

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK, TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ANİMATÖRLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**PELİN YAĞCI**

**BALIKESİR, 2020**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK, TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**  
**VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ANİMATÖRLER**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**PELİN YAĞCI**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. CEVDET AVCIKURT**

**BALIKESİR, 2020**

“Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektrlğ Bilimsel Araştırma Projesi Birimi tarafından BAP 2018/101 numaralı proje ile desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.”

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612502005 numaralı Pelin YAĞCI'nın hazırladığı “**Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma**” konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/02/2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Danışman): Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

İmza:.....

Üye : Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU

İmza:.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gencay SAATCI

İmza:.....

Üye : Doç. Dr. Bayram ŞAHİN

İmza:.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN

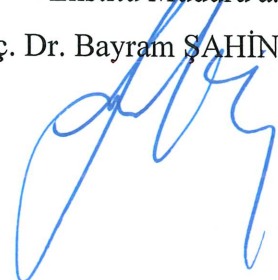
İmza:.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

07./02/2020

Enstitü Müdürü a.

Doç. Dr. Bayram ŞAHİN



## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07./02./2020



PELİN YAĞCI

## ÖNSÖZ

Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin günümüze dek farklı alanlarda yapılmış çalışmaların literatürde mevcut ve çok sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da yukarıda belirtilen ve literatürde sıklıkla araştırılan değişkenler arasında bulunan bu dört değişkenin animatörler açısından ele alınması düşünülmüştür. Çünkü animatörlerin müşterilerle yüz yüze ve sürekli etkileşim halinde bulunması dolayısıyla bu değişkenlere karşı daha duyarlı olabilecekleri düşünülmüştür. Aynı zamanda ilgili alan yazında sıklıkla yer alan bu değişkenlerin doğrudan animatörler açısından ele alınmamış olması da etkili olmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından incelemek olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda mevcut araştırma beş bölüm olarak planlanmıştır. Araştırmanın birinci bölümü giriş bölümü olup, bu bölümde araştırmanın konusu (problem durumu), amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmanın kuramsal çerçevesinde geçen tanımlar yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü ilgili alan yazını kapsamaktadır. İlgili alan yazın bölümü kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve kapsamında araştırmanın temel değişkenleri ile animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) konularına ait detaylı açıklamalara yer verilmektedir. İlgili araştırmalar kapsamında ise araştırma değişkenlerine ait yapılmış ve ilgili alan yazın taraması sonucu ulaşılmış olan araştırmalara değinilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi (araştırmanın hipotezleri ve modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci, verilerin analizi ve pilot uygulama) detaylı olarak anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde animatörlerden anket formları aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular açıklanmaktadır. Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise bulgulardan hareketlere sonuç yer almakta ve sonrasında ise geliştirilen öneriler sıralanmaktadır. Bu plan çerçevesinde ortaya çıkacak bu araştırma ile ilgili alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Doktora tezinin başlaması ve tamamlanması arasında geçen süreç bilimsel gelişimi sağlamakta ve bilimsel bakış açısında farklılıklar kazandırmaktadır. Bunlarla birlikte bu süreç zordur ve sabır gerekmektedir. Bu sürecin her aşamasında bana yol

gösteren, bana destek olan, benimle bilgisini paylaşan, bana dostluğunu gösteren birçok kişi bulunmaktadır:

Öncelikle tez izleme komitesinde yer alan ve araştırmanın başlaması ile tamamlanması arasında geçen süreçte derin bilgi birikimlerinden faydalandığım sayın hocalarım Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU ve Dr. Öğr. Ü. Gencay SAATCI'ya,

Tez savunma sınavıma katılarak değerli görüş ve önerileriyle araştırmaya katkılarını sunan sayın hocalarım Doç. Dr. Bayram ŞAHİN ve Dr. Öğr. Ü. Serkan TÜRKMEN'e,

Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimim süresince üzerimde emeği olan tüm BTİOYO akademik kadrosuna,

Yüksek lisans ve doktora süreçlerimi kurumum dışında en verimli şekilde tamamlamam konusunda gösterdiği anlayış ve verdiği destekle süreçleri kolaylaştıran sayın hocam Prof. Dr. Faruk ALAEDDİNOĞLU'na,

Ailemden sonraki en büyük şansım olan ve her konuda karşılaştığım tüm umutsuzluklar karşısında her zaman beni bir umudun varlığına inandırmış olan dostum Öğr. Gör. Nur Neşe ŞAHİN'e,

Hayatımın her alanında ve her anında olduğu gibi bu araştırmanın ortaya çıkma sürecinde de en fazla katkısı ve desteği bulunan, hayattaki en büyük şansım olduklarına inandığım canım anneannem Şükran, canım annem Fevziye, canım babam İbrahim Aydın ve canım kardeşim İbrahim başta olmak üzere ailemizin en küçüğünden en büyüğüne,

Son olarak ise, ismini burada saymadığım ancak gerek araştırmada katkıları gerekse hayatımda desteği bulunan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreci sizin sayenizde başarıyla sonuçlandırdım.

## ÖZET

### **DUYGUSAL EMEK, TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ANİMATÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YAĞCI, Pelin**

**Doktora, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT**

**2020, 330 Sayfa**

Bir hizmet sektörü olarak turizmde hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir. Turizm sektöründe sunulan hizmetler arasında animasyon etkinlikleri de yer almaktadır. Animasyon etkinliklerinin sunumundan doğrudan sorumlu olan kişiler animasyon uygulayıcıları ve/veya animasyon departmanı işgöreni olarak ifade edilen animatörlerdir. Animatörler tarafından sunulan animasyon etkinlikleri ile müşteri memnuniyetinin artırılması ve sadakatinin sağlanması, müşterilerin konaklama işletmelerinde kalış sürelerinin uzatılması, konaklama işletmesi içinde tutulmasının sağlanarak işletme içi harcamalarının artırılması ve hoş vakit geçirmelerine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Özellikle müşterilerle ilgili amaçlara ulaşma konusunda müşterilerle yüz yüze ve en fazla etkileşim halinde bulunan animatörlerin kilit rol oynadıkları söylenebilmektedir. Animatörlerin müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olması ve araştırmalara da çok dâhil edilmemesinden dolayı literatürde sıklıkla araştırılmış olan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin animatörler açısından ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü belirtilen amaçlara ulaşma konusunda animatörler duyguların yönetilmesi olarak ifade edilen yoğun duygusal emek kullanımına gereksinim duyabilmekte, yoğun duygusal emek kullanımı dolayısıyla da tükenmişlik yaşayabilmektedir. Aynı zamanda animatörlerin duygusal emek düzeylerinin artmasının örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına; tükenmişlik düzeylerinin artmasının da örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin de artmasına neden olabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmanın amacı animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık



düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından incelemek olarak belirlenmiştir.

Araştırmada 2019 Haziran-Eylül dönemleri arasında Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için literatürde kabul görmüş “Duygusal Emek Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Dört farklı değişken için dört farklı ölçeğin ve sosyo-demografik özellikleri belirlemek için 6, animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri belirlemek için ise 12 sorunun yer aldığı anket formu profesyonel anketörler tarafından kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 400 animatöre uygulanmıştır.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikler kapsamında ele alınan değişkenlerden bazılarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında bazıları istatistiksel olarak anlamlı, bazıları ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkilerin bulunduğu gözlemlenmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından incelemek için yapılmış YEM analizi sonucunda da istatistiksel açıdan anlamlı bulgular elde edilmiştir. Yapılmış analizler sonucunda elde edilmiş bulgulardan hareketle araştırmanın sonucu açıklanmıştır. Son olarak ise sonuç doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Animasyon, Animatör, Antalya.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOUR, BURNOUT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION: A RESEARCH ON ANIMATORS**

**YAĞCI, Pelin**

**Phd Thesis, Department of Tourism Management**

**Advisr: Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT**

**2020, 330 Pages**

As a service sector, tourism mainly provides services to customers. Among the services offered in the tourism sector, animation activities occupy a significant place as well. People directly responsible for entertainment activities are animators who are referred to as entertainment practitioners and/or entertaining staff. The entertainment activities offered by the animators aim to increase customer satisfaction and loyalty, to extend the length of stay of the customers in the accommodation establishments, to increase expenses of customers in the accommodation establishment and to help them to have a pleasant time. It can be said that animators, who are in a face to face communication and interact with the customers the most, play a key role in achieving the goals related to the customers. It is believed that it is important to address the variables of emotional labor, burnout, organizational commitment, and intention to quit, which have been frequently researched in the literature, from the perspective of animators as they have not been included in research although they are the ones who establish face to face communication with the customers. This is because in order to achieve the goals determined, animators may need to use intense emotional labour, which is called emotion management, and because of emotional labour use, they may experience burnout. At the same time, it is envisaged that the increase in the level of emotional labour of animators may cause a decrease in their organizational commitment levels and an increase in their turnover intention and that increasing levels of burnout may decrease their organizational commitment levels and increase their turnover intention. Hence, the aim of this study was to determine the relationships

between animators' emotional labour, burnout, organizational commitment and turnover intention.

In this study, "Emotional Labour Scale", "Maslach Burnout Inventory", "Organizational Commitment Scale" and "Turnover Intention Scale" that are accepted in the literature were used to determine the relationships between the emotional labour, burnout, organizational commitment levels and turnover intention of the animators working in accommodation establishments in Antalya between June and September 2019. Four different scales for four different variables and a questionnaire consisting of six questions to determine socio-demographic characteristics and 12 questions to determine characteristics related to the animating profession were applied to 400 animators identified through easy sampling method by professional surveyors.

As a result of the analysis of the data obtained, it was found that the animators' levels of emotional labour, burnout, organizational commitment and turnover intention differed according to some of the variables discussed in terms of socio-demographic and characteristics of animating profession. As a result of the correlation analysis conducted to determine the relationships between continuous variables, some statistically significant and some statistically insignificant relationships were observed between the variables. Statistically significant findings were obtained as a result of SEM analysis conducted to examine the relationships between continuous variables in terms of cause-effect relationship. Based on the findings obtained from the analyses, the result of the research was interpreted. Finally, suggestions were made in line with the results.

**Keywords:** Emotional Labour, Burnout, Organizational Commitment, Turnover Intention, Animation, Animator, Antalya.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu (Problem Durumu) .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	7
<b>2. İLGİLİ ALAN YAZIN</b> .....	<b>10</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	10
2.1.1. Duygusal Emek.....	11
2.1.1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı .....	12
2.1.1.2. Duygusal Emek Boyutları.....	21
2.1.1.2.1. Yüzeysel Davranış.....	25
2.1.1.2.2. Derinlemesine Davranış.....	28
2.1.1.2.3. Samimi Davranış .....	31
2.1.1.3. Turizm Sektöründe Duygusal Emek.....	33
2.1.2. Tükenmişlik .....	37
2.1.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı .....	38
2.1.2.2. Tükenmişlik Boyutları .....	53
2.1.2.2.1. Duygusal Tükenme.....	56
2.1.2.2.2. Duyarsızlaşma .....	59
2.1.2.2.3. Kişisel Başarı Eksikliği.....	62

2.1.2.3. Turizm Sektöründe Tükenmişlik.....	64
2.1.3. Örgütsel Bağlılık.....	68
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	70
2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	79
2.1.3.2.1. Duygusal Bağlılık.....	84
2.1.3.2.2. Devam Bağlılığı.....	87
2.1.3.2.3. Normatif Bağlılık.....	90
2.1.3.3. Turizm Sektöründe Örgütsel Bağlılık.....	91
2.1.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	95
2.1.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı.....	98
2.1.4.2. Turizm Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti.....	108
2.1.5. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler).....	111
2.1.5.1. Animasyon Kavramının Tanımı.....	111
2.1.5.2. Animasyon ve Turizm Sektörü İlişkisi.....	113
2.1.5.3. Turizm Sektöründe Animasyonun Önemi.....	119
2.1.5.4. Turizm Sektöründe Animasyon Türleri.....	122
2.1.5.5. Turizm Sektöründe Animasyon Uygulayıcıları Olarak Animatörlerin Özellikleri.....	124
2.2. İlgili Araştırmalar.....	131
2.2.1. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar.....	131
2.2.2. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Birbiri Arasındaki İlişkilerin Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar.....	137
2.2.3. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Farklı Değişkenlerle Birlikte Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar.....	141
2.2.4. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Doktora Tezleri.....	143
2.2.5. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler) İle İlgili Yerli Araştırmalar ve Tezler.....	143
2.2.6. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar.....	146
2.2.7. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler) İle İlgili Yabancı Araştırmalar.....	155
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>157</b>
3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	157
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini.....	162
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	164

3.3.1.	Duygusal Emek Ölçeği.....	166
3.3.2.	Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	169
3.3.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	173
3.3.4.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	180
3.4.	Veri Toplama Süreci .....	183
3.5.	Verilerin Analizi .....	184
3.6.	Pilot Uygulama .....	185
<b>4.</b>	<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>191</b>
4.1.	Katılımcıların Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikleri.....	191
4.2.	Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) .....	199
4.3.	Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	204
4.3.1.	Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	207
4.3.2.	Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	211
4.3.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	215
4.4.	AFA ve DFA Sonrası Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizleri Bulguları ve Ölçeklerde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları .....	218
4.5.	Fark Testleri.....	223
4.5.1.	Duygusal Emek ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri .....	225
4.5.2.	Tükenmişlik ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri.....	229
4.5.3.	Örgütsel Bağlılık ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri .....	232
4.5.4.	İşten Ayrılma Niyeti ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri .....	237
4.6.	Korelasyon Analizi.....	240
4.7.	Araştırma Modeli İçinde Yer Alan Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizi.....	246
4.8.	Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....	251
<b>5.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>252</b>
5.1.	Sonuç .....	252
5.2.	Öneriler.....	256
5.2.1.	Turizm İşletmelerine Yönelik Öneriler .....	256

5.2.2.	Turizm Eğitimi Veren Kurumlara Yönelik Öneriler.....	257
5.2.3.	Turizm Araştırmacılarına Yönelik Öneriler .....	259
<b>KAYNAKÇA</b> .....		<b>260</b>
<b>EKLER</b> .....		<b>326</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- DE** : Duygusal Emek  
**YD** : Yüzeysel Davranış  
**DD** : Derinlemesine Davranış  
**SD** : Samimi Davranış  
**T** : Tükenmişlik  
**DT** : Duygusal Tükenme  
**D** : Duyarsızlaşma  
**KBE** : Kişisel Başarı Eksikliği  
**ÖB** : Örgütsel Bağlılık  
**DB** : Duygusal Bağlılık  
**DEB** : Devam Bağlılığı  
**NB** : Normatif Bağlılık  
**İAN** : İşten Ayrılma Niyeti  
**MBI** : Maslach Tükenmişlik Envanteri  
**OBI** : Oldenburg Tükenmişlik Envanteri  
**CBI** : Kopenhag Tükenmişlik Envanteri  
**AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi  
**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin  
**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi  
**YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Tanımlar .....	14
Çizelge 2. Duygusal Emek Boyutları.....	23
Çizelge 3. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Tanımlar .....	40
Çizelge 4. Tükenmişlik Boyutları.....	54
Çizelge 5. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar .....	71
Çizelge 6. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	81
Çizelge 7. Çalışanların Mevcut Örgütlerinde Kalmasını Sağlayan Nedir?.....	83
Çizelge 8. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tanımlar .....	101
Çizelge 9. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Araştırmalardan Örnekler .....	134
Çizelge 10. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Birbiri Arasındaki İlişkilerinin Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırma Örnekleri .....	139
Çizelge 11. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar ...	150
Çizelge 12. İlgili Literatür İncelenerek Yazarlar Tarafından Oluşturulmuş Duygusal Emek Ölçekleri .....	167
Çizelge 13. Türkçe'ye Uyarlanmış Duygusal Emek Ölçekleri .....	167
Çizelge 14. Yazarlar Tarafından Geliştirilmiş ve Uyarlanmış İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri .....	180
Çizelge 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçülmüş Örneklem Grupları.....	181
Çizelge 16. Madde Sayısı Açısından İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri .....	182
Çizelge 17. Pilot Uygulama Sonucu Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Elde Edilen Cronbach's Alfa Değerleri .....	188
Çizelge 18. Animatörlerin Sosyo-Demografik Özellikleri .....	192
Çizelge 19. Animatörlerin Animatörlük Mesleği İle İlgili Özellikleri .....	194
Çizelge 20. Animatörlerin En Fazla Çalıştıkları ve Çalışmaktan En Fazla Keyif Aldıkları Milliyetler .....	196
Çizelge 21. Animatörlerin En Fazla Yaptıkları 5 Animasyon Faaliyetine Göre Dağılım .....	197
Çizelge 22. Animatörlerin En Fazla Keyif Alarak Yaptıkları 3 Animasyon Faaliyetine Göre Dağılım .....	198
Çizelge 23. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	200
Çizelge 24. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi .....	203
Çizelge 25. Uyum İndeksleri.....	206
Çizelge 26. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları.....	208
Çizelge 27. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri .....	208
Çizelge 28. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	209

Çizelge 29. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları.....	211
Çizelge 30. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri.....	212
Çizelge 31. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	213
Çizelge 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları.....	215
Çizelge 33. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri .....	216
Çizelge 34. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri .....	216
Çizelge 35. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar .....	219
Çizelge 36. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar .....	221
Çizelge 37. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar .....	222
Çizelge 38. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar .....	223
Çizelge 39. Duygusal Emek ve Sosyo-Demografik Özellikler.....	225
Çizelge 40. Duygusal Emek ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler .....	226
Çizelge 41. Tükenmişlik ve Sosyo-Demografik Özellikler .....	229
Çizelge 42. Tükenmişlik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler .....	230
Çizelge 43. Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-Demografik Özellikler .....	233
Çizelge 44. Örgütsel Bağlılık ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler .....	234
Çizelge 45. İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo-Demografik Özellikler.....	237
Çizelge 46. İşten Ayrılma Niyeti ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler .....	238
Çizelge 47. Araştırma Modeline Ait Uyum İndeksleri.....	247
Çizelge 48. Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu Elde Edilen Analiz Bulguları .....	248
Çizelge 49. Araştırma Kapsamında Test Edilmiş Hipotezlere Ait Sonuçlar .....	251

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli .....	162
Şekil 2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli .....	210
Şekil 3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli .....	214
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli .....	217
Şekil 5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yapısal İlişkiler .....	247
Şekil 6. Son Araştırma Modeli .....	251

## EKLER LİSTESİ

### Sayfa

Ek - 1. Anket Formu .....	326
Ek - 2. Korelasyon Analizi Tablosu.....	330

## 1. GİRİŞ

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri tarafından rakiplere karşı avantaj elde etmek, sunulan hizmet çeşitliliğini arttırmak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak ve satışları arttırmak amacıyla müşterilere animasyon hizmetleri sunulmaktadır (Apostol, Cristea ve Dosescu, 2016; Albayrak, Caber ve Öz, 2017). Konaklama işletmelerinde müşterilerin beklentilerini karşılamak, tatillerini güzelleştirmek amacına da hizmet eden animasyon hizmetleri animatörler tarafından sunulmaktadır (Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 131). Paczynska-Jedrycka ve Lubkowska (2016, s. 110) tarafından da animasyon hizmetlerinin animatörler tarafından sunulmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Çünkü animasyon hizmetleriyle yukarıda da bazılarına değinilen amaçlar başta olmak üzere pek çok amaca ulaşılması mümkün olduğundan animasyon hizmetlerinin bu hizmetlerin sunumu için gerekli fiziksel ve psikolojik yeteneklere, belirli bir eğitim seviyesi gibi genel özelliklere sahip animatörler tarafından sunulması gerekli görülmektedir (Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 132). Yetenek ve eğitim gerekliliklerine ek olarak müşterilerle yüz yüze, en sık ve en uzun süreli temas halinde bulunan animatörlerin (turizm sektörü çalışanlarının) müşterilere karşı sergiledikleri bireysel performanslarının, davranışlarının ve duygularının da amaçlara ulaşılması konusunda özellikle önem arz ettiği belirtilmektedir (Van Dijk ve Kirk, 2007; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

Turizm sektörü çalışanlarından olan animatörlerin diğer turizm sektörü çalışanları gibi yalnızca fiziksel emeği değil bununla birlikte duyguların yönetimi olarak ifade edilen duygusal emeği de kullanmaları beklenmektedir (Chen, Chang ve Wang, 2018). Constanti ve Gibbs (2004) tarafından da duygusal emeğe turizm sektörü çalışanlarının önemli oranda gereksinim duydukları belirtilmektedir. Çünkü müşterilerle girilen yoğun etkileşim animatörlerin duygularını yönetmelerini gerekli kılmaktadır (Lam ve Chen, 2012).

Duygusal emek kullanımı örgütler tarafından arzulanan duyguların ve davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesiyle de ilgili olduğundan yoğun duygusal emek kullanımının turizm sektörü çalışanlarının tükenmişlik durumlarını

etkilediği savunulmaktadır (Kim, 2008). Rafaeli ve Sutton (1989) tarafından da duyguların düzenlenmesi gerekliliğinin tükendiği ifade edilmektedir.

