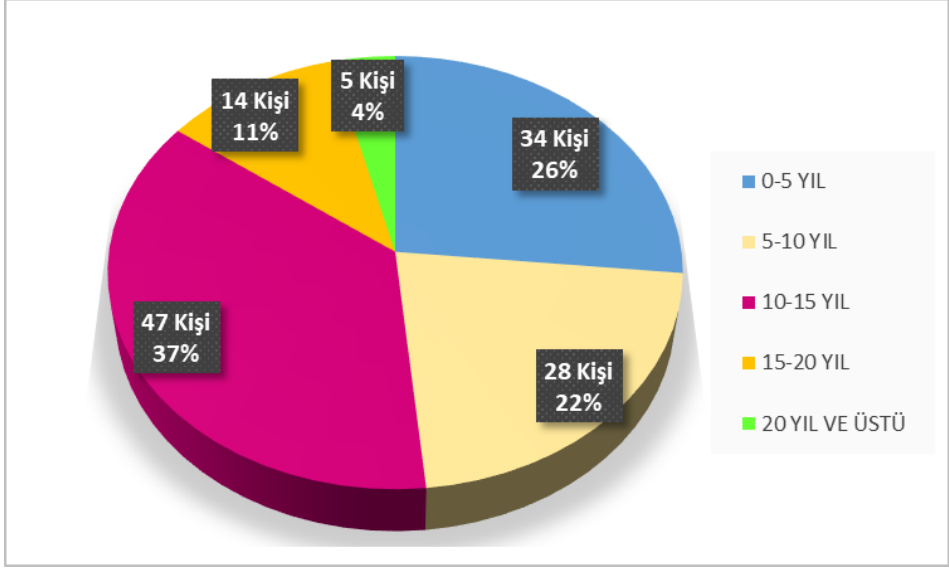
Araştırmada oluşturulan anket formundaki demografik değişkenlere ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 5. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği



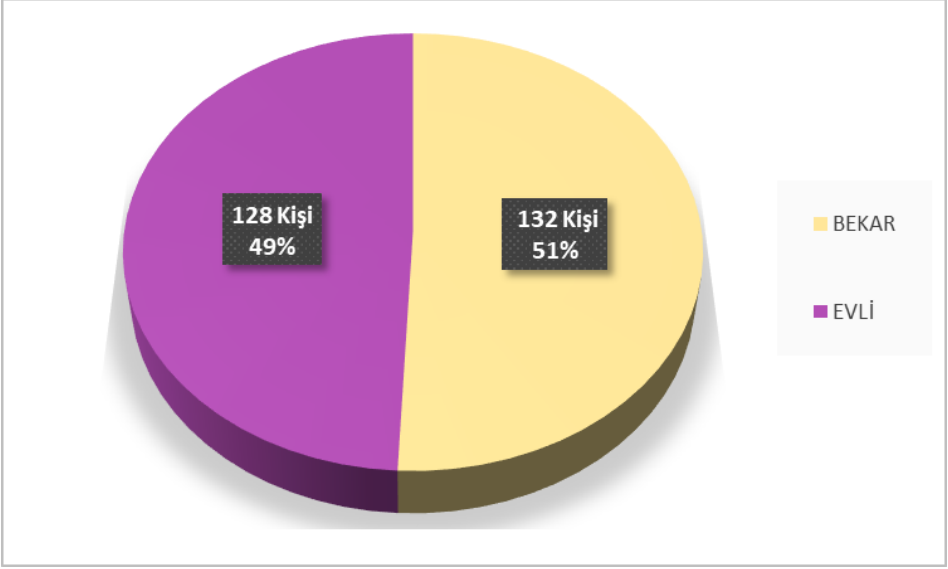
Araştırmaya katılan turizm işgörenlerinin cinsiyete göre dağılımları Şekil 5’te verilmiştir. Şekil 5’e bakıldığında katılımcıların %48’inin kadın (124 kişi), %52’sinin ise erkek (136 kişi) olduğu görülmektedir.

Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılım Grafiği



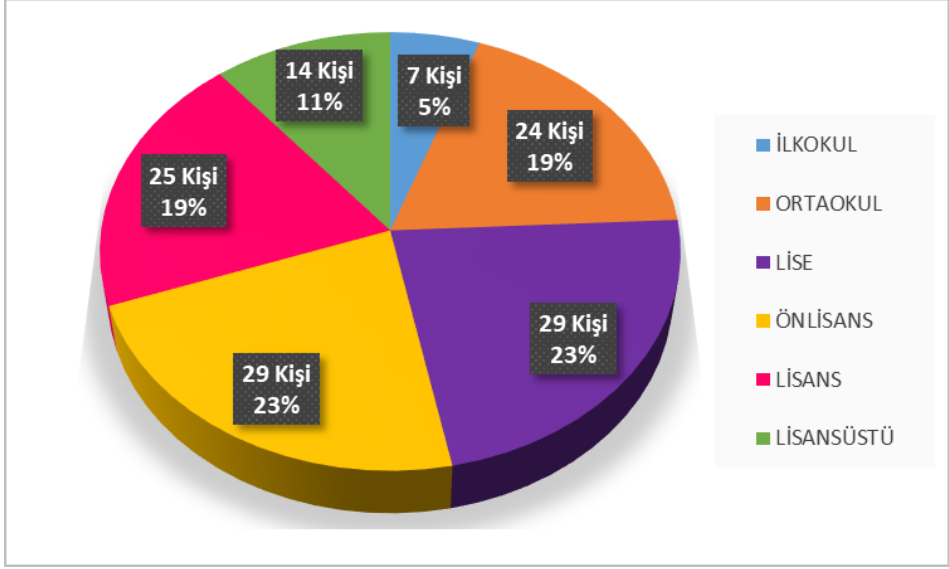
Araştırmaya katılan turizm işgörenlerinin çalışma sürelerine göre dağılımları Şekil 6'da verilmiştir. Şekil 6'ya bakıldığında katılımcılardan çalışma süresi 0-5 yıl olanların %4'lük (5 kişi), çalışma süresi 5-10 yıl olanların %22'lik (28 kişi), çalışma süresi 10-15 yıl olanların %37'lik (47 kişi), çalışma süresi 15-20 yıl olanların %11'lik (14 kişi), çalışma süresi 15-20 yıl olanların ise %4'lük (5 kişi) dilime sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 7. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım Grafiği



Araştırmaya katılan turizm işgörenlerinin medeni duruma göre dağılımları Şekil 7’de verilmiştir. Şekil 7’ye bakıldığında katılımcıların %49’unun evli (128 kişi), %51’inin ise bekâr (132 kişi) olduğu görülmektedir.

