

## YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ TÜKENMİŞLİKLERİ VE İŞ DOYUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ebru TARCAN İÇİGEN\*  
İsmail UZUT\*\*

### ÖZET

Tükenmişlik, hizmet sektöründe sıklıkla görülebilen bir sendromdur. Bu çalışma da yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin ve iş doyumlarının bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 114 yiyecek ve içecek personeli katılmıştır. Yiyecek ve içecek personelinin iş doyumları, İş Doyumu Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975), tükenmişlikleri Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach ve Jackson, 1981), kullanılarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu, Yiyecek-İçecek Personeli

**JEL Sınıflandırması:** L83

## A STUDY ON THE BURNOUT AND JOB SATISFACTION OF FOOD AND BEVERAGE EMPLOYEES

### ABSTRACT

Burnout is a syndrome seen very often in the service sector. In this study it was investigated to determine whether the levels of professional burnout and job satisfaction in department of food and beverage personnel have significantly differentiated under some variables and to enlighten the correlations among them. 114 food and beverage employees, worked in Antalya-Belek Region, were totally consisted of the sampling group. The Maslach Burnout Inventory (Maslach and Jackson, 1981) and the Job Satisfaction Scale (Hackman and Oldham, 1975) used to assess burnout and job satisfaction respectively.

**Key Words:** Burnout, Job Satisfaction, Food and Beverage Employees

**Jel Codes:** L83

### GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler ile bu değişime uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişme ve değişim karşısında insanlar sosyal ortam ve iş ayrımı olmadan yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadır (Aydın, 2004: 49). Bu değişimler sonucunda insanın sahip olduğu rollerin artması, kişiye önemli sorumluluklar yüklenmesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması ruh sağlığını zorlayıcı bir almakta ve kişilerarası ilişkiler doğrudan insanlarla çalışan bireylerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır (Dericioğulları, Konak, Arslan ve Öztürk, 2007: 14). Her alanda hissedilen bu değişim bireyin psikolojik dengesini etkileyerek, bir taraftan

\* Yrd.Doç. Dr, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu-Antalya, ebrutarcan@akdeniz.edu.tr.

\*\* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD, Antalya, ismailuzut@gmail.com.

yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini olumsuz etkileyerek bireyi savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116). Hizmetin ön planda olduğu mesleklerde çalışanların yaşadıkları fiziksel, duygusal ve düşünsel yorgunluğa yol açan bir sendrom olarak görülen tükenmişlik, hizmetin, müşteri ve çalışan tatmininin, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu çağımızda önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışan işyerinde önemli beklentilerle karşı karşıya kalmakta, bu beklentileri çeşitli nedenlerle karşılanmadığında da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü duygularını yaşamaktadır (Altay, 2009: 2). Turizm sektörü insanlarla etkileşimin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden birisidir. Sektörün bu özelliği bireylerin tükenmişlik duygusunu yaşamalarını da beraberinde getirmektedir. Tükenmişlikle ilgili bir diğer sorun olan ve genellikle birlikte değerlendirilen iş doyumunu, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2922).

### 1. TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU KAVRAMI

Tükenmişlik kavramı, ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974: 159) tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının sorunlarından bunalma ve bunun sonucunda duygusal olarak yoksun ve talepkar bireylerle çalışılması olarak tanımlamıştır (Kahill, 1988: 284-297). Giderek işine daha çok enerji harcayan ve işinden daha az doyum alan kişi “tükenme” olarak tanımlanan noktaya ulaşabilmektedir (Freudenberger, 1974: 159). Cherniss (1980) ise tükenmişliği “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki olarak işten geri çekilme” olarak tanımlamıştır.

Tükenmişliğin bilimsel bir kavram olarak gelişmesi; Maslach ve arkadaşları ile Cherniss’in çalışmalarına dayanmaktadır (Maslach ve Jackson 1981: 99-113; Cherniss, 1980). Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramı, günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve en çok kabul gören tanımıdır. Bu tanıma göre Maslach, tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamıştır. Bu doğrultuda, tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Bahar, 2006: 10). Duygusal tükenme; kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içerir. Kişisel başarı; ise sorunun başarı ile üstesinden gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanır. Kişisel başarı duygusunda azalma ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır (Sayıl, Haran, Ölmez Ve Özgüven, 1997: 72).