Çalışanlar tarafından yaşanacak olumsuz tükendişlik deneyiminin çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacağına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin de daha yüksek olmasına neden olacağına inanılmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988; Sadien, 2010). Xin, Tong ve Yiwen (2017) tarafından da çalışanların duyguları üzerinde yapacakları düzenlemenin duygusal tükendişmeyi beraberinde getireceği buna bağlı olarak ise örgütsel bağlılıklarının azalacağı ileri sürülmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle bu araştırmada da müşterilerle doğrudan etkileşim halinde bulunan animatörlerin duygusal emek, tükendişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin sebep-sonuç ilişkisi açısından incelenmesi hedeflenmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Konusu (Problem Durumu)**

Animatörler müşterilerle yüz yüze etkileşimi yoğun olan turizm sektörü çalışanları arasında yer almaktadır. Bu nedenle özellikle müşteri memnuniyetini, sadakatini ve devamlılığını sağlama, müşterileri işletme içinde tutma gibi müşterilerle ilgili amaçlara ulaşma noktasında animatörlerin ön plana çıktığı söylenebilmektedir. Amaçlara ulaşılması konusunda özellikle animatörlerin müşterilere karşı davranışlarının önem arz ettiği, davranışlarıyla birlikte duyguların yönetilmesi olarak bilinen duygusal emek kullanımına da gereksinim duydukları ifade edilebilmektedir. Çünkü her işletmenin olduğu gibi turizm işletmelerinin de çalışanlarından sergilemesini, düzenlemesini ya da gizlemesini istediği duygular bulunabilmektedir. Turizm işletmelerinin beklentileri doğrultusunda yoğun duygusal emek kullanımı ise animatörlerin tükendişlik yaşamalarına yol açaşabilmekte, örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmekte ya da işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan yine benzer şekilde müşterilerle yaşanan yoğun etkileşim, turizm sektörünün kendine has özellikleri, turizm sektörü çalışma koşulları gibi pek çok olumsuzluk animatörlerin tükendişlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Yoğun duygusal emek kullanmak zorunda kalan animatörler açısından ortaya çıkan olumsuzlukların tükendişlik yaşayan animatörler tarafından da yaşanabileceği düşünölmektedir. Tükendişlik yaşayan animatörlerin de örgütsel bağlılıklarının

olumsuz etkileneceği, işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Benzer şekilde olumsuz şartların animatörlerin örgütsel bağlılıklarını da zayıflatacağı, örgütsel bağlılıkları zayıflayan animatörlerin ise işten ayrılma niyetlerinin güçleneceği söylenebilmektedir.

Gerek animatörlerin yukarıda bahsedilen dört değişkene ait duyarlılıkları, gerek bu dört temel değişkenin daha önce animatörler açısından ele alınmamış olması gerekse yapılmış ilgili alan yazın taraması sonucu animatörler üzerine yapılmış araştırma sayısının hem yerli hem de yabancı ilgili alan yazında yok denecek kadar az olması araştırma konusunun saptanmasında belirleyici rol oynamıştır.

Bu açıklamalardan hareketle araştırmanın konusunu, animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin sebep-sonuç ilişkisi açısından incelenmesi oluşturmuştur. Araştırma konusundan hareketle araştırma soruları aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir:

***Araştırma Soruları:***

Animatörlerin sosyo-demografik ve animatörlük meslekleriyle ilgili özellikleri nelerdir?

Animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, gelir durumu, medeni durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, eğitim durumu) ve animatörlük meslekleriyle ilgili özelliklere (aldıkları animatörlük eğitiminin düzeyi, animatörlük yapma süreleri (yıl), çalışma şekilleri, kadro durumları, mevcut otel/şirkette çalışma süreleri (yıl), günlük ortalama çalışma süreleri (saat), çalışma saatlerinden memnuniyet durumları, çalıştıkları departmanlardaki görevleri (pozisyonları)) göre farklılık göstermekte midir?

Animatörlerin duygusal emek düzeyleri tükenmişlik düzeylerini etkilemekte midir?

Animatörlerin duygusal emek düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?

Animatörlerin duygusal emek düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkilemekte midir?

Animatörlerin tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?

Animatörlerin tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkilemekte midir?

Animatörlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini etkilemekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Yoğun müşteri-işgören etkileşiminin yaşandığı turizm sektöründe müşterilerle yoğun etkileşim yaşayan işgörenler arasında animatörlerin de bulunduğu bilinmektedir. Çünkü animatörler sabahın erken saatlerinden gecenin geç saatlerine kadar müşterilerle ilgilenmektedir. Animatörlerin gerek müşterilerle olan yoğun etkileşimleri gerek işletmelerin animatörlerden beklentileri gerekse turizm sektörünün kendine has özellikleri dolayısıyla duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin animatörler tarafından yaşanmasının kaçınılmaz olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmanın amacı Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin animasyon departmanlarında çalışan animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından incelemek olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenmiş ve araştırma konusu (problem durumu) başlığı altında detaylı olarak açıklanmış olan araştırma sorularına da cevaplar bulunmaya çalışılmıştır. Ek olarak yapılan ilgili alan yazın incelemesi sonucunda bu dört temel değişkenin daha önce animatörler açısından ele alınmamış olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmayla bu dört temel değişkene animatörler açısından bakış açısı sunmak ve ilgili alan yazında konuyla ilgili eksikliğin doldurulmasına da katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Turizm sektörünün bir hizmet sektörü olma özelliğinden dolayı, sektörde çalışanların müşterilerle yoğun etkileşim halinde oldukları bilinmektedir. Sabahın erken saatlerinden gecenin geç saatlerine kadar işletme içerisindeki tüm alanlarda sürekli ve yoğun bir biçimde müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan çalışan grubundan birini de animatörler oluşturmaktadır. Bu etkileşim süreci içerisinde animatörlerin temel amaçlarından en önemlisi müşteri memnuniyetini ve sadakatini



sağlamak, sunulan ürün ve hizmete karşı olumlu bir algı oluşturmaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için animatörler, “duygularını yönetme” ve “işin gereklerine uygun olarak sergilemesi gereken duygu ve davranışları dışarıya yansıtma” olarak bilinen duygusal emek kullanımı içine girebilmektedir. Duygusal emek kullanımı animatörlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmekte, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmekte ve animatörlerde işten ayrılma niyeti oluşturabilmektedir. Duygusal emek kullanımının yanı sıra animatörler gerek kendilerinden maksimum fayda elde etmek isteyen ancak onlara gereken değeri vermeyen işletmeler dolayısıyla (iş yükü, çalışma saatleri, düşük ücret, ödül eksikliği, mobbing vb.) gerekse kişisel faktörler (demografik faktörler, beklenti düzeyi, kendine yeterlilikten yoksun olma vb.) dolayısıyla da tükenmişlik yaşayabilmektedir. Animatörlerin herhangi bir nedenden dolayı tükenmişlik yaşamaları da örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Ek olarak herhangi bir sebepten dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelecek bir artma-azalma, işten ayrılma niyetlerinin oluşması veya oluşmaması gibi durumlar da animatörler tarafından deneyimlenebilmektedir.

Buradan hareketle araştırma kapsamında kullanılacak değişkenler (duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti) açısından yapılacak olan çalışma değerlendirildiğinde, literatürün bu değişkenler üzerine yapılmış çalışmalar bakımından çok geniş olduğu görülmektedir. Geniş literatüre sahip değişkenleri turizm sektöründe müşterilerle yoğun etkileşimleri dolayısıyla en çok hissettiği düşünülen işgörenlerden olan animatörler üzerinden ele alınmasının araştırmaya örneklem grubu açısından özgünlük kazandıracığı düşünülmektedir. Aynı zamanda literatüre de katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine yönelik bir bakış açısı sunması bakımından da araştırma önemli görülmektedir.

Animasyon faaliyetleri üzerine çalışmalar olmasına rağmen animasyon faaliyetlerini yerine getiren animatörler üzerine yapılmış çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu araştırmanın literatürde çok fazla çalışma kapsamında yer alan değişkenlere farklı bir boyut kazandıracığı ve bu açıdan da literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Her araştırma gerek bilinen gerekse üzerinde birliğe varılmış olan bazı doğrular üzerine kurulmaktadır. Diğer bir ifadeyle araştırmalar için bazı kabuller yapmak gerekli olabilmektedir. Araştırmanın dayandırıldığı bu tür doğrulara ve kabullere ise varsayım denilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014, s. 30). Basit bir tanımlama ile varsayım “var olduğu düşünülen/kabul edilen” şeklinde açıklanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 7). Bu araştırma da birtakım varsayımlar doğrultusunda yürütülmüş olup, bu varsayımlar şunlardır:

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ve animatörlerin sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerini belirlemek için anket formunda yer alan ifade ve soruların araştırmanın temel amacına, sorusuna ve alt sorularına cevap bulma konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır.

Anket formunda yer alan ifade ve soruların animatörler tarafından içtenlikle yani kendi kişisel görüşlerini en açık biçimde ifade edecek şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

Ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmacı tarafından ideal görülen ve normal olarak yapılmak istendiği halde çeşitli nedenler dolayısıyla vazgeçilmek zorunda kalınan şeyler araştırmanın sınırlılıkları olarak ifade edilmektedir. Sınırlılıklar, araştırma için en uygun görülen koşullardan sapmaları beraberinde getirmektedir. Bu sapmalar araştırmacı kontrolü ve etki alanı dışında kalmasından dolayı, araştırmacının kendi bilgi, beceri ve olanaklarından olabileceği gibi fayda-maliyet açısından uygun olmadığından ya da problem alanı, araştırma amaçları, yöntem ve diğer zorunluluklardan da kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle araştırma için öngörülen sınırlılıkların belirlenmesi gerekmektedir (Karasar, 2013, s. 73). Mevcut araştırma da birtakım sınırlılıklar doğrultusunda yürütülmüş olup, bu sınırlılıklar şunlardır:

Mevcut araştırma kuramsal çerçeveden ulaşılabilen ilgili alan yazın ile sınırlıdır.

Araştırma sonucunda elde edilmiş bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre farklılık gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin

toplandığı Antalya ili ve burada faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan animatörlerin sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri ve görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle modelin farklı örneklemeler için test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında belirlenecek tüm değişkenler zaman içinde değişebileceği için araştırmanın bulguları anketlerin uygulandığı 2019 Haziran - Eylül ayları yani araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Araştırma sonuçları, verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda yer alan maddeler ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

Mevcut araştırma duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti değişkenleri için aşağıda yer verilmiş tanımlar temelinde gerçekleştirilmiştir. Bu tanımlar ise aşağıdaki şekildedir:

**Duygusal Emek:** “İşin gereklerine uyum sağlayabilmek amacıyla aleni bir şekilde herkes tarafından gözlemlenebilecek yüz ve bedensel ifade oluşturabilmek için duyguların yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983).

**Yüzeysel Davranış:** Yüz ifadesi, jestler ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan ipuçlarının dikkatli bir şekilde çalışanlar tarafından sunulması, gerçekte hissedilmeyen duyguların taklit edilmesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

**Derinlemesine Davranış:** Sergilenen ya da sergilenmek istenilen duyguların çalışanlar tarafından gerçekten deneyimlemeye ve hissedilmeye çalışılması olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

**Samimi Davranış:** Çalışanların hizmet sunumu esnasında duygularında herhangi bir düzenlemeye gerek kalmaksızın kendisinden ifade edilmesi beklenen duyguyu doğal olarak hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

**Tükenmişlik:** “Duygusal tükenmişlik olarak çalışanların öngörülemeyen talepler ve aşırı iş yükü nedeniyle ortaya çıkan başarısızlığın, aşınmanın, enerji ve güç kaybının sonucu olarak sorumluluklarını yerine getirememesi ve iç kaynaklarının tükenmesi hali” olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974).

**Duygusal Tükenme:** Hayal kırıklığı ve gerginlik yüzünden duygusal kaynaklarda tükenme, zihinsel olarak boşalma ve yıpranma hissedilmesi, “boş” olma hissi olarak tanımlanmaktadır (Friesen ve Sarros, 1989, s. 179; Eelen, Bauwens, Baillon, Distelmans, Jacobs ve Verzelen, 2014, s. 1415).

**Duyarsızlaşma:** Sinizm, huzursuzluk, idealizm kaybı, alıcılara karşı olumsuz ya da uygunsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından diğer kişilere karşı hissiz veya aşırı umursamaz bir cevap verilmektedir (Schwarzer, Schmitz ve Tang, 2000, s. 310).

**Kişisel Başarı Eksikliği:** Çalışanların başka kişilerle birlikte gerçekleştirmeleri gereken işlerindeki başarılarında ve işlerine yönelik yetkinlik duygularında bir düşüşü ifade etmektedir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297; Leiter, 1991, s. 124).

**Örgütsel Bağlılık:** “Bir çalışanın belirli bir örgütle kendini tanımlaması, örgüte katılımı ve çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir bağ” olarak açıklanmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974, s. 604; Allen ve Meyer, 1990).

**Duygusal Bağlılık:** “Çalışanların örgüte olan üyeliklerinin ne derece olumlu olduğu temelinde örgüte psikolojik bağlanma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Gruen, Summers ve Acito, 2000, s. 37).

**Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar nedeniyle veya örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler nedeniyle örgüte yönelik edindikleri bağlılık olarak açıklanmaktadır (Jena, 2016).

**Normatif Bağlılık:** Zorunluluk kapsamında değerlendirilen normatif bağlılık çalışanların örgütte kalma zorunlulukları olarak açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

**İşten Ayrılma Niyeti:** “Örgüt içerisindeki çalışanın henüz düşüncesini harekete geçirememiş olmakla birlikte işinden ayrılma eğilimine sahip olması” şeklinde tanımlanmaktadır (Erbaşı, 2019, s. 225).

**Animasyon:** “Yarı emredici metotlara başvurularak, haberleşmeyi geliştirerek sosyal hayatı devam ettirmeyi hedefleyen bir grup topluluk veya bir çevre üzerinde yapılan her türlü hareket” şeklinde ifade edilmektedir (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2017, s. 80).

**Animatör:** Animasyonun en hayati bileşenlerinden biri olarak ifade edilen animatörler turistlere sunulan eğlence aktivitelerini gerçekleştiren, animasyon programlarını yürüten ve turistlerle doğrudan etkileşim halinde olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2004, s. 320; Floricic, 2014).

## 2. İLGİLİ ALAN YAZIN

İlgili alan yazın bölümünde kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olmak üzere iki başlık yer almaktadır. Kuramsal çerçeve başlığı altında duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) başlıklarına yer verilmiş ve kavramlar beş başlık altında ele alınmıştır. İlgili araştırmalar başlığı altında ise duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile animasyon ve animatör konuları ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Böylece ilgili alan yazın incelenen ve kaynakçada yer verilen araştırmalardan faydalanılarak oluşturulmuştur.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

İlgili alan yazın bölümünün ilk başlığını oluşturan kuramsal çerçeve kapsamında beş başlık yer almaktadır. Birinci başlıkta duygusal emek kavramına, ikinci başlık altında tükenmişlik kavramına ve üçüncü başlık altında örgütsel bağlılık kavramına yer verilmiştir. Bu üç başlık altında ele alınan kavramlar detaylı olarak irdelenmiş, kavramların boyutları incelenerek, turizm sektöründe değerlendirilmeleri yapılmıştır. Dördüncü başlık altında ise işten ayrılma niyeti kavramı detaylı olarak irdelenerek, kavramın turizm sektöründeki değerlendirilmesi ele alınmıştır. Son olarak beşinci başlık altında ise animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) konularına yer verilmiştir. Öncelikle animasyon kavramı ele alınarak, turizm sektöründe animasyondan, animasyonun öneminden ve türlerinden bahsedilmiştir. Akabinde ise turizm sektöründe animasyon uygulayıcıları olarak kabul edilen animatör ele alınarak, animatörlerin taşıması gereken özelliklere detaylı olarak yer verilmiştir.

### 2.1.1. Duygusal Emek

İnsanları dünya üzerinde yaşayan diğer canlılardan ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başında ise insanların sahip oldukları akıl yetileri ile duygularının geldiği bilinmektedir (Beğenirbaş ve Basım, 2013). Bu iki özellikten biri olan duyguların insanların yaşamsal varlıklarının temel yapı taşlarından biri olduğu ve sahip olunan diğer organlar gibi fonksiyonunun var olduğu ifade edilmektedir (Koçak, 2002, s. 184). Buradan hareketle duyguların insanlar için öneminin büyük olduğunu ve hem sosyal yaşamın hem de çalışma yaşamının ayrılmaz birer parçası olarak kabul edildiklerini söylemek mümkündür (Glomb ve Tews, 2004; Bağcı ve Mohan-Bursalı, 2015).

Duygu olgusunun varlığı insanlık tarihi kadar eski olup, insan yaşamındaki önemi dolayısıyla bu tarihi süreç içerisinde kavramla ilgilenildiği bilinmektedir. Ancak örgütsel yaşam kapsamında kavramın yakın geçmişe kadar göz ardı edildiği ve araştırmalara dâhil edilmesinin 1800'lü yıllarda gerçekleştiği dikkat çekmektedir. Yani duygu kavramının yakın geçmişe kadar örgütsel açıdan atıl bir kavram olarak kaldığı görülmektedir (Seçer, 2005; Kaya ve Özhan, 2012; Giderler, Baran ve Kirmizi, 2016). Kavramın atıl kalmasında klasik (geleneksel) yönetim teorisinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Çünkü klasik yönetim teorisinde örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuş ve insan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Daha sonra klasik yönetim teorisinin yetersizliğinin hissedilmesiyle ortaya çıkan davranışsal (neo-klasik) yönetim teorisi dönemine geçilmiştir. Bu dönemde yapılmış olan araştırmalarla insan unsuru ön plana çıkarılmış ve insanın örgütlerin en önemli unsuru olduğu ortaya koyulmuştur (Koçel, 2013, s. 203-237). Sonrasında ise insan unsuru çalışma yaşamında oldukça dikkat çeken bir kavram olarak araştırmalarda yer almaya başlamıştır (Kaplan ve Ulutaş, 2016).

Duyguların yer almadığı bir çalışma yaşamı düşünülemez (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 4). Çünkü örgütler sosyal bir sistem olarak kabul edilmektedir ve teknoloji ile insanın birleşiminden oluşmaktadır (Değirmenci-Öz ve Baykal, 2018). Örgütleri insanlardan, insanları ise sahip oldukları duygularından ayrı düşünmek söz konusu olmamaktadır. Duygular insanın var olduğu her ortamda (örgütler dâhil) varlıklarını sürdürmektedir (Özkan, 2013).

Son yıllarda duyguların örgütlere sıkı bir şekilde yerleşmesi, günümüzde örgütlerin sevgi, nefret ve tutku alanları olarak kabul edilmesini ve örgütlerde

duyguların ticarileşmesini (satılabilir bir meta haline getirilmesini) beraberinde getirmiştir (Hochschild, 1979, 1983; Bolton ve Boyd, 2003, s. 289). Zaman içerisinde ise insanların günlük çalışma hayatında duygular giderek daha da önemli bir hal almıştır. Araştırmacılar tarafından fark edilen bu durum ise yeni bir çalışma alanını literatüre kazandırmıştır. Bu çalışma alanı, “çalışanların iş rollerinin bir parçası olarak duygularının yönetimi” yani “duygusal emek” kavramıyla literatürdeki yerini almıştır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Bu açıklamalardan hareketle çalışmanın bu bölümünde duygusal emek kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, duygusal emek kavramının tanımı, duygusal emeğin boyutları ve turizm sektöründe duygusal emek açıklanmaktadır.

#### **2.1.1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı**

Duygusal emek kavramı duygu ve emek kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşmuştur (Gencay, 2017). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü’nde (2018) duygu kavramı “duyularla algılama, his”; “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim”; “önsezi”, “nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği” ve “kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte “emek” kavramı ise “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü”; “uzun ve yorucu, özenli çalışma” ve “insanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” olarak ifade edilmektedir. Duygu ve emek kavramlarının yan yana gelmesi, örgütlerde güç ilişkilerinin rolünü dikkate alan duyguları incelemek için kritik bir yaklaşıma işaret etmektedir. Duyguların sadece kişinin içsel durumuna bağlı olmaması aynı zamanda sosyal beklentilere ve dışsal ortamlara göre de şekillenmesi yan yana gelen bu iki kavramın “duygusal emek” şeklinde kavramsallaştırılmasını beraberinde getirmiştir (Benesch, 2017, s. 37’den aktaran, Miller ve Gkonou, 2018).

“Duygusal emek” kavramı, ilk olarak Arlie Russel Hochschild (1979) tarafından kullanılan ve literatüre kazandırılan bir kavramdır. Hochschild, “işlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmeleri için zor ve saldırgan yolcularda dâhil olmak üzere tüm yolculara karşı hoş ve misafirperver olması beklenen uçuş görevlilerinin ihtiyaç duyduğu duygusal emek” üzerine yaptığı çalışma ile kavrama



öncülük etmiştir. Araştırmacılar için geniş bir araştırma alanı sunan duygusal emek kavramıyla ilgili yapılan tüm araştırmalar, Hochschild'in (1983) orijinal çalışmasında sunulan fikirler üzerine inşa edilmiş ve edilmeye devam etmektedir (Erickson ve Ritter, 2001, s. 146). Günümüz literatüründe örgütlerde duyguları anlamaya yönelik en büyük katkının Hochschild'in (1983) çalışması tarafından sağlandığı ifade edilmektedir (Bolton ve Boyd, 2003, s. 290).

Duygusal emek kavramı Hochschild'in (1979) "The Managed Heart" isimli eserinde "işin gereklerine uyum sağlayabilmek amacıyla aleni bir şekilde herkes tarafından gözlemlenebilecek yüz ve bedensel ifade oluşturabilmek için duyguların yönetimi" şeklinde tanımlanmaktadır. Hochschild (1979, s. 568), duyguların yönetilebileceğini ve düşünme, algılama ve hayal gücünün duygu yönetimi sürecine dâhil olduğunu varsaymaktadır.