Şekil 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği



Araştırmaya katılan turizm işgörenlerinin eğitim durumuna göre dağılımları Şekil 8’de verilmiştir. Şekil 8’e bakıldığında katılımcılardan eğitim durumu ilkökullü olanların %5’lik (7 kişi), eğitim durumu ortaokul olanların %19’luk (24 kişi), eğitim durumu lise olanların %23’lük (29 kişi), eğitim durumu ön lisans olanların %23’lük (29 kişi), eğitim durumu lisans olanların %19’luk (25 kişi), eğitim durumu lisansüstü olanların ise %11’lik (14 kişi) dilime sahip olduğu görülmektedir.

3.8.3. Araştırmada Uygulanan Farklılık Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada turizm işgörenlerinde görülen tükenmişlik sendromu ile işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezleri test etmek için öncelikle ölçeğin boyutlarının normal ve homojen dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Tükenmişlik sendromunun boyutlarının Tablo 1’de yer alan basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakıldığında;

- Duygusal Tükenme boyutunun basıklık katsayısı (-0,469) ve çarpıklık katsayısı (0,039) 1- ile +1 arasında olduğundan (Leech vd., 2005) bu boyutun normal dağıldığını göstermektedir.

- Duyarsızlaşma boyutunun basıklık katsayısı (-0,769) ve çarpıklık katsayısı (0,090) 1- ile +1 arasında olduğundan (Leech vd., 2005) bu boyutun normal dağıldığını göstermektedir.
- Kişisel Başarı boyutunun basıklık katsayısı (-0,152) ve çarpıklık katsayısı (-0,485) 1- ile +1 arasında olduğundan (Leech vd., 2005; 23) bu boyutun normal dağıldığını göstermektedir.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun cinsiyete göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Duygusal Tükenmenin Cinsiyete Göre Homojenlik Testi için Yapılan Levene’s Testi Bulguları

	F	p
Duygusal Tükenme	0,3215	0,571

Tablo 3’e göre duygusal tükenmenin cinsiyete göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=0,3215$, $p>0,05$). Duygusal Tükenmenin normal dağılım göstermesinin ve cinsiyete göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni iki gruptan olduğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4. Duygusal Tükenme Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Duygusal Tükenme	Kadın	124	2,93	-0,338	0,735	-0,0420
	Erkek	136	2,97			

Tablo 4’te yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenme

yaşama hissi ($p=0.735$) cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duyarsızlaşma boyutunun cinsiyete göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Duygusal Tükenmenin Cinsiyete Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Duyarsızlaşma	0,4642	0,496

Tablo 5’e göre duyarsızlaşmanın cinsiyete göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=0,4642$, $p>0,05$). Duyarsızlaşmanın normal dağılım göstermesinin ve cinsiyete göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni iki gruptan oluştuğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Duyarsızlaşma Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Duyarsızlaşma	Kadın	124	2.84	-0,489	0,625	-0,0608
	Erkek	136	2.90			

Tablo 6’da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşma ($p=0,625$), cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle kişisel başarı

boyutunun cinsiyete göre homojenliği test etmek için Levene's testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kişisel Başarının Cinsiyete Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

	F	p
Kişisel Başarı	0,0322	0,858

Tablo 7'ye göre kişisel başarının cinsiyete göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=0,0322$, $p>0,05$). Kişisel başarı normal dağılım göstermesinin ve cinsiyete göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni iki gruptan olduğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8. Kişisel başarı Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Kişisel Başarı	Kadın	124	3,31	-1,137	0,257	-0,1412
	Erkek	136	3,43			

Tablo 8'de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenderinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan kişisel başarı ($p=0,257$), cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada ortaya atılan "*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*" hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun çalışma süresine göre homojenliği test etmek için Levene's testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Tükenmenin Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

	F	p
Duygusal Tükenme	1,52	0,198

Tablo 9'a göre duygusal tükenmenin çalışma süresine göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,52$, $p>0,05$). Duygusal tükenmenin boyutunun normal dağılım göstermesinin ve çalışma sürelerine göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruptan olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10. Duygusal Tükenme Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	0-5 yıl ¹	125	2,81	0,964			
	5-10 yıl ²	47	2,87	0,842			
	10-15 yıl ³	63	3,30	0,941	2,74	0,044	1-3
	15-20 yıl ⁴	18	3,00	0,622			
	20 yıl üstü ⁵	7	2,87	1,009			

Tablo 10'da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenme hissi ($p=0,044$) çalışma süresi değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda çalışma süresi 0-5 yıl olan işgörenler ile çalışma süresi 10-15 yıl olan işgörenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışma süresi 10-15 yıl olan işgörenlerin duygusal tükenme ortalama puanının

(3,30) çalışma süresi 0-5 yıl olan işgörenlerin duygusal tükenme ortalama puanından (2,81) yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun çalışma süresine göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Duyarsızlaşmanın Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Duyarsızlaşma	1,39	0,239

Tablo 11’e göre duygusal tükenmenin çalışma süresine göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,39$, $p>0,05$). Duyarsızlaşma boyutunun normal dağılım göstermesinin ve çalışma sürelerine göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruptan oluştuğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12. Duyarsızlaşma Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
0-5 yıl ¹	125	2,69	0,951			
5-10 yıl ²	47	2,79	0,978			
Duyarsızlaşma 10-15 yıl ³	63	3,29	0,937	4.17	0.007	1-2 1-3
15-20 yıl ⁴	18	2,86	0,671			
20 yıl üstü ⁵	7	2,80	0,931			

Tablo 12’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsız-

laşma ($p=0,007$), çalışma süresi değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda çalışma süresi 0-5 yıl olan işgörenler ile çalışma süresi 10-15 yıl olan işgörenler arasında ve çalışma süresi 5-10 yıl olan işgörenler ile çalışma süresi 10-15 yıl olan işgörenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışma süresi 10-15 yıl olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanının (3,29) çalışma süresi 0-5 yıl olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanından (2,69) ve çalışma süresi 5-10 yıl olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanından (2,79) yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun çalışma süresine göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Kişisel Başarının Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Kişisel Başarı	1,07	0,370