Mesleki tükenmişliğin nedenleri, içsel ve dışsal olarak ele alınabilir. Yas, medeni durum, çocuk sayısı, çocukların durumları, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, isteklendirme, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stres, iş doyumunu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, içsel nedenler olarak sayılabilir (Ay ve Avşaroğlu, 2010: 1173). İşin niteliği, çalışılan iş yeri tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükü, rol belirsizliği, karara katılmama, sosyal ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler ise tükenmişliğin dışsal nedenleri olarak sıralanabilir (Ağaoğlu, Ceylan, Kasım ve Madden, 2004). Gerek içsel gerekse dışsal nedenlerle yaşanan tükenmişlik

sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsi gelişen bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmenin sinsi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73-74). Fiziksel olarak, yorgunluk ve uyku düzensizliği, psikolojik olarak, depresyon, rahat olamama aşırı sinirlilik, katılık davranışsal olarak kızgınlık, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü, işi yavaşlatma olarak ortaya çıkmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 544-545).

Maslach ve Jackson (1986), mesleki tükenmişliğin genellikle insanlara yardım etmeyi amaçlayan mesleklerde daha çok görülebileceğini vurgulamıştır. Kişinin mesleğine karşı ilgisinin ve hevesinin azalışı her meslekte görülmekle birlikte tükenmişlik insanlarla birebir ilişki içinde çalışmayı gerektiren ve doğrudan hizmet veren ve yardımcı amaçlayan hekimlik, hemşirelik, öğretmenlik, psikologluk, polislik, hizmet sektörü çalışanları, hapisane personeli, sağlık çalışanları, öğretmenler, yöneticiler, avukatlar, mali müşavirler, sosyal hizmet uzmanları gibi alanlarda çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olabileceği vurgulanmıştır (Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006: 2, Dolunay 2002: 52, Arslan, Gürkan, Alparsalan ve Ünal 1996: 40; Avsaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 118). Tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). Tepeci ve Birdir'e (2003: 93-106) göre, otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Otelcilik sektörün uzun ve yorucu çalışma saatleri, düşük ücret ve ilerleme olanaklarının azlığı özellikle ara elemanlar için katlanılması zor bir çalışma alanıdır. Sektörde devir oranı hem ara çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler arasında oldukça yüksektir. Sektör yapısı itibarıyla tükenmişlik sendromunun oluşmasına olanak verecek birçok özelliğe sahip görünmektedir (Ersoy ve Utku, 2005: 45). İş yükünün ağır, günlük çalışma saatlerinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması tükenmeyi etkilemektedir (Arslan, Gürkan, Alparslan ve Ünal 1996; Ergin, 1993: 143-154). Dolan'a göre (1987), bu durum insanların hem kişisel hem de mesleki doyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Tükenmişliğin, iş doyumu, stres, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde görülen moral ve motivasyon bozukluğu yaşanır (Rocca ve Kostanski, 2001). Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarında görebilmekteyiz (Avsaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 117).

Çeşitli tanımları olmakla birlikte genel anlamda iş doyumu, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir (Hayran ve Aksayan, 1991). İş doyumu bireyin yaptığı işe göre, işle ilgili kendini iyi hissetmesi duygusu olarak tanımlanabilir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly 2000: 352-353). Vroom'a (1964) göre iş doyumu, kişinin işindeki rolüne ilişkin duygusal yönelimidir. Henne ve Locke (1985: 222) iş doyumunu (veya doyumsuzluğunu), çalışan birey tarafından değer yargılarına duygusal bir cevap olarak tanımlamaya çalışmıştır. İş doyumunu, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği

belirtilmektedir (Gençay, 2007: 767). Bacharach, Bamberger ve Conley (1991: 43-52), iş doyumunu yeterli olmayan çalışanlarda, iş doyumunu yeterli olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede tükenmişlik durumu olduğunu ve iş doyumunun tükenmişlikle ilişkili olduğunu bildirilmektedir. İş doyumunu ve tükenmişlik boyutları arasında kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile karşılaştırıldığında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir (Lee ve Ashford, 1993: 18). Tükenmişliğin aynı zamanda iş doyumunu ile ilişkili olan diğer değişkenlerle de kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu; örneğin düşük seviyede kontrol, yaşam doyumunu, sağlık seviyesi ve hali hazırdaki işten ayrılmayla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-624; Lee ve Ashford, 1993: 18-19). İş doyumunu yeterli olmayan çalışanlarda, iş doyumunu yeterli olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede tükenmişlik yaşandığı ve sonuç olarak iş doyumunun tükenmişlikle ilişkili olduğu bildirilmektedir (Bacharach, Bamberger ve Conley 1991:43-52).