Literatür incelendiğinde duygusal emek kavramının Hochschild (1983) tarafından yapılan özgün tanımının ardından, bu kavramın farklı araştırmacılar tarafından çalışıldığı ve farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Kavramsallaştırma konusundaki ince farklılıklar kavrama yönelik anlayışı zenginleştirmekte, bakış açısını genişletmektedir. Kavramsal belirsizlik her ne kadar devam etse de kavramın duyguların ve duygusal gösterimlerin, örgütsel ya da mesleki normlarla ilgili tutarlı olacak şekilde yönetilmesi yani "uygun duygusal ifade ile ilgili beklentiler" üzerine yoğunlaştığı dikkat çekmektedir (Glomb ve Tews, 2004, s. 2; Hsieh ve Guy, 2008, s. 3). Tanımlar arasındaki benzerlikler dikkate alınarak, tanımların Çizelge 1'de görüldüğü gibi kategorilendirilebilmesi mümkün olmaktadır. Çizelge 1'de yer alan kategorilerden birinci ve ikinci kategori altında değerlendirilen tanımların kesin çizgilerle birbirinden ayıramadığı ve benzerlik gösterdiği ifade edilebilmektedir. Bu nedenle bu tanımlar "uygun duygusal gösterim için duyguların yönetilmesi" olarak değerlendirilen tek bir kategori altında da değerlendirilebilmektedir.

**Çizelge 1. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Uygun Duyguları Gösterme ve/veya Bu Yönde Bir Çabaya Girme Durumu Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Duyguları Değiştirmek için Duyguları Yönetme Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Ashforth ve Humphrey (1993, s. 90)	Uygun duyguları görüntüleme eylemi (bir davranış kuralı ile şekillendirme).	Steinberg ve Figart (1999, s. 189)	Belirli bir işin normal performansında gerekli olan bir şeyini başarmak için çalışanların kendilerinin veya diğerlerinin duygularının yönetilmesi.
Morris ve Feldman (1996, s. 987)	Kişilerarası iletişim sırasında örgütsel olarak istenilen duyguları ifade etmek için gerekli olan çaba, planlama ve kontroller.	Grandey (2000, s. 95)	Duygusal ifadeyi şekillendirmek için duyguların bastırılması, değiştirilmesi ve taklit edilmesi.
Domagalski (1999, s.844)	Örgütsel olarak arzulanan duyguların sergilenmesi.	Isenbarger ve Zemylas (2006, s. 123)	Çalışanların işyerindeki duygularını, hissedilen hareketlerden farklı bir şey ifade etmek için düzenlemeleri. Deneyimleyenlerin duygularını değiştirme potansiyeli.
Kruml ve Geddes (2000, s. 9)	Çalışanların, işle ilgili etkileşimlere girerken belirli duyguları hissetmeleri veya en azından yansımaları gerektiğinde gerçekleştirdikleri şey.	Mann (2007, s. 555)	Uygun duygular sergilemek ya da uygunsuz olanları bastırmak suretiyle işyerindeki duyguları yönetmeye yönelik çabalar. Gösterge kurallarına uyum gösteren ancak kişinin içsel duygularıyla çatışan duygular.
Glomb ve Tews (2004, s. 2)	Duyguların iç duygular ile çelişkili olup olmadığına bakılmaksızın, duyguları uygun şekilde görüntüleme eylemi.	Goodwin, Groth ve Frenkel (2011, s. 538)	Çalışma yaşamında hissedilen duygular ile beklenen duygusal göstergelerin algıları arasındaki gerçek veya öngörülen farklılıklar karşısında çalışanlar tarafından yürütülen bir dizi düzenleyici biliş ve davranışlar.
Meier, Mastracci ve Wilson (2006, s. 899)	Müşterilerin veya çalışanların işbirliğini kazanmak için gerekli hislerin ve duyguların yansımaları;	Köse, Oral ve Türesin (2011, s. 165)	İşi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba.
Hunter ve Smith (2007, s. 859)	Örgüt içerisinde zahmetli ve zorlu durumlarda ilişkileri sürdürülebilmek için gerekli olan duygusal davranış kurallarını keşfetmek için kullanılan kavramsal bir araç.	Kaya ve Serçeoğlu (2013, s. 316)	Müşteri memnuniyeti sağlamak amacı ile çalışanların müşteriler ile pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duygularını kontrol etmesi ve kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi.
Giderler vd., (2016, s. 196)	Çalışanların müşterileri memnun etmek için örgütün belirlediği kurallara uygun olarak duygularını kontrol etmesi ve davranışlar sergilemesi.	Grandey, Diefendorf ve Rupp (2013) aktaran Hings, Wagstaff, Thewell, Gilmore ve Anderson (2017, s. 67)	Örgütsel hedeflere ulaşmak için bir başka kişiye karşı duygu yaratmak ve duygu uyandırmak için iş temelli duygusal gereksinimlere cevap olarak gerçekleştirilen duygu düzenlemesi.
Kızanlıklılı ve Ünlüönen (2016, s. 504)	Bireyin başkalarıyla olan etkileşimlerinde işi gereği kendisinden beklenen davranışlara uygun olarak duygularını yönetmesi.	Msiska, Smith, Fawcett ve Nyasulu, (2014, s. 1247)	Bireyin içsel duyguları ile göstermesi beklenen duygular arasındaki uyumsuzluğu algılamasıyla gerçekleşen duyguların yönetilmesi veya içsel düzenleme.

**Çizelge 1-devamı. Duygusal Emek Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Süreç Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Diğer Tanımlar</i>	
Tracy ve Tracy (1998, s. 407)	Çalışanların normalde betimleyeceklerinden daha yoğun duyguları harekete geçirdikleri bir süreç.	Meier vd., (2006, s. 899)	Konuların başka tarafını görme ve bu bakış açısını örgütler tarafından yapılan işlere entegre etme yeteneği.
Diefendorff ve Gosserand (2003, s. 945)	Duygusal davranışlar ve duygusal davranış kuralları algılarının sürekli kıyaslanması, karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bir tutarsızlık süreci.	Özkaplan (2009, s. 19)	Firmalar tarafından müşterilere satılan paketin bir parçası.
Wharton (2009, s. 147)	Çalışanların duygularını örgütsel olarak tanımlanmış kural ve yönergelere uygun olarak yönetmeleri beklenen süreç.	Guy, Newman, Mastracci ve Maynard-Moody (2010, s. 6)	İstenen bir sonuca ulaşmak için dizayn edilen bir performans sanatı.
Baş ve Kılıç (2014, s. 69)	İş rolü kapsamında talep edilen davranış biçimini sergilemek amacı ile duyguların olağan bir biçimde dışavurumunu veya değiştirilerek ortaya çıkarılmasını içeren süreç.	Basım ve Beğenirbaş (2012, s. 78)	İnsanın bilinçli olarak girdiği çalışma sürecinin, kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenim.

Çizelge 1’de yer alan farklı tanımlardan da anlaşılacağı üzere duygusal emek kavramının geneli itibariyle duyguların yönetilmesini/düzenlenmesini içerdiği görülmektedir. Duyguların yönetilmesi, bireylerin sahip oldukları duyguları nasıl deneyimledikleri ve açığa vurdukları yani o duyguları nasıl etkiledikleriyle ilgili süreç olarak ifade edilmektedir. Duyguların yönetilmesi, çalışanların işleri esnasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum çalışanların başarısını yani kişisel performanslarını etkilemesi açısından önem arz etmektedir (Hunter ve Smith, 2007; Buckner ve Mahoney, 2012, s. 251-252). Çalışanların başarılı olması aynı zamanda kendi duygularının farkında olmasına, kendilerini motive etmesine, karşısındaki kişilerin duygularını tanınmasına ve karşısında bulunan kişiyle kurduğu ilişkide hedeflenen amaca ulaşmak için ilişkiyi arzu edilen şekilde yanıtlamasına da bağlı olmaktadır. Çalışan başarısına ek olarak, iş sonuçlarının ve kişilerarası ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunan duygu yönetimi, örgütlerde başarının merkezinde yer almaktadır (Guy ve Newman, 2004, s. 294; Wharton, 2009). Örgütten örgüte yönetilecek duyguların farklılık göstermesine ve mesleki kuralların değişmesine rağmen hangi örgütte ve meslekte ele alınırsa alınsın duygu yönetiminin var olduğu bilinmektedir (Hunter ve Smith, 2007, s. 859).

Duygu yönetimi kapsamında duyguların taklit edilmesi, bastırılması, geliştirilmesi ve değiştirilmesi ele alınmaktadır. Örgütsel amaçların öngördüğü belirli duygusal davranış kuralları çerçevesinde, duyguların gösterilmesi çabası içinde gerçekleşmektedir (Allen, Diefendorff ve Ma, 2014). Örgütler tarafından öngörülen duygusal davranış kuralları da duygu yönetiminin bir parçası olarak duygusal emek bağlamında ele alınmaktadır (Kızanıklı ve Ünlüönen, 2016, s. 505).

Duygusal davranış kuralları hangi duyguların gösterilmesi, hangi duyguların saklanması gerektiğiyle ilgili davranışsal beklentiler olarak ifade edilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 26). Diğer taraftan çalışanların sosyal ve çalışma ortamları gibi çeşitli ortamlarda duygularını ne zaman ve ne şekilde ifade ettikleriyle ilgili normlardır (Delgado, Upton, Ransie, Furness ve Foster, 2017, s. 72). Çalışanların örgütlerinde göstermesi beklenen duygu tipleri, örgüt tarafından oluşturulmuş duygusal davranış kuralları ile belirlenmektedir (Austin, Dore ve O’Donovan, 2008).

Duygusal davranış kuralları, müşterilere hizmet sunulurken çalışanlar tarafından sergilenen duyguları belirleyen örgüt standartlarına atıfta bulunmaktadır (Diefendorff ve Richard, 2003). Bu nedenle çalışanların duygusal davranış kurallarıyla

tutarlı olacak şekilde içsel duygularını veya dış görünüşlerini değiştirmeleri gerekmektedir (Hochschild, 1983).

Örgütler çalışanlarına doğru duyguları müşterilere nasıl sunacaklarını öğretmekte ya da doğru duyguları göstermeleri konusunda baskı uygulamakta, çalışanlarını zorlamaktadır. Çalışanlarının duygusal olarak olumsuz durumlarında bile, çalışanlarından dostluk, şefkat, sıcaklık gibi pozitif duyguların birini veya karışımını sergilemelerini beklemektedir. Bunun yanı sıra müşteri ile etkileşimler sırasında ortaya çıkan öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, kayıtsızlık gibi negatif duyguların da çalışanlar tarafından bastırılması istenmektedir (Lee ve Ok, 2014, s. 177). Ancak bazı örgütler/meslekler için negatif/olumsuz duyguların da sergilenmesinin gerekli olduğu bilinmektedir. Bir otelde çalışan ön büro departmanı işgöreninin müşterilere karşı olumlu duygular sergilemesi beklenirken, borç tahsildarlarının alacaklı olunan kişilere karşı olumsuz, terapistlerin ise nötr duyguları göstermeleri beklenmektedir (Grandey, 2000, s. 102; Türkay, Ünal ve Taşar, 2011, s. 203). Daha önce de ifade edildiği gibi, duygusal emek gösterimi her meslek grubu çalışanı için farklı beklentileri içermektedir (Güzel, Atilla-Gök ve Büyüker-İşler, 2013, s. 110).

Endüstriye, mesleğe, örgüte, işe göre farklılık gösteren (Allen, Douglas-Pugh, Grandey ve Groth, 2010, s. 103) duygusal davranış kuralları, örgütler tarafından üstü kapalı veya açık bir şekilde çalışanlara iletilebilmektedir. Bunlar şu şekilde yapılmaktadır (Shani, Uriely, Reichel ve Ginsburg, 2014, s. 151):

- İstenen kişilik özelliklerine sahip çalışanları işe almak;
- Çalışanların arzu edilen duyguları göstermesi ve istenmeyenleri bastırması bilgilerinin verildiği resmi eğitim ve geri bildirim programları başlatmak;
- Yeni çalışanların sosyalleşmesini, mevcut çalışanların ise çoğu zaman gayri resmi ve sıralı olmayan bir şekilde işin gerektirdiği duygusal kuralları kabul etmelerini sağlamak;
- Çalışanları, duygusal davranış kurallarına olan bağlılıklarına göre bir ödül sistemine (örneğin, terfi ve ikramiye) ve cezalara (örneğin, indirgeme ve sonlandırma) tabi tutmak.

Duygusal davranış kuralları yukarıda da değinildiği üzere eğitim yoluyla ya da belgelerle açık olarak sunulabilmektedir. Ancak daha sıklıkla söylenmemiş ve örtülü normlar olduğu bilinmektedir. Örgüt kültürünün bir parçası olarak oluşturulabilmekte, mesleki standartlara göre belirlenebilmekte ya da toplumsal normları

yansıtılabilmektedir (Matteson ve Miller, 2012, s. 178). Örneğin, ABD’de garsonların güler yüzlü olması ve olumlu duyguları müşterilere yansıtması gibi sergilemesi gereken duygularla ilgili genel toplumsal normlar bulunmaktadır. Duygusal ifadelerin düzenlenmesi (sözcük seçimi, selamlaşma vb.) için de ayrıntılı olarak belirlenmiş örgütsel normlar yer almaktadır (Burch, Humphrey ve Batchelor, 2013, s. 119).

Duruma uygun doğru duygusal ifadeleri gösteren standartlar olarak duygusal davranış kuralları olumlu ve olumsuz duyguların sergilenmesini içermektedir. Örgütler yaygın olarak olumlu duyguların sergilenmesini istemektedir (Allen vd., 2010, s. 102). Duygusal emeğin, mesleki rolün bir parçası olarak büyük ölçüde örgüt yararı için gerçekleştirildiği ifade edilebilmektedir (Pisaniello, Winwfield ve Delfabbro, 2012, s. 579). Duruma uygun doğru duygusal ifadelerin gösterimi ile ilgili ortak beklentiler de bulunmaktadır. Yani çalışanların durumlara uygun duygusal tepkileri vermesi beklentisi olarak da açıklanabilmektedir. Bu beklentiler de kuralların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece ortaya çıkan duygusal davranış kuralları örgütlerde duygusal tepkilerin uygunluğunu ortak beklentilere göre düzenlemekte, yaşanması beklenen veya en azından görümlenecek olan duyguların çeşitliliğini, yoğunluğunu, süresini ve amaçlarını belirlemektedir (Hochschild, 1979, 1983; Ishii ve Markman, 2016, s. 658; Kim; 2008; Mann, 2007, s. 553).

Bu ortak beklentilere, ehliyet inceleme istasyonundaki çalışanın, günün yüzüncü başvuranını aynı ilk samimiyetle karşılaması beklentisi, telefon hattında çalışan çağrı merkezi çalışanının sıradan bir hoş davranıştan daha da hoş bir davranış sergilemesi beklentisi örnek olarak verilebilmektedir (Guy ve Newman, 2004, s. 288). Uçuş görevlilerinin neşeli ve arkadaş canlısı olması, cenaze görevlilerinin hüzünlü, çekingen ve içine kapanık davranması beklentileri de örnek verilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 89). Hasta bakımında terapötik bir araç olarak hemşirelerden de, hastaların rahatını sağlamak için duygularını kontrol etmeleri beklenmektedir (Lee ve Ji, 2018: 56). Bir hasta bakıcıdan hastalara karşı gerçek bir endişe duymaları beklenmektedir (Kruml ve Geddes, 2000, s. 9). Yargıçlardan ise herhangi bir durum karşısında nötr yani tarafsız duygular sunması beklenmektedir (Bono ve Vey, 2007, s. 182).

Bu örneklerden de yola çıkarak duygusal davranış kurallarının çalışanlara duygusal kısıtlamalar getirdiğini, onlara bir yük yüklediğini ve büyük ölçüde duygusal emek kavramı ile ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Modekurti-Mahato,

Kumar ve Raju, 2014, s. 112; Bosco ve Joassart-Marcelli, 2015, s. 33). Aynı zamanda örgütler tarafından çalışanlardan sık sık talep edilen duygusal emek, zor durumlarda ilişkileri sürdürebilmek için gerekli olan örgütün duygusal davranış kurallarının keşfedilmesi açısından bir araç olarak da kullanılabilir (Hunter ve Smith, 2007).

Duygusal emeğin birçok çalışan için gündelik iş hayatının merkezi, bir parçası olduğu yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff, 2009). Ancak, duygusal emek günümüzde herhangi bir resmi iş tanımına dâhil edilmemiştir. İş değerlendirme kriterlerinde yer almamaktadır. Aynı zamanda belgelenmemiş ve değer biçilmemiştir (Truta, 2012, s. 797). Ancak duygusal emek ile ilgili üç farklı özellik belirlenmiş olup bu özellikler aşağıda yer almaktadır (Hochschild, 1983, 2003, s. 147; Wong ve Wang, 2009, s. 250):

- Duygusal emek, çalışanların müşterilerle yüz yüze veya sesli etkileşimleri sırasında oluşmaktadır.
- Duygular, başkalarının duygu, tutum ve davranışlarını etkilemek için sergilenmektedir.
- Duyguların sergilenmesinde belirli kurallara uyma zorunluluğu bulunmaktadır.

Duygusal emek, çalışanların başkalarını anlamak, kendi durumlarıyla empati kurmak ve duygularını kendilerinin bir parçası olarak hissetmek amacıyla gösterilen çabaları içermektedir (Wang, Berthon, Pitt ve McCarthy, 2016, s. 658). Müşterilerle yakın ilişkilerin kurulmasını gerekli kılan mesleklerde, işin gerekliliklerini yerine getirebilmek adına sarf edilmektedir ve duyguların dönüştürülmesi söz konusu olmaktadır (Topateş ve Kalfa, 2009, s. 425). Duygusal emek birçok mesleğin açıkça görünen bir parçası olmakla birlikte, mesleklerle tamamen bütünleşik değildir. Örneğin hizmet sektöründe, birçok iş duygusal emeği gerektirdiği halde bu sektörde müşterilerle etkileşime girmeyen çalışanlarda istihdam edilmektedir (Wharton, 1999, s. 161).

Duygusal emek, çalışanların duygularının katılımını, bastırılmasını ve/veya çağırılmasını gerektiren işleri içermektedir. Örgütlerin organize olmasına yardımcı olmaktadır (Hsieh ve Guy, 2008, s. 4). Çalışanların, müşteriler ve diğer çalışanlarla ilişkilerini düzenlemekte, çalışanlara farklı bakış açıları kazandırmakta ve çalışanların örgüt vizyonlarına entegre olmalarını sağlamaktadır (Guy ve Newman, 2004, s. 289).

Çalışanlar iş yerinde karşılaştıkları zorlu durumların üstesinden gelmek ve genellikle kendilerinden beklenen duygu ve davranışları kolaylaştırmak için duygusal emeğe girmeye ihtiyaç duymaktadır (Hings vd., 2017, s. 67). Çalışanların diğer çalışanlarla olan problemlerini ortadan kaldırmakta, görev etkinliğini arttırmakta ve kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Raman, Sambasivan ve Kumar, 2016, s. 28). Duygusal emek bunlara ek olarak düşük maliyetle kaliteli hizmet sunumu da sağlamaktadır (Lee ve Ok, 2012, s. 1101). Ancak tersi bir durumda ise duygusal emeğin başarısızlığı örgütün de başarısızlığına yol açabilmektedir (Hsieh ve Guy, 2008, s. 4).

Rafaeli ve Sutton (1987) tarafından duygusal emeğin çalışanların konuşmaları sırasında ses tonlarında ve/veya davranışlarında ortaya çıkan her türlü çabayı içerdiği belirtilmektedir. Ancak duygusal emeğin sadece olaylara karşı tepki verildiğinde ortaya çıkmadığı dikkat çeken bir konudur. Çalışanların iletişimleri/etkileşimleri sırasında olaylara karşı tepkisiz ve yansız kalmak için de duygusal emek kullanmak zorunda kaldıkları bilinmektedir (Tracy ve Tracy, 1998, s. 407).

Duygusal emek işsel olarak hissedilen duyguların, duygu ve düşüncelerle uygulamada ifade edilememesiyle ilgilidir (Huynh, Alderson ve Thompson, 2008, s. 196). Duyguların ve duygulara ait ifadelerin sosyal etkileşimler bağlamında nasıl aktif olarak yaratıldığını ve yönetildiğini vurgulayan bir çerçeveye yerleştirilmiştir (Thoits, 1989, s. 322-323). Duygusal emek, topluma, kültüre ve örgüte yönelik kapsamlı yükümlülüklerin bir sonucudur (Kirkham, Rumbold, Hoojn, Stuart-Butler ve Moore, 2018, s. 152).

Duygusal emek kullanımında çalışanların işle ilgili “arzulanan” duygularını göstermek için özel duygularını bastırması gerekmektedir. Arzulanan duygular yumuşak (kadınsı) veya sert (erkeksi) olabilmektedir. Başka bir deyişle, duygusal emeğin odak noktası “bir meta olarak satın alınan ve satılan duygusal bir performans” olarak açıklanmaktadır (Mastracci, Newman ve Guy, 2006, s. 124; Guy, Newman ve Mastracci, 2008, s. 6). Duygusal emeğin ücret karşılığında alınabilir ve satılabilir olması yani bir ticari değerinin var olduğu da duygusal emeği ilk kez ileri süren Hochschild (1983) tarafından ortaya koyulmuştur.

Duygusal emek, bireysel, örgütsel, durumsal (diğer) olarak kategorilendirilmek üzere bu kategoriler altında değerlendirilen pek çok unsurdan etkilenmektedir. Bireysel unsurlar kapsamında çalışanların cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu,



deneyimleri vb. unsurlar ele alınmaktadır. Örgütsel unsurlar, çalışanların kararlarda özgür davranabilme derecesi (otonomi), duygusal davranış kuralları, sosyal destek vb. ile açıklanmaktadır. Durumsal (diğer) unsurlar ise, çalışanların müşterilerle ilişkilerinin süresini, müşterilerle ilişkilerin yoğunluğunu, çalışanlar tarafından müşterilere karşı sergilenen duyguların çeşitliliğini, müşterilerin çalışanlara karşı davranış şekillerini vb. kapsamaktadır (Akdu ve Akdu, 2016, s. 1144).