Tablo 13’e göre kişisel başarının çalışma süresine göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,07$, $p>0,05$). Kişisel başarı boyutunun normal dağılım göstermesinin ve çalışma sürelerine göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruptan oluştuğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14. Kişisel Başarı Boyutunun Çalışma Süresine Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kişisel Başarı	0-5 yıl ¹	125	2,69	0,951			
	5-10 yıl ²	47	2,79	0,978			
	10-15 yıl ³	63	3,29	0,937	1,43	0,066	
	15-20 yıl ⁴	18	2,86	0,671			
	20 yıl üstü ⁵	7	2,80	0,931			

Tablo 14'te yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan kişisel başarı ($p=0,066$), çalışma süresi değişkeni açısından farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu durumda söz konusu hipotez reddedilmiştir.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun medeni duruma göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Tükenmenin Medeni Duruma Göre Homojenlik Testi için Yapılan Levene’s Testi Bulguları

	F	p
Duygusal Tükenme	0,548	0,460

Tablo 15’e göre duygusal tükenmenin medeni duruma göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=0,548$, $p>0,05$). Duygusal Tükenmenin normal dağılım göstermesinin ve cinsiyete göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Medeni durum değişkeni iki gruptan oluştuğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 16. Duygusal Tükenme Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Duygusal Tükenme	Bekâr	132	2,81	-2,55	0,011	-0,316
	Evli	128	3,10			

Tablo 16’da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenderinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenme yaşama hissi ($p=0,011$) medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre evli işgörenderin duygusal tükenme puanı ortalaması (3,10), bekâr işgörenderin duygusal tükenme puanı ortalamasından (2,81) büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duyarsızlaşma boyutunun medeni duruma göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Duygusal Tükenmenin Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Duyarsızlaşma	1,606	0,206

Tablo 17’ye göre duyarsızlaşmanın medeni duruma göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,606$, $p>0,05$). Duyarsızlaşmanın normal dağılım göstermesinin ve medeni duruma göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Medeni durum değişkeni iki gruptan oluştuğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18. Duyarsızlaşma Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Duyarsızlaşma	Bekâr	132	2,73	-2,41	0,016	-0,300
	Evli	128	3,01			

Tablo 18’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşma ($p=0,016$), medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre evli işgörenlerin duyarsızlaşma puanı ortalaması (3,01), bekâr işgörenlerin duyarsızlaşma puanı ortalamasından (2,73) büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle kişisel başarı boyutunun medeni duruma göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Kişisel Başarının Medeni Duruma Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Kişisel Başarı	1,475	0,226

Tablo 19’a göre kişisel başarının medeni duruma göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,475$, $p>0,05$). Kişisel başarı normal dağılım göstermesinin ve medeni duruma göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Medeni durum değişkeni iki gruptan oluştuğundan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 20’de yer verilmiştir.

Tablo 20. Kişisel başarı Boyutunun Medeni Duruma Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	t	p	Etki Büyüklüğü
Kişisel Başarı	Bekâr	132	3,24	-2,41	0,017	-0,299
	Evli	128	3,51			

Tablo 20’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi bulgularına göre, turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan kişisel başarı ($p=0,017$), medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre evli işgörenlerin kişisel başarı puanı ortalaması (3,51), bekâr işgörenlerin kişisel başarı puanı ortalamasından (3,24) büyük olduğu görülmektedir.

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun eğitim durumuna göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Duygusal Tükenmenin Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Duygusal Tükenme	2,20	0,055

Tablo 21’e göre duygusal tükenmenin eğitim durumuna göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=2,20$, $p>0,05$). Duygusal tükenmenin boyutunun normal dağılım göstermesinin ve eğitim durumuna göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Eğitim durumu değişkeni ikiden fazla gruptan oluştuğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 22. Duygusal Tükenme Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	İlkokul ¹	21	2,76	1,235	1,54	0,186	
	Ortaokul ²	35	3,29	0,916			
	Lise ³	66	2,84	0,947			
	Ön Lisans ⁴	57	3,07	0,887			
	Lisans ⁵	60	2,86	0,896			
	Lisansüstü ⁶	21	2,89	0,706			

Tablo 22’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal tükenme hissi ($p=0,186$) eğitim durumu değişkeni açısından farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada ortaya atılan “*Turizm işgörenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile işgörenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun eğitim durumuna göre homojenliği test etmek için Levene’s testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Duyarsızlaşmanın Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene’s Testi Sonuçları

	F	p
Duyarsızlaşma	1,54	0,179

Tablo 23’e göre duygusal tükenmenin eğitim durumuna göre dağılımlarının homojen olduğu görülmüştür ($F=1,54$, $p>0,05$). Duyarsızlaşma boyutunun normal dağılım göstermesinin ve eğitim durumuna göre dağılımlarının homojen olması nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Eğitim durumu değişkeni ikiden fazla gruptan oluştuğundan tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 24'te yer verilmiştir.

Tablo 24. Duyarsızlaşma Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
Duyarsızlaşma	İlkokul ¹	21	2.70	1.157	2,82	0,021	2-5
	Ortaokul ²	35	3.37	0.991			
	Lise ³	66	2.82	1.005			
	Ön Lisans ⁴	57	2.95	0.902			
	Lisans ⁵	60	2.69	0.882			
	Lisansüstü ⁶	21	2.66	0.673			

Tablo 24'te yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşma ($p=0,021$), eğitim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda eğitim durumu ortaokul olan işgörenler ile eğitim durumu lisans olan işgörenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre eğitim durumu ortaokul olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanının (3,37) eğitim durumu lisans olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanından (2,69) yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada ortaya atılan "Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezini test etmek için öncelikle duygusal tükenme boyutunun eğitim durumuna göre homojenliği test etmek için Levene's testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Kişisel Başarının Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği İçin Levene's Testi Sonuçları