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatürde tükenmişlik sendromunun sadece hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarında ortaya çıkabileceği ileri sürülmüş olmakla birlikte, daha sonra yapılan çalışmalarda sendromun birçok farklı iş kolunda ortaya çıktığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalar, tükenmişlik sendromunun günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde ve meslek gruplarında yaşandığını ve modern insanın işte daha çok tükendiğini ortaya koymaktadır (Ersoy ve Utku Demirel, 2005: 45). Turizm endüstrisinin bir alt sektörü olan otel işletmelerinde iş gücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır, aynı işgören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık göstermektedir. Ceyhan ve Siliğ, (2005: 51), insanların işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde yoğun duygusal baskılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu baskılar sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik duygusu özellikle insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Kozak, 2001: 12). Bu bağlamda turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin birçok ihtiyacını karşılayan otel işletmelerindeki çalışanlar, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması , diğer mesleklere göre düşük ücret ödenmesi, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi , sürekli olarak insanlarla iletişim içinde olunması nedeniyle tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 122; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000; 261).

İşgörenin iş doyumunu, hizmeti verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceleri hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008: 122). Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir (Üngüren, Cengiz, Algür, 2009: 27). İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir (Toker, 2007: 94). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde işgörenin iş doyumunu ile müşteri memnuniyeti ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır diyebiliriz. Sektörde işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlanması ile mümkün olmaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 122).

Bu çalışmanın amacı turizm sektörü içerisinde çalışanların tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı açısından aşağıda yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1. Yiyecek ve içecek personelinin tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı alt boyutları) ve iş doyum düzeyleri onların bireysel (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi vb) ve mesleki özelliklerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?
2. Yiyecek ve içecek personelinin iş doyum düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında hangi yönde bir ilişki vardır?

## 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışma tanımlayıcı bir çalışma olarak planlanmış olup evrenini Antalya- Belek Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek personeli, örneklem grubunu ise 128 yiyecek ve içecek personeli oluşturmaktadır. Çalışmada evren ve örneklemin aynı olması planlanmasına rağmen, otellerin prensip olarak araştırmaya izin vermemesi, otellerin dolu olmasından dolayı zaman ayırmamaları ve çalışmaya katılmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı evrene ulaşılammıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışmayı kabul neden yiyecek ve içecek personeline soru formları dağıtılmış ve bir hafta sonra geri toplanmıştır. 14 soru formu eksik doldurulduğu için analizlere dahil edilmemiştir. Toplamda 114 soru formu araştırmaya dahil edilmiştir.

## 2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde çalışanın iş doyumunu belirlemeye yönelik bir ölçek, üçüncü bölümde ise çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerini ölçmeyi amaçlayan önermelerden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Ölçekte yer alan önermelere katılımcıların 5 kategorili bir ölçek üzerinden cevap vermeleri istenmiştir. Önermeler 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programında (Statistical Package of Social Sciences) analiz edilmiştir. Çalışmada iki ölçek kullanılmıştır.

**Maslach Tükenmişlik Envanteri:** Ölçek Maslach ve Jackson (1981), tarafından geliştirilmiştir. Ergin (1993), tarafından Türkçe'ye çevrilen envanter 22 önermeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu önermelerden 9 tanesi kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlayan *duygusal tükenme* boyutunu, 5 tanesi kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlayan *duyarsızlaşma* boyutunu ve 8 tanesi ise insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlayan *kişisel başarı* boyutunu oluşturmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili önermeler olumsuz, kişisel başarı ile ilgili olanlar olumlu önermelerdir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçek puanları her bir önerme için 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde, kişisel başarı alt ölçek puanı ise bunun tersi olacak şekilde değerlendirilmektedir. Böylece, tüm alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir (Dolunay, 2002). Ölçekten elde edilen puanlar için sınır değer olmadığından tükenme var ya da yok şeklinde kategorik bir sınıflama yapılamamaktadır (Güdük, Erol, Yağcıbulut, Uğur, Özvarış ve Aslan, 2005).