Yapılan açıklamalardan hareketle duygusal emeğin örgüt yararına gerçekleştirildiği ve örgütler için hayati önem taşıdığı ifade edilebilmektedir. Çünkü duygusal emek sayesinde örgütler kolay organize olabilmekte, düşük maliyetle kaliteli hizmet sunabilmekte ve başarıya ulaşabilmektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütlerin çalışanlara duygusal kısıtlamalar getirdiği söylenebilmektedir. Çünkü örgütler çalışanlardan gerçek duyguları gizlemesini ve onlar yerine sahte duygular üretmesini beklemektedir. Bu durumun da duygusal emeğin çalışanlara yük yüklediği söylenebilmektedir. Çalışan durumu gözetilmediği takdirde ise çalışanların düşük motivasyonunun, başarısızlığının doğrudan örgüt başarısını etkileyeceğini ifade etmek mümkündür.

### **2.1.1.2. Duygusal Emek Boyutları**

Hochschild (1983) tarafından ileri sürülen daha sonra farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde araştırmalara dâhil edilen duygusal emek, çalışanların duygu durumları nasıl olursa olsun, örgütsel olarak istenen duyguların sergilenmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların duygu durumları ve örgütlerin istediği duygular arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak ve örgütsel taleplere cevap verebilmek adına duygular düzenlenmektedir. Duyguların düzenlenmesi esnasında birtakım duygu düzenleyici stratejilerden (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış) yararlanılmaktadır (Allen vd., 2014, s. 21-22; Baş ve Kılıç, 2014, s. 68; Kim, Hur, Moon ve Jun, 2017, s. 125-126).

Farklı stratejilerin varlığı, uygun duyguların farklı şekillerde üretilmesi (Çoruk, 2014, s. 81), ya da örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uyum sağlamak için çalışanların farklı yollar izlemesi olarak da açıklanmaktadır (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011, s. 3827). Bu durumun ise üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu vurgulanmaktadır (Karakaş, 2017, s. 82).

Yukarıda yapılan açıklamalarda yer alan, duygu düzenleyici stratejilerin varlığı, uygun duygusal gösterimlerin farklı şekilde üretilmesi ve örgütler tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarına uyum sağlamak için izlenilecek farklı yolların bulunması, duygusal emek kavramının çok boyutlu bir yapıda olduğunu ifade etmek için yeterli ipuçları olarak değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda ilgili alan yazın incelendiğinde duygusal emek kavramının farklı boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Ancak boyutlarının sayısının tam olarak tahmin edilmesinin mümkün olmadığı da Kruml ve Geddes (2000, s. 15) tarafından ifade edilmektedir. Duygusal emek kavramının farklı boyutlarına yer verilen bazı araştırmalar Çizelge 2’de yer almaktadır.

Çizelge 2. Duygusal Emek Boyutları

Yazar (Yıl)	Boyutlar
Hochschild (1983)	<b>Yüzeysel Davranış:</b> Duygusal ifadelerin düzenlenmesi. <b>Derinlemesine Davranış:</b> Arzu edilen duyguları ifade etmek için duyguların bilinçli olarak değiştirilmesi.
Ashforth ve Humphrey (1993); Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005)	<b>Yüzeysel Davranış</b> <b>Derinlemesine Davranış</b> <b>Samimi Davranış:</b> Duygular üzerinde herhangi bir değişime gerek duyulmaksızın, ifade edilmesi beklenen duyguyu doğal olarak hissedebilme.
Morris ve Feldman (1996)	<b>Uygun Duygusal Gösterimlerin Sıklığı:</b> Duygusal emeğin en önemli ve en çok incelenen boyutu olarak ifade edilmektedir. Ancak tek başına duygusal ifadenin düzenlenmesi için gerekli olan planlama, kontrol ve beceri düzeyini sağlayamayacak olmasından dolayı ek üç boyut ileri sürülmüştür. <b>Gerekli Gösterim Kurallarına Dikkat:</b> İşin gerektirdiği kuralları gösterme konusundaki özen düzeyi olarak açıklanmaktadır. Duygusal gösterimin süresi ve duygusal gösterimin yoğunluğu olmak üzere iki alt bileşenden oluşmaktadır. <b>Duygusal Gösterimin Çeşitliliği:</b> İş rollerinin gerektirdiği duygusal göstergelerin çeşitliliği olarak ifade edilmektedir. Duygusal göstergeler pozitif, nötr ve negatif olarak tanımlanmaktadır. Olumlu duygusal göstergeler, çalışanlar ve müşteriler arasında beğenilme bağlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Duygusal tarafsızlığı vurgulayan nötr duygusal göstergeler, kaygı, otorite ve statüyü iletmek için kullanılmaktadır. Öfke ve düşmanlığı vurgulayan negatif duygusal göstergeler ise müşterileri sindirmek ya da bastırmak için sıklıkla kullanılmaktadır. Bir profesör tarafından coşku uyandırmak için pozitif, disiplini sağlamak için negatif, adaletli davranmak için ise nötr duygusal göstergelerin kullanılması örnek olarak verilebilmektedir. <b>Duygusal Uyumsuzluk:</b> Çalışanların duygusal davranış kurallarının gerektirdiği duygusal ifadelerinin, içsel ya da gerçek duygularıyla çatıştığı zaman yaşadıkları durum olarak adlandırılmaktadır. Bu boyut duygusal ifadeleri düzenlemeyi zorlaştırmakta ve dolayısıyla daha yoğun duygusal emek kullanımını gerektirmektedir.
Pugliesi (1999)	<b>Kendi Odaklı Duygusal Emek:</b> Kişilerin kendi duyguların yönetme çabası olarak ifade edilmektedir. <b>Diğerleri (İş Arkadaşları ya da Başkaları, Müşteriler, Misafirler) Odaklı Duygusal Emek:</b> Başkalarını anlamak, empati kurmakla ilgili olarak açıklanmaktadır.
Grandey (2000)	<b>Yüzeysel Davranış:</b> Gözlemlenebilir ifadeleri yönetmek. <b>Derinlemesine Davranış:</b> Duyguları yönetmek.
Kruml ve Geddes (2000); Chu ve Murrmann (2006)	<b>Duygusal Uyumsuzluk</b> <b>Duygusal Çaba:</b> Bu boyutun ampirik olarak kanıtlandığı ilk çalışmadır. Duruma uygun duyguların sergilenmelerini kolaylaştırmak için duyguların nasıl değiştireceği ile ilgilidir.
Brotheridge ve Grandey (2002)	<b>İş Odaklı Duygusal Emek:</b> Bir örgütte duygusal beklentilerin seviyesini ifade eder. <b>Çalışan Odaklı Duygusal Emek:</b> Çalışanlar tarafından işlerin yerine getirilmesi ya da iş taleplerinin karşılanması için duyguların ve ifadelerin yönetilmesi deneyimi.
Brotheridge ve Lee (2003)	Duygusal emek için altı farklı boyut kullanmıştır. Bu altı boyut Morris ve Feldman (1996) ve Hochschild (1983) tarafından önerilen boyutlar ışığında oluşturulmuştur ve bu çalışmalarda yer alan boyutların karışımıdır. <b>Örgütlerde Duygusal Gösterimin Sıklığı, Örgütlerde Duygusal Gösterimin Yoğunluğu, Örgütlerde Duygusal Gösterimin Çeşitliliği, Etkileşim Süresi, Yüzeysel Davranış ,Derinlemesine Davranış</b>
Naring, Briet ve Brouwers (2006)	<b>Yüzeysel Davranış:</b> Gerçekte hissedilmeyen bir duygunun sergilenmesi. <b>Derinlemesine Davranış:</b> Gerekli olduğu düşünülen bir duyguyu hissetmek için üstlenilen faaliyet. <b>Duyguların Bastırılması:</b> <b>Duygusal Uyum:</b> Belirli bir durumda gerekli olan duygunun zahmetsizce hissedilmesi.

Yukarıda açıklamaları yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı üzere duygusal emeğin farklı Şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Gösterilen duyguların çalışanlar tarafından içselleştirilme derecesi kavrama farklı boyutlar kazandırılmasında nc olmaktadır (Bayrakçı, 2017, s. 568). Çalışanlar tarafından duyguların daha fazla içselleştirilmesi öngörülen duyguların ifade edilme olasılığını arttırmaktadır. Çünkü bu durum kişilerin kendi değerleriyle tutarlı olmaktadır. Tutarlılığın söz konusu olduğu durumlarda çalışanların eğilimi derinlemesine davranış ve samimi davranış yönünde olmaktadır. Ancak duyguları içselleştirmeye daha az eğilimli olan çalışanlar yönetim ve otoriteler tarafından eleştirilmekten kaçınmak için daha fazla yüzeysel davranışa yönelmektedir (Cossette ve Hess, 2015, s. 74).

Çalışanlar kendiliğinden uygun duyguları gösteremedikleri durumlarda telafi edici olarak bu stratejileri kullanmaktadır (Diefendorff vd., 2005, s. 39). Boyutlardan her biri çalışanların duygularının çeşitli özelliklerini değiştirmesi bakımından otomatik ve kontrollü süreçler olarak kabul edilmektedir (Picardo, Lopez-Fernandez ve Hervas, 2014, s. 1131). Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarının aynı zamanda bilinçli ve zahmetli bir süreç oldukları da belirtilmektedir (Austin vd., 2008, s. 680). Bu iki boyut, çalışanların özel çabaları ile gerçekleştirildiği için bu boyutların çalışanların aktif kontrolü altında bulunduğu ifade edilmektedir (Martinez-Inigo, Totterdell, Alcover ve Holman, 2007).

Duygusal emek boyutları farklı isimlerle ele alınmış olsa da, boyutlara benzer anlamlar yüklenildiği dikkat çekmektedir (Türker, 2016, s. 82). Duygusal emek kavramının farklı araştırmalarda farklı stratejiler veya farklı boyutlarla değerlendirilmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Beğenirbaş ve Basım, 2013, s. 49). Kavramın farklı boyutları bulunsa da ilgili alan yazında yaygın olarak Hochschild (1983) tarafından nerilmış yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutları ile Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından üçüncü boyut olarak eklenmiş samimi davranış boyutunun tercih edildiği görülmektedir. Buradan hareketle duygusal emeğin genellikle yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç yol ile gerçekleştirildiğini ve üç boyutu ile değerlendirildiğini ifade etmek mümkündür (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff vd., 2005; Oral ve Köse, 2011; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Pala ve Sürgevil, 2016).

Duygusal emek boyutlarını birbirinden ayırt etmek önem arz etmektedir çünkü üç boyuttan her biri temel olarak farklı bir içsel durumu göstermektedir (Brotheridge

ve Lee, 2003, s. 366). Duygusal emeğin bu üç boyutu birbirinden bağımsız yapıda bulunmaktadır. Çalışanlar uygun duyguları sergileyebilmek adına bu üç boyuttan yalnızca birini, yalnızca ikisini ya da üç boyutun üçünü birden kullanabilmektedir. Ayrıca çalışanların bu üç boyuttan herhangi birini kullanmamaları da mümkün olmaktadır (Cossette ve Hess, 2015, s. 73; Kılıç ve Baş, 2015, s. 16). Çalışanlar tarafından benimsenecek duygusal emek boyutunun belirlenmesinde örgütsel ve mesleki duygusal davranış kuralları, çalışan ve müşteri etkileşiminin özellikleri ve kişisel özellikler etkili olmaktadır (Truta, 2012, s. 797). Aşağıda detaylı olarak açıklamasına yer verilen bu üç boyutun literatürde sıklıkla tercih edilmesi (Beğenirbaş ve Basım, 2013) mevcut araştırmada da üç boyutun dikkate alınmasında etkili olmuştur.

#### **2.1.1.2.1. Yüzeysel Davranış**

Örgütler tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarına uyma, bunlara uygun davranışları üretme stratejilerinden/yollarından birincisi yüzeysel davranış olarak açıklanmaktadır. Yüzeysel davranış, yüz ifadesi, jestler ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan ipuçlarının dikkatli bir şekilde çalışanlar tarafından sunulması, gerçekte hissedilmeyen duyguların taklit edilmesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Grandey (2000) tarafından gözlemlenebilir ifadelerin yönetilmesi olarak açıklanmaktadır. Kruml ve Geddes (2000, s. 11) ise örgüt tarafından beklenen davranışları sergilemek için çalışanların sadece dış görünüş ve davranışlarını değiştirmesi olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların sergiledikleri duygular yüzeysel davranış olarak kabul edilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001, s. 149). Gerçekte hissedilen duygular bastırılarak bu duyguların dışı doğru ifadesi değiştirilmektedir. Yani yüzeysel davranışın içsel duyguların ortaya çıkaracağı dışsal ifadeleri engellemekten ibaret olduğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda ifade edilen duyguların taklit edilmesi olarak da açıklanmaktadır (Gross, 2002, s. 281; Allen vd., 2014, s. 22-23). Yani yüzeysel davranış çalışanlar tarafından duyguların değiştirilmesini ve kontrol edilmesini içermektedir. Bu durum ise çalışanların kötü bir ruh halindeyken gülümseyerek davranışlarını sahte hale dönüştürmeleriyle örneklendirilebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Chu, Baker ve Murrmann, 2012).

Yüzeysel davranışta çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar hissedilmemekte, gerçekte hissedilen duygularsa gizlenmektedir. Farklı bir ifadeyle aslında hissedilmeyen bir duygunun sergilenmesi, sergilenen duygunun ise gerçekte hissedilen duygudan farklı olması durumu bulunmaktadır. Burada çalışanlar hissettikleri hakkında müşterileri kandırabilmektedir. Ancak aynı durum kendileri için söz konusu olmamaktadır. Bu davranış türünün kullanılması, davranışı kullananların hiçbir duyguyu deneyimlemedikleri anlamına gelmemektedir. Yazar tarafından yüzeysel davranışın en iyi diplomatlar ve oyuncular, en kötü ise çok küçük çocuklar tarafından gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Hochschild, 1983, 2003; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Arshadi ve Danesh (2013, s. 1529) tarafından bu durum çalışanlar tarafından ifade edilen duyguların gerçekten yaşanmaması olarak ifade edilmektedir. Sadece istenilen ifadenin müşteriler tarafından görülmesi ve anlanması için tasvir edilmektedir. Yani yüzeysel davranışın çalışanların dışarıdan nasıl görüldüğünü değiştirmeleriyle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Vücut dili yani dudak bükme, kaş yükseltme, omuz silme, iç geçirme bu boyuta atıfta bulunmaktadır. Yüzeysel davranışta, kişilerin yüzündeki ifade ya da vücutlarının pozunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumların kişilerin bir parçası olmadığı ifade edilmektedir. Yüzeysel davranışta dış görünüş şekillendirilmektedir. Bu kapsamda dışa doğru bir jest oluşturmak için sayısız kasın çalıştığı ifade edilmektedir. Kişilerin ruhu değil bedenleri ticaretin ana aracı olarak kabul edilmektedir. Kişilerin vücudu müşterilerin ruhunda tutku uyandırırken, çalışanlar sadece hissetmiş gibi davranmaktadır. Yüzeysel davranış boyutunda çalışanlar yüzlerini müşterilere karşı maskelemekte ve robot gibi hareket etmektedir (Hochschild, 1983, 2003).

Örgütlerde uygun duyguların sergilenmesi için çalışanların bazen duygularını gizlemeleri ya da sahte hissetmeleri gerekmektedir. Genellikle yüzeysel davranış için olumlu duyguların ifadesi söz konusu olmakla birlikte bazen olumsuz duygularda beslenmektedir (Diefendorff vd., 2005). Temel amaç örgütler tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarını yerine getirmek olsa da yüzeysel davranış sadece uyumluluk gerektirmektedir (Allen vd., 2014, s. 22-23).

Bazı insanlar “sahte” duyguları sergilemekte ancak bu tür davranışların işin bir parçası olmadığına inanmaktadırlar. Bu durum kötü niyetli bir rol yapma, aldatma olarak ifade edilebilmektedir. Burada ifadelerin manipüle edilmesi söz konusu

olmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 32). Gerçek duygular baskılanarak, gerekli olan duygu gerçekten hissedilmeden simüle edilmektedir. Yani sahip olunmayan duyguya sahipmiş gibi davranılmaktadır (Austin vd., 2008, s. 680). Ancak yüzeysel davranış her zaman, her durumda kötü olarak düşünülmemelidir. Bir kişi kötü bir gün geçirdiğinde gerçekten hissettiği duyguları sergilemesinin önüne geçmesi bakımından daha iyi olabileceği ifade edilmektedir. Yüzeysel davranışın beklenmeyen durumların çalışanlarda olumsuz duygular yarattığı zamanlarda, çalışanlar tarafından istenen duygunun sergilenmesi açısından tek seçenek olduğu da kabul edilmektedir (Diefendorff vd., 2005).

Yüzeysel davranış, tepki odaklı bir duygu düzenlemesi olarak da bilinmektedir (Matteson ve Miller, 2012, s. 179). Yüzeysel davranışta müşterilerin tepkilerine odaklanılmaktadır (Kim vd., 2017, s. 126).

Yüzeysel davranışta bir maskeleyme ve saklama durumunun varlığı söz konusu olmakla birlikte, ifade edilen duygular üzerinde bir etki yaratabilmektedir. Çünkü hissedilmeyen sahte duygular ile gerçek ancak gizlenmiş duyguların birleştirilmesi zor olmaktadır. Bu nedenle ifadeler sırasında gizlenmiş duygular yüz ifadeleriyle veya ses tonlarıyla açığa vurulmakta, yani gizlenmeye çalışılan duygular sızdırılmaktadır (Pugh, 2001, s. 1020). Müşterilere karşı yorgun bir garsonun gülümsemeye çalışarak sahte bir gülümsemeye bürünmesi gerçekte hissettiği duyguyla çelişen bir duygu ifade ettiğini göstermektedir. Her ne kadar bu durum iyi niyetle yapılmış olsa da bir nevi sahtekarlık içerdiği belirtilmektedir (Burch vd., 2013, s. 119).

Yüzeysel davranışta kişilerin alaycı nitelikteki ifadeleri sunması kişilerin gerçek benliğinden uzaklaşmalarına, gerçek benliğine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Çünkü kişi samimi ifadeler çağırıştırabilmek için çabalamakta ve kendini değiştirmektedir. Çalışanların müşterilerle olan ilişkileri üzerinde örgütler aktif ve kontrol edici bir güç uygulamaktadır (Bolton ve Boyd, 2003, s. 290). Yüzeysel davranış çok zahmetli olmakla birlikte çalışanların en değerli kaynakları olarak ifade edilebilecek enerjisini ve çabasını tüketebilmektedir (Carlson, Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012, s. 850). Duygular arası bir uyumsuzluk durumu içeren yüzeysel davranış nedeniyle çalışanlar örgütte kendi özgünlüklerinin tehdit edildiğini ve bozulduğunu düşünmektedir (Schmidt ve Diestel, 2014, s. 1452).

Farklı araştırmalarda ileri sürülmüş duygusal uyumsuzluk boyutu (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006) yüzeysel davranış ile samimi davranış

arasındaki farkı yansıtmaktadır (Chu vd., 2012). Örgütlerde sergilenmesi gereken duygular gerçekte hissedilen duygularla çatıştığı zaman duygusal uyumsuzluk yaşanmaktadır. Duygusal ifadelerin düzenlenmesini daha da zorlaştıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanların daha etkili kontrol ve beceri ile özenli eyleme ihtiyaçları bulunmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; 1997). Yüzeysel davranış kavramsal olarak duygusal uyumsuzluk ile ilişkili görülmekte hatta duygusal uyumsuzluk anlamına gelmektedir. Çünkü duygularını manipüle etmeyi gerektiren bir işte hemen hemen her çalışan belirli bir dereceye kadar duygusal uyumsuzluğu deneyimlemektedir (Lee ve Ok, 2012, s. 1102).

#### **2.1.1.2.2. Derinlemesine Davranış**

Örgütler tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarına uyma, bunlara uygun davranışları üretme yollarından ikincisi derinlemesine davranış boyutuyla açıklanmaktadır. Derinlemesine davranış, sergilenen ya da sergilenmek istenilen duyguların çalışanlar tarafından gerçekten deneyimlemeye ve hissedilmeye çalışılması olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu boyut Grandey (2000) tarafından duygunun hissedilmeye çalışılarak duygusal durumunun değiştirilmesi için duyguların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Derinlemesine davranış, yeniden düşünme, olumlu yeniden odaklanma ya da fizyolojik modifikasyon gibi faaliyetlerle arzu edilen duyguları ifade etmek için çalışanın nasıl hissettiğini bilinçli olarak değiştirmesi olarak da ifade edilmektedir (Allen vd., 2014, s. 22-23). Diğer bir ifadeyle, derinlemesine davranış sergileyen çalışanlar, müşterileri içtenlikle, samimi bir şekilde anlamak, müşterilere karşı empati kurmak ve müşterilerin hissettiği gibi hissetmek için bilinçli bir şekilde çaba göstermektedir. Bunları yaparken de sanki söz konusu duygular kendiliğinden oluşuyormuş gibi davranmaya dikkat etmektedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016, s. 142).