	F	p
Kişisel Başarı	4,29	<0,001

Tablo 25'e göre kişisel başarının eğitim durumuna göre dağılımlarının homojen olmadığı görülmüştür ($F=4,29$, $p<0,05$). Kişisel başarı boyutunun normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Kişisel başarı boyutunun çalışma sürelerine göre dağılımlarının homojen olmaması nedeniyle çoklu karşılaştırma testlerinden homojen olmayan veriler için uygun olan Games Howell testi kullanılmıştır. Çalışma süresi değişkeni ikiden fazla gruptan olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonucu elde edilen bulgulara Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 26. Kişisel Başarı Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kişisel Başarı	İlkokul ¹	21	2.80	1.250	3,14	0,012	3-5
	Ortaokul ²	35	3.42	0.822			
	Lise ³	66	3.14	0.983			
	Ön Lisans ⁴	57	3.50	0.771			
	Lisans ⁵	60	3.64	0.772			
	Lisansüstü ⁶	21	3.50	0.687			

Tablo 26'da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, turizm işgörenlerin tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan kişisel başarı ($p=0,012$), eğitim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonucunda eğitim durumu lise olan

işgörenler ile eğitim durumu lisans olan işgörenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre eğitim durumu lise olan işgörenlerin kişisel başarı ortalama puanının (3,14) eğitim durumu lisans olan işgörenlerin kişisel başarı ortalama puanından (3,64) düşük olduğu görülmüştür.

3.8.4. Araştırmada Uygulanan Korelasyon Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu ile kurumsal performans arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik hipotezleri test etmek için öncelikle ölçeğin boyutlarının normal dağılıp dağılmadığına bakılmış ve ölçeklerin Tablo 1'deki basıklık ve çarpıklık değerlerine göre normal dağıldığı görülmüştür.

Araştırmada ortaya atılan *“Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.”* hipotezini test etmek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Duygusal Tükenme Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları

		Kurumsal Performans
Duygusal Tükenme	Pearson's r	0,036
	p-value	0,560

Tablo 27'ye göre gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde duygusal tükenme boyutu ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Araştırmada ortaya atılan *“Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.”* hipotezini test etmek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. Duyarsızlaşma Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları

		Kurumsal Performans
Duyarsızlaşma	Pearson's r	0,053
	p-value	0,391

Tablo 28'e göre gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde duyarsızlaşma boyutu ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Araştırmada ortaya atılan *"Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır."* hipotezini test etmek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Kişisel Başarı Boyutu ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki Testi Sonuçları

		Kurumsal Performans
Kişisel Başarı	Pearson's r	0,433
	p-value	<0,001

Tablo 29'a göre gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde kişisel başarı boyutu ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yapılan test sonucu ilişki olduğu görüldüğünde korelasyon (Pearson's r) katsayısına bakılmaktadır. Korelasyon katsayısı değeri -1 ile +1 arasında değişmekte, katsayının pozitif bir değer alması test edilen değişkenlerin birinin puanı arttığında diğerinin de puanının artması anlamına gelmekte, katsayının negatif bir değer alması ise test edilen değişkenlerin birinin puanı arttığında diğerinin puanının azalması anlamına gelmektedir (Nakip 2006). Korelasyon katsayısının kuvvetini belirlerken; korelasyon katsayısının 0,10-0,29 arasında olması durumunda küçük, 0,30-0,49 arasında olması durumunda orta, 0,50-1,0 olması durumunda ise büyük kuvvette bir ilişki olduğu

şeklinde yorum yapılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006). Kişisel başarı ile kurumsal performans arasındaki ilişki katsayısı 0,43 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda kişisel başarı ile kurumsal performans arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir ilişki söz konusudur.

3.8.5. Araştırmada Uygulanan Regresyon Analiz Bulguları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromunun kurumsal performansa etkisine yönelik hipotezleri test etmek için öncelikle ölçeğin boyutlarının normal dağılıp dağılmadığına bakılmış ve ölçeklerin Tablo 1'deki basıklık ve çarpıklık değerlerine göre normal dağıldığı görülmüştür. Bu bölümde ortaya atılan 3 hipotezden aşağıda belirtilen ikisi tükenmişlik sendromunun ilgili boyutlarının korelasyon testi sonucu ($p>0,05$) nedeniyle reddedilmiştir.

“Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenmenin kurumsal performansa etkisi vardır.”

“Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusuzlaşmanın kurumsal performansa etkisi vardır.”

Araştırmada bu bölümde ortaya atılan üçüncü hipotez olan *“Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarının kurumsal performansa etkisi vardır.”* hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Kişisel Başarı Boyutunun Kurumsal Performansa Etkisine Yönelik Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SE	t	p
Sabit	1,950	0,1858	10,49	<0,001
Kişisel Başarı	0,410	0,0532	7,71	<0,001
	R ² =0,187	F=59,4	P=<0,001	

Yapılan analiz sonrasında regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=59,4$, $p<0,005$). Bağımsız değişken olan kişisel başarı boyutu kurumsal performanstaki değişimin %19'unu açıklamaktadır.

Kurumsal Performans = 1,950 + 0,410 (Kişisel Başarı)

Tablo 30'a göre diğer değişkenler sabitken Kişisel Başarı puanı 1 puan arttığında Kurumsal Performans puanı yaklaşık 0,4 puanlık bir artış göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre hipotezlerin kabul ret durumları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Hipotezlerin Onayı

HİPOTEZLER		KABUL	RET
H _{1a}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		□
H _{2a}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		×
H _{3a}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		×
H _{1b}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×	
H _{2b}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×	
H _{3b}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.		×
H _{1c}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×	
H _{2c}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×	
H _{3c}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×	
H _{1d}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		×

H _{2d}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×
H _{3d}	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile iş görenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	×
H ₄	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenme ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.	×
H ₅	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.	×
H ₆	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarı ile kurumsal performans arasında bir ilişki vardır.	×
H ₇	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duygusal tükenmenin kurumsal performansa etkisi vardır.	×
H ₈	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşmanın kurumsal performansa etkisi vardır.	×
H ₉	Turizm iş görenlerinde görülen tükenmişlik sendromu boyutlarından kişisel başarının kurumsal performansa etkisi vardır.	×

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromu düzeyinin ve tükenmişlik sendromu alt boyutlarının bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği, ayrıca tükenmişlik sendromu alt boyutlarının kurumsal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından farklılık bulunmamıştır. Literatüre bakıldığında genelde cinsiyet faktörünün tükenmişlik sendromu açısından farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Cordes & Dougherty, 1993; Izdebski vd., 2023; Lackritz, 2004; Frajerman vd., 2019; Amofo vd., 2014). Ancak farklılık olmadığına dair çalışmalar da bulunmaktadır. Nitekim Pelit ve Türkmen (2008) yaptıkları çalışmada tükenmişlik sendromunun cinsiyete göre farklılık göstermediği, bu duruma her iki grubunda eşit şekilde maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde bir başka çalışmada cinsiyetin farklılık göstermediği görülmüştür (Aknar vd., 2018).