**İş Doyumu Ölçeği:** Hackman ve Oldham'ın (1980), 14 önermeden oluşan bireyin işiyle ilgili değerlendirmesini tespit etmek amacıyla geliştirilen iş doyum (Job Satisfaction) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 70 ve en düşük puan 14'tür. Buna göre; ölçekten alınan puanın 53–70 olması iş doyumunun yüksek, 33–52

olması iş doyumunun orta düzeyde, 14–32 olması ise iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir.

Mesleki Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değeri hesaplanarak 0.60 bulunmuştur. Ölçek boyutlar bazında güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda ise duygusal tükenme boyutunun 0.77, duyarsızlaşma boyutunun 0.63 ve kişisel başarı boyutunun 0.74 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu sayılar güvenilirlik ölçütü olarak kabul edilen 0.60 ile 0.90 arasında bir değer olduğunda ölçeğin güvenilir olduğu ileri sürülebilir. Ölçümle elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov Smirnov testi ile incelenmiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırmanın başlıca bulguları aşağıda sunulan başlıklar altında incelenmiştir.

#### 3.1.ARAŞTIRMA GRUBUNUN BAZI SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Sosyo-demografik özelliklere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır.

**Tablo1. Sosyo-Demografik Değişkenlere İlişkin Değerler**

	n	%		n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
Kadın	28	24,6	Lise	64	56,6
Erkek	86	75,4	Meslek Yüksekokulu	27	23,9
<b>Medeni Hal</b>			Fakülte/Yüksekokul	22	19,5
Evli	42	36,8	<b>Turizm Eğitimi</b>		
Bekar	72	63,2	Turizm Meslek Lisesi	47	59,5
<b>Eşin Çalışma Durumu</b>			Meslek Yüksekokulu (Turizm bölümü)	22	27,8
Evet	24	57,1	Fakülte/Yüksekokul(Turizm bölümü)	10	12,7
Hayır	18	42,9	<b>İşletmedeki Pozisyon</b>		
<b>Yaş Grubu</b>			Komi	39	34,2
19-25	52	45,6	Garson	55	48,2
26-35	44	38,6	Yönetici	20	17,5
36 ve üzeri	18	15,8	<b>Şu andaki Pozisyonda Çalışma Süresi</b>		
<b>İşletmede uygulanan servis türü</b>			1 yıl ve daha az	34	29,8
Yarım pansiyon	54	47,4	2-4 yıl	57	50
Her şey dahil	60	52,6	5 yıl ve üzeri	23	20,2
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>					
1 yıl ve daha az	20	17,5			
2-4 yıl	30	26,3			
5-7 yıl	34	29,8			
8 yıl ve üzeri	30	26,3			

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların %75,4’ü erkek ve % 24,6’sı kadındır. Çalışanların %36,8’i evli, %63,2’si bekadır. Evli olan çalışanların % 57,1’inin eşi çalışmaktadır. Çalışanların %45,6’sı 19-25 yaş grubuna yer alırken, %38,6’sı 26-35 yaş grubu ve %15,8’i 36 yaş ve üzerindedir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde çoğunluğunun (%56,6) lise mezunu olduğu görülmektedir. Lise ve üniversite eğitimi turizm alanında olan katılımcıların %59,5’i turizm meslek lisesi, %27,8’i 2 yıllık meslek yüksekokulu ve %12,7’si turizm eğitimi veren fakülte veya yüksekokullardan mezundur. Çalışanların

turizm sektöründe çalışma süreleri dikkate alındığında çalışma sürelerinin birbirlerine yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Çalışanların mevcut pozisyonundaki çalışma süreleri incelendiğinde en yüksek payın % 50 ile 2-4 yıl arasında olduğu görülmektedir. Çalışanların pozisyonlarının dağılımı incelendiğinde % 34,2'sinin komi, % 48,2'sinin garson ve %17,5'nin yönetici olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanların %52,6'sı her şey dahil otellerinin çalışanı %47,4'ü yarım pansiyon hizmet veren otel çalışanıdır.