Derinlemesine davranış, duyguların gelişmesinden önce gerçekleşmektedir. Bir durumun ya da olayın algılanmasını değiştirmeyi amaçlamaktadır ve önceden odaklanılmış bir duygu düzenlemesi olarak bilinmektedir (Matteson ve Miller, 2012, s. 178; Kim vd., 2017, s. 126). Aynı zamanda derinlemesine davranış başka bir kişinin bakış açısı benimsenerek durumu yeniden gözden geçirmek ve davranışları ona göre şekillendirmektir (Cossette ve Hess, 2015, s. 72-73). Aslında burada çalışanların örgüt



tarafından sergilenmesi istenilen duyguları deneyimlemeye çalıştıkları bilinmektedir. Birçok meslek grubunda olumlu duyguların sergilenmesi yönünde beklentiler var olduğu için derinlemesine davranış olumlu duyguların deneyimlenmesi durumu ile daha çok ilişkilidir (Diefendorff vd., 2005). Misafirlerle etkileşim halinde bulunan bir tur rehberi, misafirin beklentilerini dikkate alarak doğal mutluluk yansıtmak, coşkulu ifadeleri üretmek ve pozitif bir ruh hali ortaya çıkarmak için derinlemesine davranış ile olumlu düşünceleri kasten yansıtmayı tercih edebilmektedir (Dahling ve Perez, 2010, s. 575).

Çalışanların kaba bir müşteri karşısında stres altında dahi pozitif ifadelerini korumaya çalışması derinlemesine davranış içinde bulunduğunu göstermektedir (Buckner ve Mahoney, 2012, s. 252). Derinlemesine davranışta içsel duygulara odaklanılmakta (Arshadi ve Danesh, 2013, s. 1529), içsel duygular şekillendirilmekte ve hissedilmek istenilen duygu ve bu duyguyu uyandırabilmek için ne yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Hochschild, 1983, 2003). Böylece müşterilere gerçek duyguları hak eden kişiler olarak muamele edilmektedir. Çalışanlar duygularını uyarmakta ve böylece kendilerinde ortaya çıkabilecek duygusal uyumsuzluk durumu da azaltılmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Chu vd., 2012). Duyguların aktif bir şekilde yönetilmesi söz konusu olan derinlemesine davranış, iyi niyetli bir rol yapma olarak da ifade edilebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 32).

Derinlemesine davranışta çalışanlar bir duyguyu ifade etmeden önce olayları veya kavramları düzenlemeye çalışmaktadır. Çalışanlar durumu tamamen değiştirerek veya terk ederek yani farklı bir duyguya yol açarak duygularını düzenleyebilmektedir. Buna ek olarak çalışanlar dikkatlerini yönlendirerek ya da durumu yeniden gözden geçirerek duygusal ifadelerini değiştirerek durum hakkındaki algılarını değiştirebilmektedir (Gross, 1998). Dikkat yönlendirme, olumlu bir duygusal ifadeyi teşvik etmek adına çalışanlar yaptıkları görevlerin sıkıcı bir kısmını gerçekleştirdikleri anda hoş bir şey düşünerek kendilerini şaşırtmaktadır. Yeniden gözden geçirme, değerlendirme durumunda ise belirli bir durum hakkındaki değerlendirmesini bilinçli olarak değiştirmektedir. Kaybolan bir kitap nedeniyle patron tarafından gösterilecek kaba davranışın utanç verici olduğunun düşünülerek onun yerine sempatik bir tepki ortaya koymak bu kapsamda değerlendirilmektedir (Matteson ve Miller, 2012, s. 179). Özetle dikkat yönlendirmede olayların olumlu taraflarına odaklanılmaktadır, yeniden

gözden geçirme yani bilişsel değişimle de durum daha olumlu bir şekilde yeniden gözden geçirilmektedir (Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007, s. 1108).

Çalışanlar oynamak istedikleri rolü yerine getirmek için hissettiklerini etkilemeye çalışmakta yani duygularını düzenlemek için çaba harcamaktadır. Böylece derinlemesine davranış gerçekleştirmiş olmaktadır (Fu, 2013, s. 50). Çalışanların genellikle sergilemek istedikleri duyguları hissetmeye çalışmak için geçmişte yaşanmış hoş olayları hatırlamaya çalıştıkları bilinmektedir. Böylece çalışanlar istedikleri duyguları kendilerinde toplamakta ve duygusal ifadeleri canlandırmak için harekete geçmektedir (Burch vd., 2013, s. 119). Derinlemesine davranışta sarf edilen çaba çalışanların kendilerini mutlu hissetmek, kendilerinde zorla bu duyguyu yaratmak için tatil anılarının hatırlanması ile örneklendirilebilmektedir (Liyushiana, 2014, s. 4).

Çalışanlar tarafından sergilen davranışlar, duygular üzerinde gerçekleştirilmiş olan çabanın doğal sonucu olarak ortaya koyulmaktadır. Çalışanlar burada mutlu ya da üzgün görünmeye çalışmamakta bu kendiliğinden ifade edilmektedir. Çalışanlar kendilerini uyararak gerçek bir duygu uyandırmaktadır (Hochschild, 1983, 2003). Yani derinlemesine davranışta otantik duygusal ifadeler sergilenmektedir (Allen vd., 2014, s. 22-23). Duygular ve davranışlar uyarılarak, bastırılarak ya da şekillendirilerek (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993) bunlar arasında eşleştirme yapılmaktadır (Chau vd., 2009, s. 1152). Böylece duygusal boşluklar kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu da çalışanların kendilerini daha az sahte hissetmesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanları olumlu iş sonuçlarına götürmektedir (Chu vd., 2012).

Derinlemesine davranış boyutu için bir çaba söz konusu olduğundan bu boyutun farklı araştırmalarda ileri sürülmüş olan duygusal çaba boyutu ile özdeş olduğu ifade edilmektedir. Yani duygusal çaba boyutu derinlemesine davranış boyutunu temsil etmektedir. Duygusal çaba boyutu da, çalışanların iş için doğru duyguları elde etmek amacıyla çaba sarf etmelerini gerektirmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006).

Derinlemesine davranış, duyguların kendisi olarak kabul edilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001, s. 149). Derinlemesine davranışta, yüzeysel davranıştaki gibi sadece görünür davranış ifadeleri değil, çalışanların görünür davranış ifadelerinden daha fazlasını değiştirdikleri bilinmektedir (Van Dijk ve Kirk, 2007, s.

159). Yüzeysel davranışın tersine çalışanlar tarafından sergilenen duyguların çalışanların bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Bilinçli zihinsel bir çalışma olarak kabul edilen derinlemesine davranışta çalışanlar kendilerinin bir parçası olduğunu düşündükleri hisleri devam ettirmektedirler (Hochschild, 1983, 2003). Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasındaki temel fark çalışanların müşterilerle etkileşimleri sırasında ifade ettikleri duyguların gerçeklik derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu iki boyut arasındaki ayrım aktörlerin seyirci önünde sahnede gerçekleştirdikleri dramaturjik bakış açısıyla (hizmet çalışanının hizmet ortamında müşterilere hizmet sunması açısından) kavramsal olarak uyum göstermektedir (Mishra, Bhatnagar, D’Cruz ve Noronha, 2012, s. 205).

### **2.1.1.2.3. Samimi Davranış**

Örgütler tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarına uyma, bunlara uygun davranışları üretme yollarından üçüncüsü samimi davranış boyutuyla açıklanmaktadır. Gerçek durumların ifadesi olarak da kabul edilen samimi davranış boyutu, çalışanların hizmet sunumu esnasında gerçekten hissedebilecekleri duyguların var olabileceği dikkate alınarak Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarına ilave edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış tarafından çalışanların gerçekten hissettikleri ve duruma uygun duyguları yaşama olasılığının reddedilmesi de bu boyutun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çünkü diğer iki boyutta olduğu gibi çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarına uymak için her zaman rol yapmalarına ve çaba harcamalarına gerek olmamaktadır (Bayrakçı, 2017, s. 567). Özkan (2013, s. 70), samimi davranışta her ne kadar çalışanlar içten gelen duygularını yansıtıyorlar da bu duyguların örgütler tarafından işin bir gerekliliği ve işin bir parçası olarak görülmesi, çalışanların iletişim şeklinin kurum tarafından belirlenmesi, bu boyutunda duygusal emek sürecine dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Samimi davranış kapsamında ifade edilen davranışlar, çalışanlar tarafından hâlihazırda hissedilen duyguların yansıması olarak kabul edilmektedir (Köksel, 2009, s. 35).

Samimi davranış, çalışanların hizmet sunumu esnasında duygularında herhangi bir düzenlemeye gerek kalmaksızın kendisinden ifade edilmesi beklenen duyguyu

doğal olarak hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Gerçek duyguların sergilenmesi olarak samimi davranış, hizmet sunan çalışanların sahip olduğu duygularını veya ifadelerini yönetmesini, değiştirmesini gerektirmemektedir. Harekete geçme durumunu içermemektedir (Van Dijk, Smith ve Cooper, 2011, s. 40). Burada çalışanların hizmet sunumunda buldukları müşterilerine zorunluluk hissinden dolayı değil de o anda almış olabilecekleri sevindirici bir haberin kendilerinde yarattığı mutluluk dolayısıyla iyi, hoş, güzel davranması söz konusu olmaktadır. Ya da bir hastaya hastalığının ciddi bir boyutta olduğu haberini verecek olan doktor, gerçekten bu duruma üzölmüş olduğu için cümlesine üzgünüm ifadesi ile başlayabilmekte ya da cümlesini üzgünüm ifadesi ile bitirebilmektedir (Aksel ve Bağcı, 2017, s. 465). Bir hemşirenin yaralı bir çocuğa karşı herhangi bir rol yapmadan, maske takmadan ilgiyle yaklaşması, bir öğretmenin çok başarılı olan bir öğrencisinin okuldan ayrılması halinde yaşadığı üzüntü de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Altın-Gölova, Palamutçuoğlu ve Terzi-Palamutçuoğlu, 2013, s. 45; Beğerirbaş ve Basım, 2013, s. 49). Burada söz konusu duygu ve davranışların içtenliği vurgulanmaktadır (Işık, Işık ve Tırak, 2016, s. 120). Samimi davranış içinde bulunan çalışanlar karşısında yer alan kişilere karşı her zaman pozitif duygular içerisinde ve yardıma hazır halde bulunmaktadır (İyem, Bostancı, Erdem ve Gökmen, 2015, s. 32).

Otomatik (kendi kendine, istemsiz) olarak verilen duygusal cevaplarda bu kapsamda değerlendirilmektedir (Gardner, Fischer ve Hunt, 2009, s. 472). Samimi davranışta, hissedilen duygular ile sergilenen duyguların tutarlı ve uyum içinde olması söz konusudur (Glomb ve Tews, 2004; Akoğlan-Kozak ve Nergis-Güçlü, 2008, s. 42). Çünkü samimi davranış boyutunda gerçekten hissedilen duygularla örgüt tarafından ifade edilmesi beklenen duygular arasında farklar ve çatışmalar bulunmamaktadır (Acaray ve Günsel, 2017, s. 86). Çalışanlar duygularını içinden geldiği gibi yansıtmaktadır (Alamur ve Atabay, 2016, s. 60). Öğgütsel bir zorlama söz konusu olmamaktadır (Çakmakcı, 2017, s. 181). Bu nedenle yukarıda açıklamaları yapılan diğer iki boyuta göre nispeten daha az çaba harcanarak duygular hissedilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Samimi davranışta uygun duygular için taklit yapmaya gerek bulunmamaktadır. Çalışanların mesleki rolleriyle özdeşleştiğinde her şey daha kolay olmaktadır. Samimi davranışın hem çalışanlar hem de örgüt açısından en iyi sonuçları

sağladığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır çünkü çalışanlar daha az stres altında bulunmaktadır (Burch vd., 2013, s. 119). Çalışanların kendisi gibi davranmaları problem yaratmamaktadır (Oğuz, 2015, s. 100). Samimi davranış, özellikle yaptığı işi seven çalışanlar tarafından daha fazla sergilenmektedir (Fettahlıoğlu, Bıyıkbeyi, Güler ve Demir, 2016, s. 424). Duygusal emek sürecinin başarılı olmasında sergilenen samimi davranışın düzeyi önem arz etmekte ve duygusal emek sürecinin başarısı ile samimi davranış arasında doğru orantı bulunmaktadır (Kalaycı, Özkul ve Oğuz, 2017, s. 643).

Çalışanların gerçekten hissettiklerini ifade etmesiyle ilgili olan samimi davranış boyutunun duygusal emek kavramı ile ilişkilendirilen olumsuz sonuçlara (duygusal uyumsuzluk, tükenmişlik gibi) neden olmaması bu boyutun diğer iki boyuta göre daha atıl kalmasına neden olmuştur (Acaray ve Günsel, 2017, s. 86). Ancak samimi davranış boyutunun dâhil edilmediği duygusal emek çalışmaları için örgütlerin çalışanlarından sergilemesini beklediği ve çalışanların gerçekten hissettiği duygularla uyumlu olan duyguların dışarıda bırakıldığı ifade edilmektedir (Pala ve Sürgevil, 2016, s. 776).

### **2.1.1.3. Turizm Sektöründe Duygusal Emek**

Emek yoğun bir özelliğe sahip olan turizm sektörünün odak noktasında insan ile insan ilişkileri (çalışan-müşteri) yer almaktadır. Müşterilerle kurulan ilişkiler sürekli, dinamik ve yoğun bir şekilde gerçekleşmekte olup söz konusu ilişkilerde çalışanlar kilit noktada bulunmaktadır (Akdu ve Akdu, 2016, s. 1143). Çünkü hizmet sunumu esnasında çalışanların davranışları (empati kurma ve cevap verme gibi) müşteriler tarafından sunulan hizmet kalitesinin en kritik unsuru olarak algılanmaktadır. Çalışan davranışları ile sadık müşteriler sürdürülebilir kılınabilmekte ve örgütün tekrar tercih edilmesi sağlanabilmektedir. Müşteri memnuniyeti, örgütlerin uzun süre hayatta kalması ve örgütler arası rekabet ortamında da avantaj sağlama konusunda çalışanların davranışları önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının temelinde yatan çalışan duygularının yönetilmesi (korku ve öfkeden ziyade mutluluk sergilemek ve empati kurmak) oldukça önem arz etmektedir (Siguaw, Brown ve Widing, 1994, s. 107; Jain ve Jain, 2005, s. 139; Okabe, 2017, s. 152).

Duyguların müşteri çalışan ilişkilerinde önemli rol oynaması örgütler tarafından çalışanların duygusal ifadelerini düzenleyecek kuralların konulmasını beraberinde getirmektedir (Fox, 2001, s. 231; Sohn ve Lee, 2012, s. 118). Çalışanlar belirlenen bu kurallara belirli bir ücret karşılığında uyum sağlamaktadır (Van Dijk ve Kirk, 2007, s. 158). Hizmet sunumu sonrasında ortaya koyulan son ürün onun üretimini sağlayan kişilerden ayrı düşünülmemektedir. Bu nedenle örgütler tarafından çalışanlar için belirlenen kurallar yüksek standartlarda olmakta ve çalışanlardan bu kurallara uyum sağlayabilmesi için yoğun bir duygu yönetimi çabası beklenmektedir (Lee, Kim, Shin ve Oh, 2012). Onların her koşulda abartılı iyilik sergilemeleri istenmektedir. Bu kurallar çoğu örgüt için olumlu duyguların ifade edilmesini, olumsuz duyguların ise saklanıp bastırılmasını içermektedir (Sohn ve Lee, 2012, s. 116-118). Çünkü sergilenen olumlu duygular müşterilerin olumlu deneyimler yaşamasına yol açmakta, hizmet kalitesinde daha yüksek müşteri değerlendirmeleri yapılmasını beraberinde getirmektedir (Lee vd., 2012, s. 1067). Yani örgütlerin müşteri memnuniyeti uğruna çalışanlarından olumsuz içsel duygularını bir kenara bırakmalarını bekledikleri söylenebilmektedir (Lee ve Ok, 2014, s. 177).

Çalışanlar yüz ifadelerini, ses tonlarını, beden dillerini işin gereklerine uygun duyguları sergilemek için yönettiklerinde duygusal emeği yerine getirmiş olmaktadır (Burch vd., 2013, s. 119). Duygusal emek sadece mutlu müşterileri korumak için bir maske görevi görmemekte, aynı zamanda örgütlerin kâr elde etmelerini de sağlamaktadır (Mardon, Molesworth ve Grigore, 2018). Aynı zamanda çalışanları motive ederek mesleki yeterliliklerini de arttırdığı bilinmektedir (Fu, 2013, s. 51). Yapılan bir araştırmada, hizmet çalışanları ile müşteri arasında gerçekleşen olumlu bir deneyimin ardından müşterilerin %85'inden fazlasının işletmeden daha fazla ürün satın aldığı ancak ilişkilerin olumsuz olduğu durumlarda ise %70'inden fazlasının daha az ürün satın aldığı bulunmuştur (Beaujean, Davidson ve Madge, 2006, s. 65).

Çalışanların duygusal emek olarak adlandırılan bu fenomenden haberdar oldukları bilinmektedir. Aynı zamanda haberdar oldukları fenomene karşı savunmasız oldukları da ifade edilmektedir. Çünkü hizmet karşılaşmalarında genellikle sabırsız, talepkâr (çok şey isteyen), zor, kızgın müşterilerin varlığı, ağır fiziksel ve zihinsel çalışma koşulları ve çalışanların maruz kaldığı yoğun çalışma temposu gibi olumsuz duygusal tepkilere yol açabilecek durumlarda bile çalışanların dostça ve olumlu bir

eğilimi sürdürmeleri gerekmektedir (Pizam, 2004, s. 315). Zaten turizm sektöründe müşteriyle direkt etkileşim halinde olan çalışanların zahmetli ve zorlu müşterilerle karşılaştığı genel kabul görmüş ortak bir bilgi olarak vurgulanmaktadır. Çalışanların müşterilere karşı olumlu davranışlar içinde bulunmaları da işlerinin doğal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Kim, 2008, s. 151). Bununla birlikte sıcak, içten ve arkadaş canlısı yani gülümseyerek sunulan hizmete, bir hizmet sektörü olarak turizm sektörü dışında kalan diğer mesleklerde daha az gereksinim duyulduğu da belirtilmektedir (Gardner vd., 2009, s. 470). Daha geniş bir ifadeyle ise bir hizmet sektörü olarak turizm dâhilindeki meslekler başta olmak üzere hizmet sektörü mesleklerinin (klinik tedavi uzmanları, otel çalışanları, havayolu uçuş görevlileri, tur operatörleri, antrenörler ve danışmanlar vb.) duygusal emeğe sahip işlerin en belirgin örneklerini sağladığı ifade edilmektedir (Steinberg ve Figart, 1999, s. 189; Wharton, 2009; Wang vd., 2016, s. 658). Hizmet sunumunun gerçekleştirildiği mesleklerin çoğu için zihinsel ve fiziksel emeğe ek olarak duygusal emeğinde yerine getirilmesinin gerekli olduğu söylenebilmektedir (Sohn ve Lee, 2012, s. 117).

Turizm sektörü çalışanlarının “müşteriyle direkt/doğrudan temas halinde olan” çalışanlar olduğu bilinmektedir. Çalışanlar, örgüt ve müşteri, ziyaretçi arasında en önemli bağlantıyı kurmakta ve bu esnada duygusal emek kullanmaktadır. Çalışanlar tarafından bağların kurulup duygusal emek kullanımının gerçekleştiği her bir karşılaşma alanının yani her bir turistik yerin, işletmenin bir tiyatro sahnesinden farksız olduğu ifade edilmektedir (Van Dijk ve Kirk, 2007, s. 158; Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Bu sahnelerden biri olarak otel işletmeleri dikkate alındığında burada kullanılan duygusal emeğe çalışanların müşteri şikâyetlerini kibarca dinlemesi ve zorlu müşterilere dahi sempati göstermesi örnek verilebilmektedir (Lee vd., 2016, s. 142). Başka bir sahne olarak kurvaziyer gemileri düşünüldüğünde Pizam’ın (2004) kişisel tecrübelerinden hareketle bu gemilerde bulunan istisnasız her çalışanın müşterilere karşı sadece dostça davranmadığı, sürekli gülümsediği belirtilmektedir. Gemide yer alan tüm çalışanlardan kendi kişisel duygularına bakılmaksızın neşeli, güler yüzlü ve keyifli olmalarının beklenildiği açıklanmaktadır. Biri tarafından sık sık “hiç kimsede üzgün bir yüz görmek istenmediği” söylenerek uyarılarda bulunmaktadır. Böylece “şovun devam etmesi” gerekliliği vurgulanmaktadır (Pizam, 2004, s. 315). Son olarak restoranlar değerlendirildiğinde ise çalışanların sürekli olarak gülümsemeleri burada da hareketli duygusal emek kullanımının

varlığını gözler önüne sermektedir. Bu örneklerden de hareketle hizmet sunumunun söz konusu olduğu her yer için duygusal emek kullanımının var olduğu görülmektedir. Duygusal emek hizmet sunumunun başarısı için büyük önem arz etmekte ve hizmet sunumu açısından hayati kabul edilmektedir. Çünkü müşteriler güler yüzlü, yardımsever, kibar, şefkatli çalışanlar istemektedir (Burch vd., 2013, s. 119). Aynı zamanda müşteriler çalışanların kendilerine karşı sahte mi yoksa samimi mi davrandıklarını da anlamaktadır (Sohn ve Lee, 2012, s. 117).

Duygusal emeğin dört nedenden dolayı hizmet karşılaşmalarıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenler sırasıyla şu şekilde açıklanmaktadır (Raman vd., 2016, s. 28-29):

- Müşterilerle direkt temas halinde bulunan çalışanlar örgütleri müşterilere karşı temsil etmektedir.
- Çalışanlar ve müşteriler arasında gerçekleşen çoğu hizmet karşılaşması yüz yüze etkileşimleri içermektedir.
- Hizmet karşılaşmalarında müşterinin katılımı karşılaşmaları belirsiz ve dinamik kılmaktadır.
- Hizmet karşılaşmalarında sunulan hizmetler somut özellik taşımamaktadır.