Bulgularda çalışma süresinin tükenmişlik sendromu açısından farklılık sonuçlarına bakıldığında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılık olduğu, kişisel başarı boyutunda ise farklılık bulunmadığı görülmüştür. Farklılık görülen boyutlarda uzun süreli çalışanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde de benzer çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada bulunan sonuca aykırı olarak çalışma süresinin az olduğu bireylerde daha fazla tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali olduğu sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre araştırmacılarda daha az deneyime sahip çalışanlar, rollerinin taleplerini etkili bir şekilde yönetmek için gerekli becerilerden ve destek sistemlerinden yoksun olabilecekleri için daha yüksek tükenmişlik riski altında olabileceği kanaati oluşmuştur (Sinha vd., 2021; Cordes ve Dougherty, 1993; Izdebski vd., 2023). Aynı şekilde başa çıkma mekanizmaları-

nın eksikliği, yetersiz eğitim veya yüksek stresli, hızlı tempolu bir çalışma ortamına geçişin zorluklarının da bu sonuca etki etmiş olabileceği düşünülmektedir (Mudallal vd., 2017; Amofo vd., 2014; Phillips vd., 2020). Literatürde bu çalışmayı destekleyen araştırmalar da mevcuttur. Yapılan bir çalışmada deneyimli çalışanların uzun süre hizmet sunmanın getirdiği kümülatif stres ve duygusal yük nedeniyle tükenmişlik riski altında olabileceği görüşü sunulmuştur (Queirós vd., 2020). Hemşire anestezi uzmanları ile yapılan bir başka çalışmada, daha uzun yıllara dayanan deneyime sahip olanların tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğu ve katılımcıların yaklaşık üçte ikisinin ciddi tükenmişlik kriterlerini karşıladığı bulunmuştur (Vells vd., 2021). Halk sağlığı çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma, daha uzun yıllar hizmet verenlerin, potansiyel olarak stresin zaman içindeki kümülatif etkisi nedeniyle tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Ahmed vd., 2022).

Turizm işgörenlerinin tükenmişlik sendromunun tüm alt boyutlarda medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre evli işgörenlerin duygusal tükenme puanı ortalaması (3,10), bekâr işgörenlerin duygusal tükenme puanı ortalamasından (2,81) büyük olduğu; göre evli işgörenlerin duyarsızlaşma puanı ortalaması (3,01), bekâr işgörenlerin duyarsızlaşma puanı ortalamasından (2,73) büyük olduğu; evli işgörenlerin kişisel başarı puanı ortalaması (3,51), bekâr işgörenlerin kişisel başarı puanı ortalamasından (3,24) büyük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde tıp alanında yapılan çalışmalarda medeni durumun doktorlar ve hemşireler de dahil olmak üzere sağlık çalışanları arasında farklılık olduğu görülmüştür (Amofo vd., 2014). Başka bir çalışmada da medeni durumun farklılık oluşturduğu gözlemlenmiş ancak bekâr çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmış ve bunun nedeninin sosyal destek veya iş-yaşam dengesi eksikliği olabileceği belirtilmiştir (Mudallal vd., 2017). Bu çalışmada evli çalışanlardaki tükenmişliğin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni evli çalışanların ailevi ve sosyal sorumlulukların daha fazla olması ve bunun işlerine olumsuz yansımaları şeklinde açıklanabilir (Ayan & Sökmen, 2023).

Bulgularda çalışma süresinin tükenmişlik sendromu açısından farklılık sonuçlarına bakıldığında duygusal tükenme alt boyutunda farklılık olmadığı, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda ise farklılık olduğu görülmüştür. Bulgulara göre eğitim durumu ortaokul olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanının (3,37) eğitim durumu lisans olan işgörenlerin duyarsızlaşma ortalama puanından (2,69) yüksek olduğu; eğitim durumu lise olan işgörenlerin kişisel başarı ortalama puanının (3,14) eğitim durumu lisans olan işgörenlerin kişisel başarı ortalama puanından (3,64) düşük olduğu görülmüştür. Sonuçlara bakıldığında düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu söylenebilir. Benzer şekilde yapılan bir araştırmada daha düşük eğitim düzeyine sahip hemşirelerin tükenmişliğin temel bileşenlerinden biri olan duygusal tükenmeyi daha yüksek düzeyde yaşadıkları da tespit edilmiştir (Vells vd., 2021). Yiyecek içecek çalışanları üzerine yapılan başka bir araştırmada düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların tükenmişliğe daha yatkın olduğu görülmüştür (Okat & Koçak, 2019). Literatür incelendiğinde, araştırmayla paralel olarak düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin tükenmişliğe daha yatkın olabileceği görülmektedir. Bunun nedeni, kaynaklara sınırlı erişim, daha düşük iş özerkliği ve mesleki gelişim için daha az fırsat gibi faktörler olabilir. Buna karşılık, daha yüksek eğitim seviyesine sahip olanlar, tükenmişliğe karşı tampon oluşturabilecek daha fazla başa çıkma mekanizmasına ve daha güçlü bir kişisel başarı duygusuna sahip olabilir. (Vells vd., 2021; Mudallal vd., 2017)