### 3.2. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ PUANI ÖZELLİKLERİ

Araştırma grubunun genel tükenmişlik puanları 49 ile 101 arasında olup, ortalama puan 68,4'tür. DT alt ölçeğinden alınan puanlar 6 ile 30 arasında olup, ortalaması 21; KB alt ölçeğinden alınan puanlar 3 ile 15 arasında olup, ortalaması 8; D alt ölçeğinden alınan puanlar 6 ile 30 arasında olup, ortalaması 21'dir (Tablo 2).

**Tablo 2. Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Puanları**

	Ortalama	Minimum	Maksimum
Duygusal Tükenme (DT)	17	6	30
Duyarsızlaşma (D)	21	6	30
Kişisel Başarı (KB)	8	3	15
Genel Tükenmişlik	68,4	49	101

Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3. MTÖ Alt Ölçekler Arası Korelasyon**

Alt Ölçekler	DT	D	KB
DT	1	,368**	-,157
D	,368**	1	-,275**
KB	-,157	-,275	1

Alt ölçeklerin birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında ise, Kişisel başarı (KB) ile duygusal tükenme (DT) ve duyarsızlaşma (D) arasında negatif yönde zayıf bir ilişki, duygusal tükenme (DT) ile duyarsızlaşma (D) arasında zayıf dereceli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3. İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ ÖZELLİKLERİ

Çalışmada kullanılan iş doyum ölçeğinden elde edilen ortalama puan 44,00'dır. Bu puan ilgili literatürde 33-52 puan aralığına denk geldiği için katılımcıların orta düzeyde iş doyumuna sahip olduğu söylenebilir.

### 3.4. ARAŞTIRMA GRUBUNUN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ PUANI ORTALAMALARI KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma grubunun genel tükenmişlik (GT), duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D), kişisel başarı (KB) ve iş doyum puanları açısından, cinsiyet, medeni durum, eş çalışma durumu, yaş, eğitim düzeyi, alınan turizm eğitimi, işletmedeki çalışma pozisyonu, işletmenin servis türü, turizm sektöründeki çalışma süresi ve mevcut pozisyonundaki çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre Mesleki Tükenmişlik Alt Boyutları ve İş Doyumunu Karşılaştırılması**

Değişkenler	DT	D	KB	GT	İŞDOYUMU
Cinsiyet	t=1,66*	t=,685	t=,118	t=,842	t=,383
Medeni Durum	t=1,087	t=,521	t=,767	t=,897	t=1,203
Eş çalışma durumu	t=,358	t=,096	t=-1,438	t=,677	t=,594
Yaş	F=1,33	F=1,52	F=1,66	F=,010	F=1,46
Eğitim	F=,299	F=2,32	F=,272	F=,751	F=3,22*
Turizm Eğitimi	F=3,87*	F=,526	F=,400*	F=,174	F=2,24
Pozisyon	F=1,83	F=1,92	F=1,08	F=3,15*	F=1,11
İşletmedeki servis türü	F=,057	F=,571	F=,074	F=,460	F=,227
Çalışma yılı	F=,833	F=1,52	F=1,88	F=1,48	F=1,312
Mevcut pozisyonda çalışma yılı	F=,285	F=,048	F=,833	F=,285	F=,360

Araştırma grubunun duygusal tükenme (DT) boyutu cinsiyete ve alınan turizm eğitimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından bayan çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığı söylenebilir. Alınan turizm eğitimi açısından ise yüksekokul ve fakültelerin 4 yıllık turizm bölümünde eğitim alanların turizm meslek lisesi ve turizm meslek yüksekokulunda eğitim alanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadığı söylenebilir.

Duyarsızlaşma (D) boyutu açısından demografik özellikler ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Kişisel Başarı (KB) boyutu incelendiğinde alınan turizm eğitimi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Bu farkın yüksekokul ve fakültelerin 4 yıllık turizm bölümünde turizm eğitimi alanların kişisel başarı düzeyinin turizm meslek lisesi ve turizm meslek okulu eğitimi alanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel tükenmişlik (GT) puanları açısından çalışılan pozisyon istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmaktadır. Bu farkın garson pozisyonunda çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. İş doyumunu açısından bakıldığında, eğitim istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmaktadır. Lise mezunlarının meslek yüksekokulu ve yüksekokul/fakülte mezunlarına göre daha fazla iş doyumunu elde ettikleri söylenebilir.