Özetle turizm sektöründe insan unsurunun buna bağlı olarak da duyguların hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati, örgütsel performans ve rekabet avantajı için önem arz etmesi, sektörde duyguların yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Turizm sektöründe meydana gelen gelişmeler ve örgütler arasındaki rekabetin artması dikkate alındığında duyguların yönetilmesinin yani duygusal emek kullanımının öneminin daha çok artacağı tahmin edilmektedir (Chau vd., 2009; Kuşluvan, Kuşluvan, İlhan ve Buyruk, 2010).



### 2.1.2. Tükenmişlik

İnsanlar karşılanması zorunlu birtakım ihtiyaçlarını gidermek ve yaşamlarına devam edebilmek için çalışmaktadır (Ersoy-Yılmaz, Yazıcı ve Yazıcı, 2014, s. 136; Deran ve Beller, 2015, s. 70). İnsanların yaşamının önemli bir bölümünü, gündelik yaşamı içerisinde de vaktinin büyük bir kısmını çalışma hayatı kapsamaktadır. Çalışma hayatı, insan yaşamının temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Ayz, 2016, s. 361; Özdemir, Erkutlu ve Elden, 2018, s. 132).

Çalışma hayatının insan yaşamında önemli ölçüde yer ve zaman işgal etmesinde endüstri devrinden sonra çeşitli alanlarda (ekonomik ve sosyal) başlayan değişimler etkili olmuştur (Taş, Boz-Semerci ve Ergeneli, 2017, s. 250). Çalışma hayatını günümüzde etkileyen gelecekte de etkileyeceği ifade edilen bu değişimler (Çetin, 2015, s. 74) oldukça şiddetli gerçekleşmekte ve her şeyin değişmesine neden olmaktadır (Güllüce ve Kaygın, 2013, s. 236). İlişkilerin zorlaşması (Gündüz, 2005, s. 152), toplumsal rollerde meydana gelen değişim (Dönmez ve Güven, 2001, s. 221), ağır çalışma koşullarının varlığı, özel gereksinimler için vakit ayıramama, iş ile ilgili karşılaşılan memnuniyetsizlikler ya da sıkıntılar (Evcı ve Aylar, 2017, s. 45), umutsuzluk, yorgunluk ve tatminsizlik (Öz ve Çeviren, 2017, s. 42) gibi durumlar ve daha pek çoğu bu kapsamda ele alınmaktadır. Bunlar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte, çalışanların psikolojik, sosyolojik ya da fiziksel sağlıklarını olumsuz olarak etkileyebilecek sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018, s. 53). İnsanların yaşam enerjileri sömürülmekte, insanlar mevcut sorunlarla başa çıkmada zayıf ve savunmasız hale gelmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005, s. 116). Hatta insanlarda telafisi çok daha güç problemlerin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir (Evcı ve Aylar, 2017, s. 45).

Günümüz çalışma hayatında örgütlerde stres önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde stresin daha yoğun yaşandığı dikkate alındığında, bireyler yoğun stres ile başa çıkmada yetersiz kalmakta ve negatif duygular geliştirmektedir (Kasap, Taysı ve Canbaz, 2013, s. 32). Örgütlerdeki stresli süreçler başta olmak üzere örgütte yaşanan tüm olumsuzluklar birtakım sorunların ortaya çıkmasına uygun zemini hazırlamaktadır. Bu sorunların en önemlisinin de “tükenmişlik” olduğu ifade edilmektedir (Dönmez ve Güven, 2001, s. 221; Sezgin ve Kılınç, 2012, s. 104).

Tükenmişliğin yalnızca örgütsel değil, kişisel ve mesleki açıdan da yaygın bir sorun durumunda olması kavramın anlaşılmasını önemli kılmaktadır (Burke, Shearer

ve Deszca, 1984, s. 163). Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişliğin boyutları ve turizm sektöründe tükenmişlik açıklanmaktadır.

### **2.1.2.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı**

Tükenmişlik kavramı uzun bir süredir inceleniyor olmasına rağmen kavramın sosyal bilimler alanına tanıtılması 1974 yılında olmuştur (Demirel ve Cephe, 2015, s. 1). Tükenmişlik kavramı, 1970'lerin ortasında Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından literatürde tanıtılmıştır. Freudenberger ve Maslach yaptıkları ayrı çalışmalar sonucunda birbirinden bağımsız olarak “tükenmişlik” kavramını icat etmişlerdir. İlk başlarda tükenmişlik teorik olmayan “bir şeyin temeli ya da kaynağı” olarak ifade edilmiştir. Ancak kısa bir süre içinde çok sayıda ülkede psikososyal araştırmalarda ve hizmet sektörü çalışanları arasında son derece iyi bilinen ve popüler bir metafor haline gelmiştir (Kristensen, Borritz, Villadsen ve Christensen, 2005, s. 192).

Tükenmişlik kavramı her ne kadar ilk olarak 1970'lerde ortaya çıkmış ve sonrasında popüler hale gelmiş gibi görünse de öncesinde kavrama ait öncüllerinin var olduğu bilinmektedir. Hem kurgusal hem de kurgusal olmayan önceki araştırmalarda aşırı yorgunluk ve kişinin işine yönelik idealizm ve tutku kaybı gibi benzer olayların açıklandığı dikkat çekmektedir. Belki de kavrama yönelik en net örneğin Graham Greene'in 1961 yılındaki “Bir Tükenmişlik Vakası” (orijinal adıyla; A Burnt-Out Case) isimli romanı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü romanda ruhsal olarak işkence görmüş ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işinden ayrılarak Afrika ormanına çekildiği anlatılmaktadır (Kaya-Göktepe, 2016, s. 28; Maslach ve Leiter, 2017, s. 36).

“Tükenmişlik” kavramının ilk tanımı kavramla ilk karşılaşan kişi olan Freudenberger (1974) tarafından yapılmıştır. Freudenberger (1974) tarafından tükenmişlik kavramı, “duygusal tükenmişlik olarak çalışanların öngörülemeyen talepler ve aşırı iş yükü nedeniyle ortaya çıkan başarısızlığın, aşınmanın, enerji ve güç kaybının sonucu olarak sorumluluklarını yerine getirememesi ve iç kaynaklarının tükenmesi hali” şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramına ait en bilinen tanımlardan biri ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını “bir çeşit “insan işi” yapan

Çalışanlar arasında sıklıkla grlen duygusal tükenme ve sinizm sendromu” şeklinde açıklamıştır.

Bu iki tanım kavrama ait iki temel tanımı oluşturmakla birlikte bunlar kavramla ilgili en net ve en kapsamlı tanımlar olarak kabul edilmektedir. Literatür incelendiğinde de bunlara ek olarak kavrama ait sayıca çok fazla tanımın yer aldığı görülmektedir (Acar ve Erkan, 2018, s. 38; Burke vd., 1984, s. 162). Ancak Leiter ve Maslach (2015, s. 1) ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış tanımın araştırma literatüründe en fazla kullanıldığı ifade edilmektedir.

Temel olarak ifade edilen bu iki tanımda zaman içinde değişiklikler meydana gelmiş ve kavrama ait farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar literatüre kazandırılmıştır (Mayou, 1987). Günümüzde tükenmişlik kavramının, kişiler tarafından verecek daha fazla bir şeyin kalmaması durumunu açıklamak için günlük konuşma dilinde kullanılan bir kavram haline geldiği ve neredeyse dünyanın her yerinde farklı kültürlerin sözlüğünde popüler olarak yer aldığı dikkat çekmektedir (Casserley ve Megginson, 2009). Günümüzde hala popüler olarak kullanılmaya devam eden tükenmişlik kavramına ait literatürde yer alan farklı tanımlardan bazıları tanımlarda dikkat çekilen noktalar göz önünde bulundurularak kategorilendirilmiştir. Çizelge 3’te italik olarak yazılan tanımlar ilgili diğer kategorilerde de değerlendirilebilmektedir. Tanımların yer aldığı kategoriler izelge 3’te yer almaktadır.

**Çizelge 3. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Bir Tepki/Cevap Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Sendrom Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Mattingly (1977, s. 127)	Aşırı strese karşı verilen can sıkıcı ve kişisel olarak yıkıcı tepki.	Cordes ve Dougherty (1993, s. 621)	Benzersiz bir stres sendromu türü.
Doohan (1982, s. 353)	İşe ve örgütsel baskılara yönelik özel bir stres reaksiyonu biçimi.	Friedman (1995, s. 281)	Bireyin çabası (girdi) ve karşılığında aldığı ödül (çıktı) arasındaki önemli bir tutarsızlık algısından kaynaklanan işle ilgili bir sendrom.
Leiter (1991, s. 124)	Diğer insanlara hizmet veren kişilerin yaşadığı kronik strese verilen tepki.	Friedman (2000, s. 595)	Genellikle, bireyin başarılı mesleki performans beklentileri ile çok daha az tatmin edici nitelikteki gözlemlenen gerçeklik arasındaki önemli bir fark algısından kaynaklanan işle ilgili bir sendrom.
Greenglass, Burke ve Konarski (1999, s. 429)	Diğer insanlarla yoğun olarak ilgilenmenin ortaya çıkardığı kronik duygusal zorluğa bir cevap.	Ahola, Gould, Virtanen, Honkonen, Aromaa ve Lönnqvist (2009, s. 284)	Çekirdeğini tükenmenin oluşturduğu, kişilerin çalışmasının ve yeterliliğinin değeri hakkında şüphe uyandıran sendrom.
Maslach (2003, s. 189)	İş yerinde ortaya çıkan kronik, duygusal ve kişilerarası streslere çalışanlar tarafından verilen uzun süreli bir cevap.		
<i>Çok Boyutlu Bir Sendrom Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Süreç Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Maslach (1982, s. 2)	İnsanlara hizmet veren meslek mensupları tarafından yaşanan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği sendromu.	Siebert (2006, s. 26)	İş stresi ve/veya işle ilgili zorlanmalara kademeli olarak maruz kalma sonucu ortaya çıkan doğada gelişen bir süreç.
Maslach ve Jackson (1984, s. 189)	Bir tür “insan işi” yapan bireyler arasında meydana gelebilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği sendromu.		<i>Metafor Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>
Kaya-Göktepe (2016, s. 27)	Çalışan kişilerin yaptıkları mesleğin amacından sapması, buna bağlı olarak sundukları hizmetin kalitesinde düşme ve motivasyon kaybıyla kendini gösteren fiziksel ve psikolojik boyutları olan bir kavram.	Schaufeli ve Enzmann (1998, s. 1)	Bir yangının kontrol altına alınması ya da bir mumun söndürülmesine benzer bir tükenme durumunu açıklayan metafor.

**Çizelge 3 devamı. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Psikolojik, Fiziksel ve Davranışsal Olumsuz Bir Durum Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>			
Pines ve Kafry (1978, s. 499)	Genel bir fiziksel, duygusal ve tutumsal tükenme deneyimi.	Chauhan (2009, s. 441)	İşteki uzun süreli ve yüksek stres düzeylerinin ciddi psikolojik ve fiziksel bir sonucu.
Pines ve Maslach (1978, s. 233)	Olumsuz benlik kavramlarının gelişimini, olumsuz iş tutumlarını ve müşterileri için endişe ve duygu kaybını içeren mesleki stresten kaynaklanan fiziksel ve duygusal yorgunluk sendromu.	Hegarty (2009, s. 93)	Kişilerin idealleri ve tutkuları sık sık hayal kırıklıkları ve engellerle aşındığında kişilerde meydana gelebilecek hayal kırıklığı ve ilgisizlik hali.
Daley (1979, s. 375)	Demoralizasyon, hayal kırıklığı ve düşük performansla sonuçlanan işte var olan sürekli stresle başa çıkamama durumu.	Blom, Bergström, Hallsten, Bodin ve Svedberg (2012, s. 225)	Strese bağlı bir fenomen.
Armstrong, aktaran Alexander (1980, s. 597)	Çalışanların, işlerinin asıl anlamından ve amaçlarından ne ölçüde ayrıldığını ve örgütten, müşterilerden, işlerden veya meslektaşlardan yabancılaşmasını ifade etme derecesi.	Arslan ve Acar (2013, s. 284)	Ruhsal ve fiziksel enerji kaybı.
Kahn's (1978) aktaran Golembiewski ve Munzenrider (1981, s. 228)	<i>Genellikle rahatsız edici fiziksel ve duygusal semptomlarla ilişkili olan, kişilerin kendilerine ve diğer kişilere yönelik olarak sergiledikleri uygunsuz davranışları içeren sendrom.</i>	Zincirkıran ve Tiftik (2013, s. 241)	Bir kişinin hem özel hem de örgütsel yaşamı açısından olumsuz sonuç yaratabilecek ve bu nedenden dolayı önlenmesi gereken bir sorun.
Brissie, Hoover-Dempsey ve Bassler (1988, s. 106)	Etkili başa çıkma stratejileri ile üstesinden gelinemeyen stresli durumsal olaylardan kaynaklanan ve davranışsal olarak ortaya çıkan duygusal ve fiziksel yorgunluk.	Eelen vd. (2014, s. 1415)	İşyerindeki stresle ilgili psikolojik bir halsizlik hali.
Deckard, Hicks ve Hamory (1992, s. 224)	<i>İşyerinde strese tepki olarak kişilerin tutumları, ruh halleri ve davranışlarında meydana gelen olumsuz değişiklikler.</i>	Demirel ve Cephe (2015, s. 1)	İşten yorulma hissi. Uzun süreli yorgunluk ve hem enerji hem de çalışma motivasyonu kaybı.
Maslach ve Goldberg (1998, s. 64)	<i>İşle ilgili kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki türü ve karmaşık sosyal ilişkiler bütünü içerisinde yerleşik bulunan bireysel stres deneyimi.</i>	Maslach ve Leiter (1997, s. 17) aktaran Leiter, Maslach ve Frame (2015, s. 1)	İnsanların ne olduğu ve ne yapmaları gerektiği arasındaki ayrımın göstergesi. Değerlerde, onurda, ruhta aşınmanın temsili. Zaman içerisinde kademeli olarak ve sürekli yayılan, insanları kurtarmanın zor olduğu dibe doğru bir girdaba sürükleyen hastalık.
Pines ve Aronson (1988) aktaran Enzmann, Schaufeli, Janssen ve Rozeman (1998, s. 332)	Duygusal olarak zorlu durumlarda uzun süreli etkileşimin neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk hali.	Altinoz, Cop, Cakiroglu ve Altinoz (2016, s. 429)	Kişilerin yoğun, sıkı çalışmasının sonucu olarak duygusal olarak tükenmesi.
Bischoff, DeTienne ve Quick (1999, s. 513)	Genellikle kişilerin moralini, psikolojik ve fiziksel iyi oluşunu etkileyen fiziksel, duygusal ve tutumsal tükenme.	Vandenbergh ve Hubermann (1999) aktaran Bernhard II (2016, s. 146)	Çok çalışan ve hayal kırıklığına uğramış insana hizmet veren meslek mensuplarının yaşadıkları kriz.
Brenninkmeijer ve Van Yperen (2003, s. 116)	Çalışma ortamındaki kronik stresten kaynaklanan zihinsel tükenme hali.	Acar ve Erkan (2018, s. 38)	<i>Çalışanların, meslektaşları ve çevresinde bulunan diğer kişilerle profesyonel yaşamdaki ilişkilerini yönetme kontrolünü kaybetmeleri sonucunda ilişkilerinin bozulmasından kaynaklanan bir sendrom.</i>
Shirom ve Melamed (2006, s. 181)	Aşırı yorgunluk ve motivasyon eksikliği ile çözümlenemez iş stresi sonucunda ortaya çıkan olumsuz bir duygu durumu.		

Çizelge 3'ten de anlaşılacağı üzere tükenmişlik kavramının bilim dünyasında (gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde) farklı tanımlarının, farklı anlamlarının ve kavrama yönelik farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir (Ericson-Lidman ve Strandberg, 2007, s. 200; Zincirkıran ve Tiftik, 2013, s. 242). Aynı zamanda kavramın neyi ya da neleri kapsadığı konusunda da kayda değer kavramsal çeşitliliğin varlığı dikkat çekmektedir (Kilpatrick, 1989, s. 25).

Tükenmişlikle ilgili farklı kavramsallaştırmalara gidilmesinin altında araştırmacılar arasında fikir birliğinin olmaması yer almaktadır (Ahola vd., 2009, s. 284). Aynı zamanda araştırmacıların, araştırmalarında benimsedikleri temel ilgi odağının farklı olması, araştırma tasarımının karmaşıklığı ve örneklem özellikleri farklılıklara neden oluşturabilecek kriterler arasında yer almaktadır (Brenninkmeijer ve Van Yperen, 2003, s. 116).

Farklı tanımlamaları ve hala kendine yönelik farklı bakış açıları bulunan tükenmişlik kavramının her tanımı birbirine benzer gibi görünse de her tanım tükenmişliğin farklı yönlerini vurgulamaktadır. Bazı tanımlarda duygusal talep yoğunluğu vurgulanırken bazılarında uzun vadeli iş stresine odaklanılmakta, bazılarında da tükenmişliğin iş stresinin nedenleri arasında yer aldığı belirtilmektedir (Çam, Deniz ve Kurnaz, 2014, s. 310; Francis, Loudon ve Rutledge, 2004, s. 6). Tanımlardan bazıları tükenmişliğin semptomları üzerine odaklanırken bazıları sürecin dinamik yönüne dikkat çekmektedir (Enache, 2013, s. 172). Tükenmişliğin kavramsallaştırılması yönünde araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş diğer noktalar ise şu şekilde açıklanmaktadır (Casserley ve Megginson, 2009):

- Akıl hastalığına işaret eden davranışlarda bulunmayan kişiler arasında uzun bir süre boyunca gelişen negatif bir “psikolojik durum” olarak kabul edilmektedir.
- Uzun süre boyunca ilgili kişi tarafından fark edilmemektedir.
- Öncelikle işle ilgili bir fenomen olduğu ifade edilmektedir.
- Kariyerlerinin daha erken aşamalarında olan genç çalışanlar arasında, yaşlı çalışanlara oranla daha sık görülmektedir.
- Kariyerlerinde başarılı olmak için çok yüksek motivasyon düzeyine sahip olanlar arasında ve kendi başarılarına ilişkin yüksek beklenti ve hedeflere sahip olanlarda ortaya çıkmaktadır.
- Çok boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir.

➤ Evrenseldir ve yaygın bir olgu olarak açıklanmaktadır.

Ek olarak tükenmişlik kavramının tanımlanmasında gerekli görülen önemli bir kriteri de “tükenme” kavramının oluşturduğu ifade edilmektedir. Çünkü tükenmişlikten muzdarip olanlar arasındaki en yaygın şikâyeti tükenme oluşturmaktadır. Tükenme, tükenmişliğin temel semptomu ve en yaygın tezahürü olarak kabul edilmektedir. Buna rağmen tükenme tükenmişliği tanımlamak için tek başına yeterli görülmemektedir (Maslach, 2003, s. 190; Leiter vd., 2015, s. 1).

Yapılan açıklamalardan da hareketle tükenmişlik kavramının belirgin bir kavram olmadığı söylenebilmektedir. Ancak tükenmişliğin soyut bir kavram olduğu, aynı zamanda kişiler tarafından çok sık yaşanan bir olgu olarak kabul edildiği (Leiter ve Maslach, 1999, s. 472) ve kişiler için tükenmişlik yaşama potansiyelinin her zaman mevcut olduğu (Çelik ve Karakaplan-Özer, 2013, s. 781) ifade edilmektedir.

Tükenmişlik kişiler için olduğu kadar toplum için de önem arz eden bir sorundur ve yoğun ilgi görmektedir. Başlangıçta yalnızca insanlara hizmet sunan meslek mensupları arasında ortaya çıkan bir fenomen olduğu düşünülmüştür. Ancak son zamanlarda yapılan çalışmalar tükenmişliğin sadece insana hizmet sunan mesleklere mensup kişilerde değil hemen hemen her meslek grubu mensubu kişiler için olası olduğunu ortaya koymaktadır (Blom vd., 2012, s. 225; Çam vd., 2014, s. 310).

Tükenmişliğin farklı meslek grupları için farklı sürelerde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örneğin sosyal hizmet uzmanları ve hava trafik kontrolörleri genellikle iki yıl içinde tükenme yaşamaktadır. Ancak doktorlar, diş hekimleri, yöneticiler ve öğretmenler için bu süre dört-beş yıl olarak belirtilmektedir (Becker, 1993, s. 354). Bunlara ek olarak tükenmişlik sendromu sadece sendromu yaşayan meslek mensubu kişiler tarafından hissedilmemektedir. Aynı zamanda tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerin hizmet sundukları kişiler de sendromdan etkilenmektedir (Beck ve Gargiulo, 1983).

Tükenmişlik sendromu genellikle çalışma hayatını yoğun tempoda sürdüren meslek gruplarına mensup kişiler için de önemli bir tehlike oluşturmaktadır (Zincirkıran ve Tiftik, 2013, s. 242). Fiziksel ve duygusal yoksunluk olarak tükenmişlik uzun süre stresli ortamlarda çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar çalışma ortamında yaşadıkları strese yönelik psikolojik tepkilerini tükenmişlik ile göstermektedir (Akar, 2018, s. 170). Çalışanların algılarının

kontrollerinden çıkması ya da karşılaştıkları zorlukların yoğunlaşması, çalışanlarda sıkıntı ve strese neden olabilmekte bunlara bağlı olarak çalışanları tükenmişliğe itebilmektedir (Bernhard II, 2016, s. 146). Çalışma ortamlarında stresin psikolojik bir sonucu veya bilinen “sinir krizi” kavramının daha yumuşak bir şekli olarak da adlandırılan tükenmişlik (Marengo, 1995, s. 95) işten istifa etmek gibi hafif bir şikâyet olabileceği gibi daha ciddi tepkilerin verilebileceği yoğun bir travma olarak da ortaya çıkabilmektedir (Dye, 1985, s. 105).