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile kurumsal performans arasında bir ilişki olmadığı; kişisel başarı boyutu ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişisel başarı ile kurumsal performans arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir ilişki söz konusudur.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre kişisel başarının kurumsal performans üzerinde etkisi olduğu ve kurumsal performanstaki değişimin %19'unu açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre tükenmişliğin kişisel başarı boyutunun kurumsal performansı etkilediği görülmektedir. Bu nedenle turizm işletme-

leri açısında tükenmişlik konusu önem arz etmektedir. Turizm sektöründeki kuruluşlar, tükenmişliği ele almak ve etkilerini azaltmak için bu temel nedenleri hedef alan stratejiler uygulamaya odaklanmalıdır. Bu stratejiler arasında daha iyi bir duygusal yönetim eğitimi verilmesi, personel seviyelerinin ve oranlarının iyileştirilmesi ve daha destekleyici ve takdir edici bir çalışma ortamının teşvik edilmesi yer alabilir. Turizm kuruluşları, iş gücünün ruh sağlığına ve duygusal refahına öncelik vererek tükenmişlik sendromunun yıkıcı etkisini en aza indirebilir ve optimum kurumsal performansı sürdürebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, F., Hawulte, B., Yuya, M., Birhanu, S., & Oljira, L. (2022, August 11). Prevalence of burnout and associated factors among health professionals working in public health facilities of Dire Dawa city administration, Eastern Ethiopia. *Frontiers Media*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.836654>
- Akçadağ, S., Özdemir, E., (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 167-193.
- Aknar, A., Çiçek, B., & Karakaş, Y. E. (2018). Çalışanların Demografik Özellikleri Açısından Tükenmişlik Algıları: Belek'teki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 1-16.
- Akoğlan Kozak, M., Bahçe, A. S., (2009). Özel İlgi Turizmi (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M., Evren, S. & Çakır, O. (2013). Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 7-22.
- Amofo, E., Hanbali, N., Patel, A., & Singh, P. (2014, October 16). What are the significant factors associated with burnout in doctors?: Table 1.. *Oxford University Press*, 65(2), 117-121. <https://doi.org/10.1093/ocmed/kqu144>
- Arslan, A., Şimşek, G., (2018). Kadın Turist Rehberlerinin Yaşadıkları Mesleki Sorunlar: Aydın Turist Rehberleri Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, (13), 23-49.
- Aslan, Z., Etyemez, S., (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(3), 482-502.
- Aslay, F., Özen, Ü., & Çam, H. (2021, June 25). Yönetim Bilişim Sistemleri Eğitiminin Kazandırdığı Yeteneklerin Teknoparkların İnsan Kaynağı Gereksinimlerini Karşılamadaki Etkisi. <https://Doi.Org/10.16951/Atauniiibd.837142>
- Ateş, A., (2019). Turizmin Karanlık Yüzü Seks Turizmi (1. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Avçıkurt, C., (1997). Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk Turizmi (Sorunlar ve Çözüm Önerileri). (Yayınlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Ayan, B., & Sökmen, A. (2023, July 3). İşten Sıkılmanın İnternet Bağımlılığı, İş Tatmini ve Örgütsel Yalnızlık ile İlişkinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü (The Mediating Role of Personality Traits in the Relationship between Job Boredom and Internet Addiction, Job Satisfaction and Organizational Loneliness). *Isarder*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1657>

- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarında Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Bahar, O., Bilen, K. (2020). Turizmde Güvenlik Algısının Türkiye Ekonomisine Etkisi. *Güvenlik Bilimleri Dergisi, Özel Sayı*(International Security Congress Special Issue), 185-206.
- Bahar, O., Kozak, M.,(2013). Turizm Ekomisi (1.Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Balcı İzgi, B., Olcay, A., (2008). Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43-62.
- Barutçu, E., & Serinkan, C. (2008). Burnout Syndrome: An Important Problem Today, And A Research Study Conducted In Denizli. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.
- Bayarçelik, E. B., Vatansver Durmaz, B., & Gürler, N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan Ve İnsan*, 6(21), 493-523.
- Beer, A, D., Rogerson, C., & Rogerson., J, M.,(2013). Decent Work in the South African Tourism Industry: Evidence from Tourist Guides. *Springer Science+Business Media Dordrecht*. 25(1). 89-103.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2019). Burnout: Moving beyond the status quo. *International journal of stress management*, 26(1), 36.
- Bolat, G Ü., Bolat, H., Özgül, S., Süren, S., Yazıcı, K U., Bacanlı, A., Tahıllıoğlu, A., Parıltay, E., Akın, H., & Ercan, E S. (2020, November 5). Sluggish Cognitive Tempo and Attention Deficit Hyperactivity Disorder: Similarities and Differences. *Galenos Yayınevi*, 27(3), 170-179. <https://doi.org/10.4274/tjcamh.galenos.2020.65707>
- Bozkurt, V. (2020, July 20). Pandemi Döneminde Çalışma: Ekonomik Kaygılar, Dijitalleşme ve Verimlilik. , 115-136. <https://doi.org/10.26650/b/ss46.2020.005.08>
- C. Gencer., T. Çetin.,(2011). Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 105-121.
- Can, N., & Doğan, İ F. (2020, December 29). Etik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması (The Mediating Role of Organizational Democracy in the Relationship Between Ethical Leadership and Psychological Empowerment: A Field Study). *Isarder*, 12(4), 3828-3842. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1075>
- Cavlak, H., (2020). Değer Bazlı Performans Ölçümüne Katkı Sunan Üç Ölçüm Aracı: Performans Ölçüm Matrisi, Performans Piramidi ve Cambridge Performans Ölçüm Çerçevesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 79-85.
- Cordes, C L., & Dougherty, T W. (1993, October 1). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The "SMART" way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23-33.

- Çabuk, S., Nakıboğlu, B., & Canoğlu, M. (2013). Algılanan otel imajı ve hizmet kalitesi ile tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkiler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 96-108.
- Çağlıyan, Y., (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Aydın
- Çeken, H., Ateşoğlu, L., Dalgın, T., Karadağ, L., (2008). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(7), 71-85.
- Çetin, İ.,(2018). Tükenmişlik Sendromu ve Otel Çalışanlarının Demografik Değişkenleriyle İlişkisi: Girne Örneği. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*. 2(1).20-30.
- Çımat, A., Bahar, O. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akdeniz İib Dergisi*, (6), 1-18.
- Çıta, K., & Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Çiper, A., (2006). Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duah, G P., & Nadarajah, D. (2021, June 24). Improving of Organizational Performance Using Lean Supply Chain Management Practices: The Mediating Role of Supply Chain Collaboration. , 12(2), 35-35. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i2.18795>
- Eren, A S., & Çiçeklioğlu, H. (2020, September 29). Örgütlerde Teknostresin Ölçümüne Yönelik Bir Alan Araştırması (A Field Research for the Measurement of Technostress in Organizations). *Isarder*, 12(3), 2927-2943. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1017>
- Ersoy, A., & Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*(26), 43-50.
- Ertaş, M., Sel, Z G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. (2021, February 8). Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Taylor & Francis*, 29(9), 1490-1507. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1879818>
- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(1), 26-38.
- Fentie, E T., Wami, S D., & Kabito, G G. (2021, July 19). Prevalence of burnout syndrome and associated factors among health care workers at public hospitals in Addis Ababa, Ethiopia: Results from a cross-sectional study. *Taylor & Francis*, 50(4), 368-380. <https://doi.org/10.1080/00207411.2021.1946904>
- Gençay, İ, C.,(2010). Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi. Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Güçlü, A., (2021). Türkiye’de Turizm Politikaları Kapsamında Yerel Yönetmelerin Turizm Sektörüne Yönelik Uygulamalarına Turizm İşletmelerine Bakış Açısı: Alanya Örneği. Doktor Tezi.