**Tablo 5. İş Doyumu ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
İş doyumunu	r	-1,43	-,051	,211
	p	,029	,068	,024

Tablo 5 incelendiğinde yiyecek-içecek çalışanlarının iş doyumunu düzeyleriyle kişisel başarı alt boyutu arasında ( $r=.211$ ,  $p<.024$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu ile yiyecek ve içecek çalışanlarının iş doyum düzeyleri arttıkça kişisel başarı düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir. ve iş doyumunu ve duygusal tükenme boyutu arasında ( $r=-1,43$ ,  $p<.029$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının iş doyum düzeyleri arttıkça



duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır. İş doyumunu ile duyarsızlaşma boyutu ( $r=-,051$ ,  $p<0,58$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

## SONUÇ

Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin de emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana hizmet sunması, çalışanların tutumlarının üretilen mal ve hizmetin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olmasını gündeme getirmektedir. Bu durum ise, turizm sektöründe çalışan kişilerin tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli hale getirmektedir (Kantarci, 1997: 5). Turizm işletmeciliğinin temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır (Pelit ve Türkmen, 2008).

Bu çalışmada, yiyecek ve içecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler tarafından incelenmesi amaçlanmıştır. İş doyumunu ölçeğinden alınan puanlara göre, yiyecek ve içecek bölümü çalışanları 44,00 düzeyinde iş doyumuna sahiptir.

Tükenmişlik düzeyini gösteren duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ortalamaları sırasıyla 21,00 ve 17,00, kişisel başarı düzeyi ise 8.00 olarak tespit edilmiştir. Genel tükenmişlik düzeyi ise 68.40'dır. Bu sonuçlara göre yiyecek ve içecek çalışanlarının yükseğe yakın düzeyde tükenmişlik sendromu yaşadıkları söylenebilir. Görüldüğü gibi yiyecek-içecek çalışanlarının genel doyum düzeyleri orta seviyede, genel tükenmişlik düzeyleri oldukça yüksektir. Bu sonuçtan hareketle, çalışma kapsamına alınan otel işletmelerinde çalışan yiyecek-içecek personelinin genel doyum düzeylerini arttırmak için içsel ve dışsal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler yapıldığı takdirde çalışanların iş doyum düzeyleri artacak, "duygusal tükenme" ve "duyarsızlaşma" düzeyleri azalacak buna karşılık "kişisel başarı" düzeyleri artacaktır. Bu durum literatürde de çeşitli çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005) öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmeyi daha az yaşayan öğretmenlerin daha yüksek iş doyumunu elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Gençay (2007) yılında beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça iş doyumları azalmaktadır. Can, Soyer ve Yılmaz (2010), hentbol hakemlerine uyguladıkları mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu çalışmasında da hentbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Üngören vd. (2010) yapmış olduğu çalışmada da duygusal tükenme düzeyi arttıkça iş doyum düzeyi azalmaktadır. Bu çalışmada da yazın ile uyumlu sonuçlara ulaşılmış, yiyecek ve içecek personelinin duygusal tükenme düzeyleri arttıkça iş doyum düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; tükenmişlik ve buna bağlı olarak iş doyumunun olumsuz etkilenmesi, seviyesi düşük bile olsa önlem alınması gereken konulardır. Bu bağlamda yiyecek ve içecek çalışanlarını tükenmişlik duygusuna yönelterek iş doyumlarını olumsuz şekilde etkileyen mesleki ve sosyal faktörleri düzenleyici faaliyetlerin belirlenmesi gerekli görülmektedir. Özellikle turizm sektörünün yapısından kaynaklanan yoğun çalışma saatlerinin işgücü planlaması ve yetki devri ile düzenlenmesinin iş doyum düzeyini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- AĞAOĞLU, E; CEYLAN, M; KASIM, E; MADDEN, T. (2004), “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri”. Malatya:XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- ALTAY, H.(2009), “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişlikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt. 6 Sayı12, s. 1-17.
- ARDIÇ, K. POLATÇI, S. (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Gou Örneği)”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 2 (2008). 69-9
- ARSLAN, H; GÜRKAN, S.B; ALPARSALAN, Z.N; ÜNAL, M. (1996), “Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerin Tükenme Düzeyleri”. Türk Psikiyatri Dergisi, 7(1), 39-45.
- AVŞAROĞLU, S., DENİZ, M. E. VE KAHRAMAN, A. (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (14) 115 – 129.
- AY, M., AVSAROĞLU, S. (2010), “Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 7:1. Erisim: <http://www.insanbilimleri.com>
- AYDIN, Ş. (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 3
- BACHARACH, S.B.; BAMBERGER P., CONLEY S. (1991), “Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating The Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 12, ss. 39-53.
- BAHAR (2006), “Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarında Bir Uygulama”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- BARUTÇU E, SERİNKAN C, (2008), “Günümüzün Önemli Sorunlarına Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış. 8(2), 541-561.
- CAN, Y., SOYER F., YILMAZ F. (2010), “Hentbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi,; 12 (2): 113–119.
- CEYHAN, A.A., SİLİĞ, A. (2005), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2: 43-56.
- CHERNISS, C. (1980), Professional Burnout in Human Service Organizations. Newyork: Praeger Press.
- CORDES, C.L., DOUGHERTY, T.W. (1993), “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 621-656.
- DERİCİOĞULLARI, A., KONAK, Ş., ARSLAN E., ÖZTÜRK, B.(2007), “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:5:13-23.