Tükenmişlik terimi çok stresli çalışanları tanımlamanın popüler bir yolu kabul edilmektedir (Cahoon ve Rowney, 1984, s. 249). Çalışanlar tarafından da kendilerini “tükenmiş” olarak adlandırmanın oldukça moda olduğu ifade edilmektedir (Casserley ve Megginson, 2009).

İlk başlarda tükenmişlik stresin sonucu olarak, stresle ilgili bir sendrom olarak tanımlansa da sonraları tükenmişliğin çoğu zaman stresin sonucu olmadığı, korumanın, destek sistemlerinin, yeterli ödülün, kaçışın olmadığı durumlarda da ortaya çıkabildiği savunulmuştur. Stres hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Gerçekten de kişileri motive edip harekete geçirmek için belirli bir miktar stres gerekebilmektedir. Ancak tükenmişlik, çaresizlik, bitkinlik, sıkışmışlık hislerini ortaya çıkarmasından dolayı stresten daha olumsuz bir olgu olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik çalışan ile ikinci taraf arasındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır ve bu durum tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik olarak belirtilmektedir (Farber, 1984, s. 326; Zincirkıran ve Tiftik, 2013, s. 244). Gerçekten de kişiler kendilerine ihtiyaç duyan diğer kişilerle sürekli ilişkide bulduklarında bir stres durumu egemen olabilmektedir. Söz konusu strese yönelik verilen karmaşık psikolojik tepkiler ise tükenmişlik olarak ifade edilmektedir (Firth, McIntee, McKeown ve Britton, 1986, s. 633). Yani literatürde sıklıkla karıştırılan, benzerlik gösterebilir de aynı olmayan bu iki kavramın farklı fenomenler olduğu açıkça ifade edilebilmektedir (Friedman, 1995, s. 281).

Çalışma ortamındaki kişilerin beklentileri çalışandan çalışana farklılık göstermektedir (Fernet, Gagne ve Austin, 2010, s. 1164). Tükenmişlik beklentiler karşılanmadığında da ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle çalışanların beklentileri ile beklentilerinin gerçekliği arasındaki fark büyük olduğunda tükenmişlik yaşanmaktadır. Müşterilere yardım etme veya sistemi değiştirme konusundaki gerçekçi olmayan beklentiler tükenmişliği artırabilmektedir. Çalışanların kişisel



beklentilerinin yerine getirilmesine katkı sağlayan üç senaryo ise “sadece kendine güven”, “anladığın kadarıyla dünyayı gör” ve “beni öldürse bile başarılı olacağım” şeklinde açıklanmaktadır (Alexander, 1980; Çevik-Kılıç, 2018).

Tükenmişlik, yüksek adanmışlık hissine sahip, kararlı, idealist ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma konusunda azimli fedakâr kişilerde ortaya çıkmaktadır (Edwards, 1990, s. 36). İşlerini hayatlarının merkezine koyan kişilerin de yüksek beklentileri dolayısıyla tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalmaları daha mümkün olmaktadır (Başol, 2013, s. 4). Maslach (2017) tarafından tükenmişlik yaşayan kişiler temel olarak, bunalmış, sorunlarla başa çıkamayan, motive edilemeyen ve olumsuz tutum ve düşük performans sergileyen kişiler olarak açıklanmaktadır. Leiter ve Maslach (2005) tarafından 21. yüzyılın en büyük mesleki tehlikesi olarak adlandırılan tükenmişliğin gelişmiş ülkelerde yaşamlarını devam ettiren kişilerde daha sıklıkla gözlemlendiği yapılan araştırmalar tarafından ortaya koyulmaktadır (Girgin-Buyukbayraktar ve Temiz, 2015, s. 132). Bunların aksine öz yeterlilik duygusu ve başarı inancı yüksek olan kişilerin tükenmişliğe daha az eğilimli oldukları ifade edilmektedir (Başol, 2013, s. 4).

Tükenmişliğin bulaşıcı olabileceği iddiası bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülse de bunu destekleyen kanıtların az olduğu ifade edilmektedir. Ancak kanıtlar yavaş yavaş birikmektedir. Söz konusu bulaşma durumu, kişilerin kendileriyle ilgili olmamasına rağmen mevcut tükenmişlik semptomlarını kendilerine ya da işlerine yönelik algılaması ve bu semptomları üstlenmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir bulaşma durumu ise tükenmişlik sendromu yaşamayan kişilerin sendromu yaşayan kişilerin duygularına bilinçli bir şekilde uyum sağlanması şeklinde oluşabilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2000; Bakker, Le Blanch ve Schaufeli, 2005). Birbirleriyle samimi ilişkili olan, sık sık görüş alışverişine ve etkileşime giren kişilerin birbirlerinin bakış açılarını kolayca benimsemeleri de söz konusu bulaşmaya neden olabilmektedir. Yani kişiler birbirlerinin yüz ifadelerini, duruşlarını ve hareketlerini taklit etmeye meyillidir ve farkında olmadan bile duygusal olarak birleşme yaşayabilmektedir (Bakker, 2009).

Tükenmişliğin mutsuzluk ve cesaretsizlik gibi ara sıra ortaya çıkan duygularla karıştırılmaması gerekmektedir. Tükenmişlik tek bir aşamada gerçekleşmemektedir. Aşamalar halinde ortaya çıkarak ilerlemekte ve uzunca bir süreyi kapsamaktadır. Bu süreçte duygular o kadar kronik hale gelmektedir ki kişiler söz konusu sendromun

varlığından habersiz olabilmektedir. Mağdurlar tükenmişliğin semptomlarını fark etmeden inanılmaz miktarda acıya katlanmış olabilmektedir. Bu süreçte mağdurların otomatik pilot gibi işlev gördüğü ifade edilebilmektedir (Çelik ve Karakaplan-Özer, 2013, s. 782).

Tükenmişlik kavramı uç bir durum önerisi olmasına rağmen öncelikle farklı aşamalardan geçen bir süreç olarak kabul edilmektedir (Leiter ve Maslach, 2015, s. 1). Literatürde genellikle tarif edilen tükenmişlik süreci üç farklı evreden oluşmaktadır. Bunlar stresin ortaya çıkması, stres kaynaklı deneyimlerin ortaya çıkması ve son olarak stres kaynaklı deneyimlere yönelik tepkilerin ortaya çıkması olarak açıklanmaktadır (Friedman, 2000, s. 596). Friedman (1996) ise bu üç aşamalı sürecin iki ayrı yoldan oluştuğunu öne sürmektedir. Birinci yol bilişsel bir yol olup kişisel ve mesleki başarı duygusunu içermektedir. İkinci yol ise duygusal bir yol olup başlangıçta aşırı yüklenme hissi oluşmakta sonrasında ise duygusal tükenme hissine dönüşmektedir.

Chauhan (2009, s. 443) tarafından da tükenmişlik süreci üç aşamalı olarak ele alınmaktadır. Bunlar durgunluk (yorgunluk ve depresyon belirtilerinin ortaya çıkar), tarafsızlık (psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilme, ilgisizlik ve ortalamanın altında kişisel performans) ve tamamen tükenme ve duygusal olarak tükenmiş hissetme (duyarsızlaşma, kayıtsız olma, kendi kendine yeterliliği konusunda şüpheli davranma, başarı duygusundan yoksun olma ve kötü bir performans sergileme) olarak açıklanmaktadır.

Başka bir süreç önerisi Jones ve Emmanuel tarafından “ısınma”, “kaynama” ve “patlama” olmak üzere üç aşamayla açıklanmaktadır. Isınma aşamasında memnuniyetsizlik, izolasyon ve takdir eksikliği yaşanmaktadır. Kaynama aşamasında bir çaresizlik hissi, bir yararlılık ve etkililik şüphesi ortaya çıkmaktadır. Son aşama olan patlama aşamasında ise hayal kırıklığı ve isyan durumu oluşmaktadır. Kişiler ilk aşamada çalışmaya devam edebilse de ikinci aşamada iş performansları zarar görmeye başlamaktadır (Doohan, 1982, s. 353).

Stres altında bulunan kişilerin davranışlarını temsil eden tükenmişlik için Costeilo ve Zalkind tarafından da üç aşamalı bir süreç modeli önerilmektedir. İlk aşamada stresörler yoğunluk ve sürelerine göre gerilimler üretmekte ve bu gerilimler kişilerle etkileşime girmektedir. Kişiler de stresörlerin yoğunluk ve süresine göre direnç mekanizmaları geliştirmektedir. Böylece “alarm durumu” olarak adlandırılan ilk aşama kişilerin vücutlarındaki savunma mekanizmalarının acil seferberliği ile

gerçekleşmiş olmaktadır. Kişiler etkin performanslarını sürdürmek için artan çaba göstermekte ya da hedeflerine ulaşamadıkları için hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Bu durumlarda iç çatışmaları beraberinde getirmektedir. Kişilerin sürekli stresi yönetmeye çalıştıkları bu aşama ikinci aşama olmakla birlikte “direniş hali” olarak adlandırılmaktadır. Stresin yönetilemediği, hayal kırıklıklarının arttığı ve ciddi endişelerin ortaya çıktığı aşama ise son aşamadır ve “tükenme” olarak ifade edilmektedir (Daley, 1979).

Edelwich ve Brodsky (1980) tarafından çalışanların ideallerini, enerjilerini ve amaçlarını yitirdikleri bir süreç olarak ele alınan tükenmişlik için dört aşama önerilmektedir. Coşku (aşırı derecede erişilebilir olunması ve müşterilerin teşvik edilmesi), durgunluk (beklentilerin normal oranlara gerilemesi ve kişisel hoşnutsuzluğun ortaya çıkmaya başlaması), hayal kırıklığı (zorlukların artması, daha az hoşgörülü ve daha az sempatik davranılması, ilişkilerden kaçınılması ve geri çekilerek başa çıkmaya çalışılması) ve duygusuzluk (depresyon ve halsizliğin ortaya çıkması, tükenmişlik deneyiminin somutlaştırılması) bu dört aşamayı açıklamaktadır (Kesler, 1990, s. 304; Yıldırım, 1996, s. 6-7).

Veninga ve Spradley'e (1981) göre tükenmişlik genellikle beş aşamalı bir süreç izlemektedir. Bu araştırmacıların “balayı” aşaması olarak adlandırdığı şey, yüksek enerji kaybı, coşku ve iş tatmini ile karakterize edilen ilk tükenmişlik düzeyidir. Bu seviyedeki tükenmişlik tespit edildiğinde ve yok edilmesi için önlem alındığında kolayca tedavi edilebilmektedir. Müdahale edilmediğinde “balayı” aşaması hızla ikinci tükenmişlik seviyesine “yakıt kıtlığı” aşamasına geçebilmektedir. Bu aşama, işte verimsizlik, işten memnuniyetsizlik, yorgunluk, uykusuz geceler ve artan sigara içme durumu ve diğer kaçış yollarını içerebilmektedir. Ciddi bir aşama olsa da, derhal müdahale ve tedavi edilirse bu aşamada da tükenmişlik kolayca geri döndürülebilmektedir. Kronik halsizlik, fiziksel hastalık, öfke ve depresyon karakteri, üçüncü tükenmişlik düzeyi olan “kronik belirtiler”dir. Bu aşamada geri çekilmeler başlamakta, hastalığa ve eksik çalışmaya meyilli olunmakta ve diğer kişilere karşı tutumlar değişmeye başlamaktadır. Tükenmişliğin “kriz” aşamasında, sorunlar oldukça belirgin hale gelmekte ve takıntılar başlamaktadır. “Duvara vurmak” olarak ifade edilen son tükenmişlik seviyesi, profesyonel yetersizlik, bozulma, fiziksel ve psikolojik işlev bozukluğu ile karakterize edilmektedir (Hamann ve Gordon, 2000, s. 35).

Tükenmişlik yukarıda da açıklandığı üzere farklı aşamalar haline ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda tükenmişliğin değişen seviyelerde ve derecelerde de ortaya çıktığı bilinmektedir. Tükenmişlik sendromun teşhisinde ve tedavisinde kişilerin maruz kaldığı tükenmişliğin aşamasını, seviyesini ve derecesini tespit etmek önem arz etmektedir. Bu nedenle ise öncelikle tükenmişliğin sebeplerinin belirlenmesi gerekmektedir (Coulter ve Abney, 2009, s. 107). Tükenmişliğin yönetilebilmesi ve önlenmesi için de bu sebeplerin tanımlanması gerekmektedir. “İnsanlar niçin tükenmişlik sendromu yaşamaktadır?” sorusuna özel ve net bir cevap bulunmama ile birlikte, tükenmişlik sendromuna neden olan sebeplerin oldukça fazla olduğu ifade edilmektedir (Hsia, 1986, s. 119).

Literatür incelendiğinde tükenmişlik sebeplerinin farklı araştırmalarda farklı şekillerde ele alınıp kategorize edildiği dikkat çekmektedir. Farklı kategorilerin yer aldığı araştırmaların yanı sıra benzer kategorilendirmelerinde yer aldığı araştırmaların değerlendirilmesi sonucunda pek çok faktörün tükenmişliğin sebebi olabileceği anlaşılmaktadır. Değerlendirilmesi yapılan araştırmalardan hareketle tükenmişliğin sebepleri aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Alexander, 1980; Doohan, 1982; Friedman, 1991; Bischoff vd., 1999; Hamama, 2012; Leiter vd., 2015):

- Bireysel Faktörler: Çalışanların demografik özellikleri ile açıklanmaktadır. Bu kapsamda çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni hali, eğitim düzeyi gibi özellikleri dikkate alınmaktadır.
- Örgütsel Faktörler: Bu kapsamda rol belirsizliği, rol çatışması, algılanan iş beklentileri ve mesleki sorumluluk, işgören ve malzeme eksikliği, kurumlar ya da departmanlar arası istemsiz transfer, ücret yetersizliği, iş yükü, zaman baskısı, hiyerarşik düzen gibi kriterler ele alınmaktadır.
- Fiziksel Faktörler: Dışsal çalışma koşullarını ifade etmektedir. Çalışma ortamının sıcaklığı, ışığı, gürültüsü, kalabalıklığı gibi unsurlarla özdeşleştirilmektedir.
- Psikolojik Faktörler: İçsel çalışma koşullarını ifade etmektedir. Kişisel gelişim, kişinin kendini gerçekleştirme, kişinin beceri kullanımı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.
- Sosyal Faktörler: Sosyal çevre (yöneticiler, meslektaşlar ve müşteriler) ve sosyal destek ile açıklanmaktadır.

Tükenmişlik kavramı üzerine yayınlanmış araştırmalarda tükenmişlik için farklı semptomlar sıralanmaktadır (Firth vd., 1986, s. 633). Tükenmişliğin sebeplerinde olduğu gibi semptomları da farklı araştırmacılar tarafından farklı kategoriler halinde ele alınmaktadır. Örneğin Ateş (2016) tarafından semptomlar, duygusal semptomlar, fiziksel semptomlar ve bilişsel semptomlar olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Bilgen ve Genç (2014) semptomları, fiziksel belirtiler, psikolojik ve duygusal belirtiler ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir. Maslach ve Jackson (1981), Maher (1983) ve Altinoz vd., (2016) tarafından ise semptomlara kategorilendirilmeden genel olarak değinilmektedir. Bu çalışmalardan hareketle tükenmişliğe ait semptomlar genel olarak şu şekilde açıklanabilmektedir: Korku, umutsuzluk, çaresizlik, tedirginlik, öfke, duygusal yoksunluk, kaygı, değersizlik, hayal kırıklığı, çekingenlik, sabırsızlık, saldırganlık, sinirlilik, huysuzluk, gerginlik, paranoya, sinizm, karamsarlık, ilgisizlik, depresyon, can sıkıntısı, anlamsızlık, kızgınlık, huzursuzluk, mesleki memnuniyetsizlik, müşterilere karşı olumsuz tutumlar, işe karşı olumsuz tutumlar, kötü iş performansı, işe karşı isteksizlik, işe devamsızlık, işe geç gelmek, yabancılaşma, uzun çalışma saatleri, istirahat saati eksikliği, çalışma ortamındaki diğer çalışanlarla olan problemler, yeni alınan görevleri yerine getirme konusundaki isteksizlik, tükenme, halsizlik, düşük enerji, fiziksel yorgunluk, psikosomatik hastalıklar, uykusuzluk, solunum bozukluğu, uyuşukluk, baş ağrısı, hafıza problemleri, kalp sağlığı problemleri ve zayıf bağışıklık sistemi, kişilerin kendilerine, mesleklerine ve hayatlarına karşı olumsuz bir tavır varsaymaları, olumsuz benlik kavramı, suçluluk, güven kaybı, kişisel yetersizlik hissi, başarısızlık hissi, performans kaybı, kimyasal madde kullanımı (alkol, tütün, uyuşturucu, kahve), iştahsızlık veya aşırı yemek yemek, evlilik ve aile sorunları.

Tükenmişlik sendromu hemen meydana gelen bir durum olmamakla birlikte aksine yavaş yavaş semptomlar geliştirerek ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik sendromu semptomlarının görmezden gelinmesi sendromun ilerlemesine neden olmakta ve sendromla baş etmek imkânsız hale gelebilmektedir (Ateş, 2016, s. 27). Tükenmişlik iyi bilinen bir sendrom olmasına rağmen tükenmişliğin çözümünün karmaşık, önlenmesinin ise zor olduğu bilinmektedir (Choong, 2013, s. 495). Tükenmişliği önlemeye yönelik bir fikir birliği de bulunmamaktadır (Ericson-Lidman ve Strandberg, 2007, s. 200). Tükenmişliği önlemenin kesin bir yolu olmamasına

rağmen, tükenmişlik riskini azaltmak için öğrenilebilecek uygulamalar ve tutumlar, durumu kontrol altında tutma yöntemleri bulunmaktadır (Auken, 1979).

Tükenmişlik sendromunun etkili bir şekilde çözülebilmesi için öncelikle sendromun tam olarak anlaşılması gerekmektedir (Byrne, 1994, s. 646). Bunun yanı sıra erken teşhis, tükenmişliğin önlenmesinin kilit noktası olarak ifade edilmektedir ve bu tabii ki semptomların erken farkındalığını gerektirmektedir (Kotzabassaki ve Parissopoulos, 2003, s. 212).

Hem teorik hem pratik açıdan bakıldığında, kişilerin tükenmişliğini ve tükenmişliğin olumsuz etkilerini en aza indirmek için kişiler tarafından kullanılabilir stratejiler olup olmadığını incelemek önem arz etmektedir. Bireysel stratejiler, kişilerin bir hedefe ulaşmak veya bir sorunu çözmek için seçtiği yöntemleri ve planları temsil etmektedir. Stratejiler genellikle kaynakların en verimli ve en etkili kullanımı için planlanmasını ve birleştirilmesini içermektedir. Böylelikle amaca ulaşma yolunda daha etkili ve birey kontrolünde stratejiler benimsenebilmekte aksine etkili olmayan stratejilerin kullanımı da önlenmektedir (Demerouti, 2015). Bireysel bir başa çıkma stratejisi olarak kişiler duygusal rezervlerine olan talepleri kırmak için kendilerini psikolojik olarak uzaklaştırabilmektedir (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997, s. 687). Ancak tükenmişlikten kurtulmak için yapılması gerekenlerin başında kişinin kendisine uyum sağlaması ve tükenmişlik duygusunu reddetmemesi gelmektedir. Kişilerin kendilerinde tükenmişliğe yol açabilecek kişisel özelliklerini incelemesi gerekmektedir. Tükenmişlik yaşanıldığı düşünüldüğünde kişilerin, kendileri ve işleri ile ilgili değiştirilebilecek yönleri tanımlamaları önem arz etmektedir. Kişilerin kontrolü ellerine almaları ve enerjilerini tükenmişliği destekleyen faktörleri düzeltmeye yönlendirmeleri gerekmektedir. Tükenmişlik deneyimi dolayısıyla utanılmamalı aksine kişi kendine karşı dürüst olarak, örgütte uygun desteği aramaya odaklanmalıdır. İş yaşamı dışındaki ilgi alanları da insanların yaşamlarındaki dengeyi yeniden kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Kişilerin kendilerine zaman ayırması diğer bir kurtuluş yolu olarak açıklanmaktadır. Bu tür önlemlerin tükenmişliği azaltmadığı durumlarda işin eleştirel bir şekilde incelenmesi gerekli görülmektedir. Kişiler kendilerini geri kazanabilmek için gerekli yeteneklere ve iç güce sahip varlıklar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle gerekiyorsa nefret edilen bir yerde tutsak olmak yerine, sevilen bir işte çalışmak seçilmelidir (Alexander, 1980).