- Güldiken, A., (2018). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi ile Kamu Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi.
- Gülhan, S. E. (2019). İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu. Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi. Tekirdağ.
- Gündoğdu, D. (2015). Tükenmişlik sendromu nedir? Belirtileri, nedenleri ve tedavisi, <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/>, Erişim Tarihi:
- Haji, R. (2017, July 1). Integrasi Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja Menggunakan Kerangka Teori Strategic Performance Management dengan Pendekatan Soft Systems Methodology. *Brawijaya University*, 3(1), 42-50. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2017.003.01.6>
- Heeb, J., & Haberey-Knuessi, V. (2014, January 1). Health Professionals Facing Burnout: What Do We Know about Nursing Managers?. Hindawi Publishing Corporation, 2014, 1-7. <https://doi.org/10.1155/2014/681814>
- Işıkhan, V. (2016). Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu. Akciğer Kanserinde Destek Tedavisi İçinde. TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi. Ankara. 366-391.
- Izdebski, Z., Kozakiewicz, A., Bialorudzki, M., Dec-Pietrowska, J., & Mazur, J E. (2023, January 30). Occupational Burnout in Healthcare Workers, Stress and Other Symptoms of Work Overload during the COVID-19 Pandemic in Poland. *Multi-disciplinary Digital Publishing Institute*, 20(3), 2428-2428. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032428>
- İslamoğlu, E., Candır, Şimşek, H., Tellioglu, S., (2018). "Düzgün iş Bağlamında Turizm Sektöründeki Çalışma Koşulları Üzerine Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 147-161.
- Jenatabadi, H S. (2015, January 1). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. RELX Group (Netherlands). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2599439>
- Kaçmaz, N. (2011). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.
- Kahya, C., (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi, *Journal of Turkish Studies*. 10(10), 523-546.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kara, B.,(2023). Kamu Hastanelerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın, İç Hizmet Kalitesi ve İş Gören Performansına Etkisi, Niğde İli Uygulaması. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Karataş, M., Babür, S., (2013). Gelişen Dünya'da Turizm Sektörü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25) 15, 15-24.

- Kaya, İ., Atçı, D. (2015). Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi Ve Değerlendirilmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 23-47.
- Kayabaşı, Y., (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 191-212.
- Kervancı, F., (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Niğde.*
- Khairuddin, S M H S., & Nadzri, F H. (2017, July 31). Stress and Work Engagement: A Conceptual Study on Academics in Malaysian Private Universities. , 1(01), 7-7. <https://doi.org/10.25124/ijies.v1i01.17>
- Kılıç, S N., & Avcıkurt, C. (2020, June 27). Otel Çalışanlarının “Düzgün İş” Koşullarına Yönelik Algıları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Gaziantep University*. <https://doi.org/10.21547/jss.678579>
- Kobanoğlu, M. S., Erdoğan, S. U., & Yüksekıldız, E. (2022). Örgütün Yapısal Boyutlarının İş Kazalarının Oluşumu Üzerindeki Önem Düzeylerinin Bulanık AHP Yöntemi ile Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2752-2770.
- Kostak, D., (2007). Turizm Hareketleri (Türkiye Örneği Üzerinden Sağlık Turizmi). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M., Kozak, M., (1994) Genel Turizm. 25. Baskı, Detay Yayıncılık.
- Kumar, S. (2018, January 30). Preventing and Managing Burnout: What have we learned?. *Biomedical Research Network*, 2(1). <https://doi.org/10.26717/bjstr.2018.02.000703>
- Kürü, S A. (2020, April 10). Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi, 11(2), 515-530. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.264>
- Leech, Nancy, Karen Barrett, and George A. Morgan. *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge, 2013.
- Lei, M. (2022, July 12). Emotion Monitoring of Hotel Staff Based on Mobile Network and Resource Allocation Algorithm. *IOS Press*, 2022, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2022/3455014>
- Maheshwari, A. (2019, November 30). Impact of Performance Management System and Employee Satisfaction towards Employee Retention in a Small Finance Bank. , 8(4), 12071-12079. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c6063.118419>
- Maslach, C., & Leiter, M P. (2016, June 1). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *Wiley-Blackwell*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S, E., (1981). The Measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviors*, (2), 99-113.
- Maslach, C., Leiter, M., Jackson., S, E., (1997). The Maslach Inventory Manual. 191-218.
- Maslach, C., Leiter, M., Schaufeli, W, B., (2001). Job Bournout. *Annual Review of Psychology*. 53 397-422.