- DOLAN, N. (1987), "The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 3-12.
- DOLUNAY, A. B. (2002), Keçiören İlçesi "Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(1), 51-62.
- ERGİN, C. (1993), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması". VII. Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 143-154.
- ERSOY A., UTKU DEMİREL B. (2005), "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu", I. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:26, Nisan, 43-50.
- FREUDENBERGER HJ (1974), Staff burnout. *J Soc Issues*; 30:159-165.
- GENÇAY A.Ö. (2007), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" Cilt:15 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 765-780
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., & DONNELLY, J. H. (2000), *Organizations – Behavior – Structure – Processes*. 10th Edition, Boston: McGraw-Hill.
- GÜDÜK M., EROL Ş., YAĞCIBULUT Ö., UĞUR Z., ÖZVARIŞ Ş. VE ASLAN D.(2005), "Ankara'da Bir Tıp Fakültesi'nde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu", *Sted*, Cilt 14, s.8, 169-173.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R., (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts, California.
- HAYRAN O, AKSAYAN S.(1991), "Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu". *Toplum ve Hekim*, 16-7.
- HENNE,D., LOCKE,E.A.(1985), "Job Dissatisfaction: What are the Consequences?" *International Journal of Psychology*. 20, 221-240.
- KAHİLL, S., (1988), *Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence*, *Canadian Psychology*, 29(3), p. 284-297.
- KANTARCI, K. (1997), *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Basılmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOZAK, M., (2001), "Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2: 11-12.
- KUŞLUVAN S., KUŞLUVAN,Z. (2000), "Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey", *Tourism Management* 21 (2000) 251-269.
- LEE, R. T., ASHFORD, B. E. (1993), "A Further Examination Of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- MASLACH, C., JACKSON, S. E. (1986), *Maslach Burnout Inventory* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- MASLACH, C., JACKSON, S. (1981), The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- PELİT, E., TÜRKMEN, F. (2008), "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1): 117 – 139.
- ROCCA, A. D., M. KOSTANSKI, "Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", 03.12.2006.  
<http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf>.
- SAYIL, I, HARAN, S., ÖLMEZ, Ş., ÖZGÜVEN, H.D.(1997), "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", *Kriz Dergisi* 5 (2): 71-77.
- TAYCAN, KUTLU, ÇİMEN VE AYDIN, (2006), "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi", *Anatolian Journal of Psychiatry*. 7:100-108.
- TEPECİ, M; BİRDİR, K. (2003), "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri", *Anatolia Dergisi*, 14 (2): 93-106.
- TOKER, B. (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107
- ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H., ÖZMEN M., TEKİN, Ö.A. (2010), "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi" *Journal of Yasar University*, 17(5) 2922-2937.
- ÜNGÜREN, E., ALGÜR, S., CENGİZ, F. (2009), "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 36-56.
- VROOM H., (1964), *The Determination Of Job Satisfaction Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc., New York.