- Maslach, C., Schaufeli, W B., & Leiter, M P. (2001, February 1). Job Burnout. *Annual Reviews*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maviş, F., Ahipaşaoğlu, H, S., Kozak, N., (2002). Genel Turizm Bilgisi. https://books.google.com.tr/books?id=O87_6w5ctEcC&lpq=PA1&ots=qzahy52lV1&dq=genel%20turizm&lr&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q=genel%20turizm&f=false (Erişim Tarihi: 17.11.2023).
- Mitrea-Curpanaru, G G L. (2021, August 1). Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations. IOP Publishing, 1169(1), 012039-012039. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1169/1/012039>
- Morse, G A., Salyers, M P., Rollins, A L., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2011, May 1). Burnout in Mental Health Services: A Review of the Problem and Its Remediation. *Springer Science+Business Media*, 39(5), 341-352. <https://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>
- Mudallal, R., Othman, W M., & Hassan, N F A. (2017, January 1). Nurses' Burnout: The Influence of Leader Empowering Behaviors, Work Conditions, and Demographic Traits. *SAGE Publishing*, 54, 004695801772494-004695801772494. <https://doi.org/10.1177/0046958017724944>
- Nakip, M. (2003). Pazarlama Araçları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nakorn, S N., Srisintorn, W., & Youravong, N. (2022, October 1). Factors associated with burnout among dentists in public hospitals, southern Thailand. *Elsevier BV*, 17(4), 1656-1664. <https://doi.org/10.1016/j.jds.2022.03.001>
- Napitu, A. H. (2017). Design of Performance Management System for Underground Mining Construction Using Integrated Performance Management System. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(9), 314-323
- Omar, F B., & Kilika, J M. (2018, May 29). Corporate Strategy, Governance Structure and Organization Performance: A Research Agenda. *Sciedu Press*, 7(2), 49-49. <https://doi.org/10.5430/bmr.v7n2p49>
- Özgür, H., Aydın, G., (2020). Türk Kamu Sektörü Bireysel ve Kurumsal Performans Değerlendirme Politikasının Uygulama Aşamasının Analizi: 1965-2018. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(3), 6-35.
- Özkeser, B., Uzjun, A. (2015). Dinamik Performans Yönetim Modeli. *Alfanümerik Dergi*, 3(2), 153-168.
- Öztürk, Y E. (2020, December 31). A theoretical review of burnout syndrome and perspectives on burnout models. , 2(4), 26-35. <https://doi.org/10.36096/brss.v2i4.235>
- Öztürk, Y. (2020, March 25). Tüketici Etnosentrizminin Turistik Satın Alma Tercihine Etkisi (The Effect of Consumer Ethnocentrism on Touristic Purchasing Preferences). *Isarder*, 12(1), 304-313. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.843>
- Paiva, L C D., Canário, A C G., China, E L C D P., & Gonçalves, A K. (2017, January 1). Burnout syndrome in health-care professionals in a university hospital. *Elsevier BV*, 72(5), 305-309. [https://doi.org/10.6061/clinics/2017\(05\)08](https://doi.org/10.6061/clinics/2017(05)08)

- Peker, R., (2002). Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 319-331.
- Pelit, E., ve Türkmen, F., (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Phillips, J D., Lizano, E L., He, A S., & Leake, R. (2020, June 1). Factors Associated with Caseworker Burnout in Child Welfare: Does Tenure Matter?. *University of Chicago Press*, 11(2), 261-283. <https://doi.org/10.1086/709673>
- Pollalis, Y, A., Koliouis, I, G., (2003). Enterprise Performance Measurement: Using the Balanced Scorecard for Business Optimization. *Journal of Applied Systems Studies*, 4(3), 1-32.
- Queirós, C., Passos, F C., Bártolo, A., Marques, A., Silva, C F D., & Pereira, A. (2020, May 7). Burnout and Stress Measurement in Police Officers: Literature Review and a Study With the Operational Police Stress Questionnaire. *Frontiers Media*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00587>
- Resnick, M L. (2009, January 1). When Performance Management Fails - Forensic Case Studies from the Front Lines. <https://doi.org/10.1037/e578432012-004>
- Richard, P J., Devinney, T M., Yip, G S., & Johnson, G. (2008, January 1). Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice. RELX Group (Netherlands). <https://doi.org/10.2139/ssrn.814285>
- Ross, G F. (2006, January 1). *Tourism Industry Employee Workstress—A Present and Future Crisis*. Taylor & Francis, 19(2-3), 133-147. https://doi.org/10.1300/j073v19n02_11
- Sarıkaya, P., (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Seti, C L. (2008, June 25). Causes and Treatment of Burnout in Residential Child Care Workers: A Review of the Research. *Taylor & Francis*, 24(3), 197-229. <https://doi.org/10.1080/08865710802111972>
- Sharma, P., & Sharma, S K. (2018, April 1). The Impact of Reforms on Job Stress Level of Employees of Punjab State Power Corp. Ltd. (PSPCL). , 5(2(1)), 68-68. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(1\)/10](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(1)/10)
- Sinha, A., Kumar, A., Varma, J., Prabhakaran, A., Phatak, A., & Nimbalkar, S. (2021, January 1). Burnout and its correlates among nursing staff of intensive care units at a tertiary care center. *Medknow*, 10(1), 443-443. https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc_1651_20
- Steffy, B D., Jones, J W., Murphy, L R., & Kunz, L. (1986, September 1). A Demonstration of the Impact of Stress Abatement Programs on Reducing Employees' Accidents and Their Costs. *SAGE Publishing*, 1(2), 25-32. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-1.2.25>

- Şit, M., (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, (4),1, 101-117.
- Şahin, H., (2012). The Level of Burnout of Kitchen Personnel in Accommodation Facilities. International Journal of Business and Social Science. 3(7), 116-120.
- Şanlı, S., (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. International journal of productivity and performance management, 53(8), 726-737.
- The jamovi project (2020). jamovi. (Version 1.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Utkutuğ, Ç., P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, (23), 55-78.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. 2. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S., (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. Klinik Psikiyatri Dergisi, (4), 113-118.
- Vells, B., Midya, V., & Prasad, A. (2021, April 23). Experiences of Burnout Among Nurse Anesthetists. , 26(2). <https://doi.org/10.3912/ojin.vol26no02ppt41>
- Verevka, T V. (2018, January 1). Key performance indicators of high-tech enterprises. EDP Sciences, 44, 00077-00077. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184400077>
- Yıldırım, G., & Keleş, Y., (2022). Avrupa Birliği Turizm Politikaları ile Türkiye Turizm Politikalarının Karşılaştırılması. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 25(2), 145-169.
- Yirik, Ş., Ören, D., Ekici, R., (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 9(35), 6223-6234.
- Yörük, M., & Sökmen, A. (2020, March 25). Stratejik Zekâ Yönetim Sisteminin Kurumsal Performansa Etkisi (Effects of Strategic Intelligence Management System on Corporate Performance). Isarder, 12(1), 631-648. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.867>
- Yücekaya, P., & Polat, D D. (2020, June 24). Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma1 (A Research on Relationship Between Organizational Culture, Organizational Justice and Job Satisfaction). Isarder, 12(2), 1267-1284. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.910>
- Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(3), 109-131. Okat, Ç., & Koçak, N. (2019). Yiyecek İçecek Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gastroia: Journal Of Gastronomy and Travel Research, 3(2), 278-303.