Literatürde bazı araştırmacılar tükenmişlikle başa çıkmak, tükenmişliği önlemek için bazı müdahalelerin var olduğunu ifade etmektedir. Bu müdahaleler bireysel müdahaleler ve örgütsel müdahaleler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Söz konusu müdahalelerin bir araya getirilerek etkili bir şekilde kullanılmasıyla tükenmişliğin üstesinden gelinebileceği savunulmaktadır (Auken, 1979; Berg, 1994; Bektas ve Peresadko, 2013; Altinoz vd., 2016; Acar ve Erkan, 2018):

- Bireysel Müdahaleler: Kendini tanımak, olumlu düşünmek, sorumluluklardan kaçmamak, panikten kaçınmak, bazen geri çekilmek, her şeyi bilmenin mümkün olmadığını hatırlamak, hayata dengeli bir bakış açışı ile bakmak, mizah duygusunu korumak, iş dışı bir hobi ve ilgi alanı bulmak, hafta sonları ve yaz aylarında kaçamaklar yapmak, boş zaman değerlendirme faaliyetlerini iyileştirmek, mola vermek, dinlenme ve rahatlama için egzersiz yapmak, monotonluğu azaltmak, yeterli miktarda uyumak, sağlıklı beslenmek, solunum kontrolü yapmak, gerçekçi hedefler belirlemek, işle ilgili talepleri ve vizyonu iyileştirmek, etkili zaman yönetimi, etkili stres yönetimi ve psikolojik olarak sağlıklı meslektaşlarla ilişkiler kurmak, girişimcilik ruhunu keşfetmek, gerektiğinde kurum ve iş değiştirmek, nihai bir çözümün kimse için var olmadığını ve deneme-yanılma süreçlerinin hayal kırıklıklarını azalttığını unutmamak.
- Örgütsel Müdahaleler: Örgütsel ve yönetsel yapıyı geliştirmek, işgören seçimine dikkat etmek, tükenmişlikle başa çıkma stratejileri hakkında bilgi sahibi olan çalışma grupları oluşturmak, eğitim ve performans değerlendirme programları oluşturmak, çalışanları karar alma sürecine, program geliştirmeye ve hedef belirlemeye dâhil etmek, örgüt içi ekip çalışmasını teşvik etmek, işgören güçlendirmek, işi zenginleştirmek, kariyer danışmanlığı yapmak, çalışanlara sürekli gelişim ve kariyer olanaklarını sağlamak, çalışanların iş yüklerini azaltmak, çalışma saatlerini iyileştirmek, örgütsel atmosferi iyileştirmek, çevresel koşulları optimize etmek, problemleri yönetmek, sosyal destek sağlamak, çalışanlar için yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini sağlamak, örgütsel bağlılığı arttırmak.

Sally Marengo (1995) tükenmişliği yaşamış ve tükenmişliğin nasıl olduğunu bilen biri olarak karşımıza çıkmakta ve hem tükenmişlik hem de tükenmişlikle başa çıkma konusunda deneyimlerini paylaşmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşadığını hisseden herkes için üstesinden gelme konusunda umut olduğunu vadetmektedir. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için verebileceği tavsiyeleri ise şu şekilde sıralamaktadır:

- Açıkça ve dürüstçe iletişim kurmak ve herhangi bir şey hakkında kendini doldurmamak. Şüpheleri, korkuları ve duyguları ifade etmek ve onların oluşmasına ve hayal kırıklığı yaratmasına izin vermemek.
- Öfkeyle ve düşünmeden durumlara tepki vermemek. Stresli bir durumda bulunulduğunda geri çekilmek, güç toplamak ve daha sakin hissedildiğinde duruma yaklaşmak.
- Fiziksel olarak sakinleşmek adına nefes egzersizleri veya teknikleri öğrenmek.
- Hayır demek ve bunu gülümsemeyle yapmayı öğrenmek. Üstesinden gelinebilecekten daha fazla sorumluluk almamak ve hayır derken suçlu hissetmemek.
- Kitap okumak ve/veya egzersiz yapmak. Her ne yapılırsa yapılsan yapılan şeyin kişiyi mutlu edecek bir şey olmasına özen göstermek.
- İnsanlarla, özellikle de sizinle aynı ilgi alanlarını paylaşan insanlarla kaynaşılabilir profesyonel veya sosyal gruplara katılmak.

Tüm müdahalelere rağmen tükenmişlik sendromu önlenemediği takdirde birtakım olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Tükenmişlik sendromunun olumsuz sonuçları, birey (fiziksel yorgunluk, fizyolojik ve psikolojik kökenli rahatsızlıklar, duygusal yönden bitkinlik gibi), çalışma hayatı (düşük performans, hizmet sunumu yapılan kişilere karşı ilgisizlik, iş doyumsuzluğu, işe olan ilginin azalması, işten ayrılma niyetinde artış gibi), ve aile hayatı (aile üyelerini ihmal etme, aile içi bölünmeler yaşama gibi) üzerindeki olumsuz sonuçları olmak üzere üç kategoride değerlendirilmektedir. Ancak söz konusu sonuçlarla ilgili kesin çizgileri belli standartlar bulunmamaktadır. Çünkü tükenmişliğin etkilendiği faktörler kişiden kişiye değişmekte ve zamana bağlı olarak da farklılık göstermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Chen ve Kao, 2012; Bilgen ve Genç, 2014; Lennartsson, Billig ve Jonsdottir, 2014). Tükenmişlik sendromunun semptomları, sonuçları olarak da karşımıza



çıkabilmektedir. Bunlardan biri psikolojik bir sebebe bağlı fiziksel rahatsızlıklar olan psikosomatik rahatsızlıklar olmakla birlikte bireysel sonuçlar altında değerlendirilmektedir. Psikoterapist Ağâh Aydın bu durum için şöyle bir benzetme kullanmaktadır: “*Dünyanın en dürüst canlısı insan bedenidir! O, istemeden katlandığı ilişkileri kusar, yanlış insanlarla temastan kaçınır, sevmediği işlerde uyuklar*”. Yani istenilmeyen ve katlanılamayan durumların kısaca psikolojik her türlü sorunun insan vücuduna psikosomatik rahatsızlık olarak yansıtacağını savunmaktadır (Kaya-Göktepe, 2016, s. 34). Ancak tükenmişlik sendromunun en büyük ve en önemli sonuçlarından biri olarak uzun çalışma saatleri dolayısıyla ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel yorgunluk gösterilmektedir (Coulter ve Abney, 2009, s. 108). Weisberg ve Sagie (1999), özellikle fiziksel tükenmenin mevcut işin bırakılması yönündeki niyet üzerinde büyük ağırlığa sahip olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların artan düzeyde tükenmişlik yaşamaları istemeden ya da bilmeden kendilerine, iş arkadaşlarına, müşterilere ve/veya örgüte zarar vermelerine neden olabilmektedir (Leiter vd., 2015).

#### **2.1.2.2. Tükenmişlik Boyutları**

Çalışanlar olumlu beklentileri, coşkuları ve başarılı olma hedefleriyle bir işe girmektedir. Ancak zaman içerisinde işler değişebilmekte ve çalışanlar derin bir halsizlik hissine kapılabilmekte, paslanma, öfke durumları ve alaycı duyguları, tavırları ortaya çıkabilmektedir. Bunların yanı sıra işle ilgili etkisizlik ve başarısızlık duygusu da hâkim olabilmektedir. Bu değişimler çalışanların işleriyle ilişkilerinde bir şeylerin ters gittiğini göstermektedir. Bu durumun da tükenmişlik ve alt boyutlarıyla temsil edilebileceği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2017, s. 36). Tükenmişlik için alt boyutlarına da atıfta bulunulabilecek üç farklı açıklama yapılmaktadır (Leiter ve Maslach, 2005, s. 2-3):

- Tükenmişlik enerji kaybıdır: Tükenmişlik halinde çalışanlar sürekli bunalmış hissetmekte, çalışanlarda stres hali ve bitkinlik egemen olmaktadır. İyi bir gece uykusuna hasret kalınmakta, bu durumda yıpranmayı beraberinde getirmektedir.
- Tükenmişlik coşku kaybıdır: Tükenmişlik gerçek tutkuyu soldurmakta ve yerini negatifliğin almasına neden olmaktadır. Çalışanların iş hayatında işiyle ilgili her şey yanlış yoldan gitmekte, müşteriler yük, patron bir tehdit,

meslektaşlar ise angarya olarak görülmektedir. Çalışanlar uzmanlıklarını, yaratıcı fikirlerini, duyarlılıklarını kaybetmektedir. Elinden gelenin en iyisini yapmak yerine minimum ile yetinmektedir.

- Tükenmişlik güven kaybıdır: İşe yönelik enerjisi ve coşkusu kalmayan çalışanların işlerine devam etmek için bir neden bulmaları da zorlaşmaktadır. Çalışanlar kendilerini ne kadar az etkili hissederse, kendisiyle ilgili değeri hakkında da o kadar şüphe duymaktadır.

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırıldığı, farklı araştırmacıların tükenmişlik için farklı modeller geliştirdiği dikkat çekmektedir (Erkul ve Dalgıç, 2014, s. 2-3; Çelebi ve Kayasandık, 2018, s. 85). Bunlardan bazılarına kısaca değinilmiş olup Çizelge 4’te yer almaktadır:

**Çizelge 4. Tükenmişlik Boyutları**

<b>Yazar (Yıl)</b>	<b>Boyutlar</b>
Freudenberger (1974)	<b>Fiziksel Tükenme:</b> Baş ağrısı, mide-bağırsak rahatsızlıkları, uykusuzluk, nefes darlığı, yorgunluk ve halsizlik gibi durumlar yaşama hali. <b>Davranışsal Tükenme:</b> Kolay öfkelenme ve ağlama, şüpheli tavırlar sergileme, paranoyak davranma hali.
Perlman ve Hartman (1982)	<b>Fizyolojik Boyut:</b> Fiziksel belirtilere odaklanılmaktadır ve fiziksel yorgunlukla eşleştirilmektedir. <b>Duygusal-Bilişsel Boyut:</b> Tutum ve duygular dikkate alınmaktadır. <b>Davranışsal Boyut:</b> İş üretkenliğini azaltan semptomatik davranışlara değinilmektedir.
Maslach ve Jackson (1981)	<b>Duygusal Tükenme:</b> Duygusal kaynakları zorlayan, sürekli büyüyen ve emek isteyen aşırı bir iş yükü tecrübe edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. <b>Duyarsızlaşma:</b> İşe karşı olumsuz tepkiler geliştirilmekte, diğer kişilere duygusuz ve alaycı davranılmaktadır. <b>Kişisel Başarı Hissi:</b> Çalışanların diğer kişilerle yaptığı çalışmalarda yeterlilik ve başarılı olma duygularını içermektedir.

Çizelge 4’ten de görüldüğü gibi Maslach ve Jackson (1981) tarafından tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç farklı formda değerlendirilmektedir. Ancak çalışanlar için zaman içinde iş yüklerinin azalmaması yani işlerinin iyileşmemesi çalışanların işi iyi yapabilme yeteneklerini sorgulamaya başlamalarına neden olmaktadır. Böylece çalışanlar yetersizlik ve başarısızlık hissi yaşamakta ya da kişisel başarıları azalmaktadır. İlgili çalışmada da kişisel başarı boyutuyla gerçekleştirilen ölçümün sonuçlarına bakıldığında çalışanlar

için kişisel başarı duygusuna ait puanlamaların düşük olduğu, çalışanların kişisel başarı duygusunda azalmaların, eksikliklerin yaşandığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma sonrasında Maslach ve Jackson (1984), Burke ve Greenglass (1991), Sayıl, Haran, Ölmez ve Özgüven (1997), Gürbüz ve Karapınar (2014), Leiter ve Maslach (2016), Maslach ve Leiter (2017) gibi pek çok çalışma da kişisel başarı boyutunun düşük kişisel başarı hissi, kişisel başarı eksikliği, kişisel başarı duygusunda azalma şeklinde değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Buradan hareketle tükenmişlik alt boyutlarının sıralı bir işlem modelinde temel alındığı, bir boyutun ortaya çıkmasının, müteakip olanların gelişimini hızlandırdığı ifade edilmektedir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından ileri sürülen bu modelde tükenmişliğin birbirleriyle ilişkili üç boyut ile karakterize edildiği görülmektedir. Bu boyutlar duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı (personel accomplishment) eksikliği olmakla birlikte söz konusu boyutlar literatürde yaygın olarak kabul edilmekte ve bilinmektedir (Oğuzberk ve Aydın, 2008, s. 168; Bektas ve Peresadko, 2013, s. 879). Schaufeli ve Taris (2005), tarafından her bir tükenmişlik boyutunun tükenmişlik sendromunun kritik yönlerini yakaladığı savunulmaktadır. Aynı zamanda söz konusu üç boyut, tükenmişliğin nedenleri ve sonuçlarını araştıran çok sayıda araştırmanın odak noktası olmuştur ve olmaya devam etmektedir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 298).

Tükenmişlik sendromunun temelini duygusal tükenme oluşturmaktadır. Duygusal tükenme dışında var olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutları temel boyuta eşlik etmektedir (Balay ve Engin, 2007, s. 209). Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde çoğu zaman aynı anda mevcut olsa da, sadece bir veya iki boyutun daha güçlü bir şekilde tecrübe edilmesi ve bunlardan dolayı acı çekilmesi mümkün olabilmektedir (Bernhard II, 2007, s. 117). Araştırmalarda egemen olan bir görüşe göre tükenmişlik sendromu yaşayan bir çalışmada ilk önce duygusal tükenme görülmektedir. Bu durum duyarsızlaşma ile sonuçlanmaktadır. Bu iki parçanın birleşik etkisi ise kişisel başarı eksikliğine yol açmaktadır (Çetin, Gündüz ve Akın, 2008, s. 42). Tükenmişliğin yüksek düzeyde olmasının göstergeleri olarak ise, yüksek düzeydeki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeydeki kişisel başarı ileri sürülmektedir (Bartz ve Maloney, 1986; Cordes vd., 1997). Bu açıklamalardan hareketle literatürde en yaygın kabul edilip kullanılan üç boyuta (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel

başarı eksikliği) (Maslach ve Jackson, 1981; Beck ve Gargiulo, 1983; Cahoon ve Roney, 1984; Bartz ve Maloney, 1986; Golembiewski ve Kim, 1987; Edwards, 1990; Deckard vd., 1992; Cordes vd., 1997; Bischoff vd., 1999; Bakker ve Schaufeli, 2000; Kilfedder, Power ve Wells, 2001; Maslach, 2003; Francis vd., 2004; Çetin vd., 2008; Bakker, 2009; Baş ve Yıldırım, 2012; Maslach, Leiter ve Jackson, 2012; Şeşen, 2010; Çapri, Gündüz ve Evin-Akbay, 2013; Çam vd., 2014; Leiter vd., 2015; Maslach ve Leiter, 2017; Aldoğan-Şenol, Diker ve Atay, 2019) aşağıda yer verilmiş olup, boyutlar detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.2.1. Duygusal Tükenme**

Kompleks yapıdaki tükenmişlik sendromunun en net şekilde ortaya çıkan ve çalışanlar tarafından açık açık yaşanan boyutunu duygusal tükenme oluşturmaktadır (Gündüz, 2005). Tükenmişlik sendromunun ilk ve en önemli bileşeni artan duygusal tükenme hissi olarak ifade edilmektedir (Friesen ve Sarros, 1989, s. 179). Aynı zamanda tükenmişlik sendromunun başlangıç aşaması, merkezi ve en önemli boyutu (Acar ve Erkan, 2018: 39) olarak duygusal tükenme, en basit şekilde “boş” olma hissi olarak tanımlanabilmektedir (Eelen vd., 2014, s. 1415). Çünkü çalışanlar hayal kırıklığı ve gerginlik yüzünden duygusal kaynaklarının tükendiğini, zihinsel olarak boşaldığını ve yıprandığını hissetmektedir (Friesen ve Sarros, 1989, s. 179).

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerine aşırı yüklendiği, başkalarının duygusal talepleri tarafından boğulduğu, yorulduğu ve taleplere cevap vermeye devam edemediğini hissettiği bir süreç olarak da açıklanmaktadır. Özellikle çalışanlardan beklenen taleplerin aşırı ve/veya olumsuz olması, taleplerin karşılanması için çalışanlar tarafından yapılan girişimler çalışanları duygusal olarak rahatsız etmektedir. Çalışanlar hem duygusal olarak rahatsız olmakta hem de artık başkalarının talep ettiği yardımı sağlayamadıklarını düşünmektedir (Greenglass ve Burke, 1990; Hamann ve Gordon, 2000). Burada çalışanların duygusal kaynaklarına her yönden aşırı bir yüklem yapılması söz konusu olmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar için ertesi gün işe gitmek zorunda olmak büyük yük olmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerinde o gücü, enerjiyi bulamamaktadır. Duygusal kaynaklar tamamen tükenmekte ve çalışanlar bu kaynakları yeniden doldurmak için gerekli kaynakları bulamamaktadır (Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 10-11).

Duygusal tükenme gerçekleştiğinde çalışanlar tarafından iş gereksinimleri önceden olduğu gibi yerine getirilememektedir (Al-Adwan ve Al-Khayat, 2016, s. 181). Çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için çaba gösterse de zorluk çekmektedir. Görev ve sorumluluklarını tamamladıklarında ise bu sonuçlandırma çalışanlara mutluluk ya da rahatlama gibi duyguları hissettirmemektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012, s. 44). Çalışanların bir zamanlar işlerine ayırdıkları enerjinin tükenmesi ve işlerini yerine getirmelerine katkı sağlayacak kaynaklardan yoksun bırakılması söz konusu olmaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004, s. 859). Yoğun stres ve gerginlik altındaki çalışanlar psikolojik olarak verecekleri bir şeylerinin kalmadığını hissetmektedir (Al-Adwan ve Al-Khayat, 2016, s. 181). Lingard (2003, s. 70), tarafından da duygusal tükenme yaşayan çalışanların psikolojik olarak kendilerini işe veremedikleri belirtilmektedir.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından insanlarla yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu mesleklere mensup çalışanlarda duygusal tükenmenin daha çok görüldüğü vurgulanmaktadır. Hatta duygusal tükenme, bu tür mesleklere mensup çalışanların yaşadıkları stres ve bezginliklere karşı sergiledikleri olumsuz duygusal tepkilerin genel bir ölçüsü olarak da kabul edilmektedir (Leiter, 1991, s. 124). Duygusal iş yükü fazla olan, yoğun bir tempoda çalışanlar başkalarının duygusal isteklerini karşılama noktasında sınırlarını zorlayabilmekte ve bu istekler karşısında boğulma riski yaşayabilmektedir. Bu duruma tepki olarak ise çalışanlar duygusal tükenme yaşamaktadır (Acar ve Erkan, 2018, s. 39).

Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar kendini sadece duygusal olarak değil aynı zamanda fiziksel olarak da tükenmiş ve yıpranmış hissetmektedir. Kendini, işine adayamayacak ve müşterilere karşı yeterince sorumlu davranamayacak şekilde görmektedir (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018, s. 56). Çalışanlarda bunalmışlık, gerginlik ve engellenmişlik duygusu olmakla birlikte, çalışanlar kendilerini aciz, umutsuz, memnuniyetsiz, hevesiz hissetmekte ve pasif kalmaktadır (Demir, Türkmen ve Doğan, 2015, s. 387). Çalışanlar duygusal tükenme yaşadıklarında kendilerine kapana kısılmış hissetmektedir (Weisberg ve Sagie, 1999). Bu durum çalışanlarda kaygı, alkol kullanımı, sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde zayıflama gibi durumları ortaya çıkarabilmektedir (Başer ve Çobanoğlu, 2011, s. 126). Halsizlik, özgüven ve işe karşı istek ve coşku azalması hatta belki de tamamen yok olması da duygusal tükenme yaşayan çalışanlarda görülmektedir (Maslach ve Pines, 1977). Fiziksel semptomlar bu

boyutta sıklıkla ciddi hastalık ve işe devam etmeme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Uykusuzluk, baş ağrısı, mide şikâyetleri, kalp çarpıntıları, aşırı terleme, kilo kaybı, uykusuzluk, depresyon ve nefes darlığı ortaya çıkan sorunlar arasında yer almaktadır. Çalışanların işlerinden sıkıldıkları, sabah uyanıp işe gitmek için kendilerini yorgun hissettikleri ifade edilmektedir. Çalışanlar umursamaz ve duygularını daha az dışarı vurarak davranmaktadır (Ekberg, Griffith ve Foxall, 1986, s. 162). Duygusal olarak tükenmiş çalışanların kazaya mahal verme eğilimleri de fazla olmaktadır (Acar ve Erkan, 2018, s. 39).

Tükenmişlik sendromunun önlenmesi noktasında sendroma müdahale etmek için önemli noktayı tükenmişliğin ilk ayağı olan duygusal tükenme oluşturmaktadır. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun başlangıcını oluşturmaktadır. Bu boyutta henüz başlangıç aşamasında bulunan tükenmişlik sendromunun bu boyuttan sonra dozu gittikçe artmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Ersoy-Yılmaz vd., 2014, s. 137). Ancak başlangıç düzeyi de olsa çalışanlar duygusal tükenme yaşadıklarında tükenmişliğe müdahale edecek, kendilerini rahatlatacak ya da iyileştirecek girişimi göstermek adına gerekli gördükleri mecali kendilerinde bulamayabilmektedir (Doğan, Demir ve Türkmen, 2016, s. 39). Tükenmişliğin içsel boyutu (Arı ve Bal, 2008, s. 133) olarak duygusal tükenmenin çalışanların yalnızca kendilerini etkilediği ifade edilmektedir (Başol, 2013, s. 4).

Çalışanlara yüklenilen aşırı iş yüküne sahip işlerin devam etmesi, ağır çalışma koşulları iş stresini yükseltmektedir (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018, s. 56; Güler ve Marşap, 2018, s. 493). Bir stres bileşeni (Schwarzer, Schmitz ve Tang, 2000, s. 310), aynı zamanda kişisel stres seviyesi ile ilgili (Bilgen ve Genç, 2014, s. 2) olduğu vurgulanan duygusal tükenme, çalışanların sorunlarla başa çıkma sınırlarına göre strese girme derecesi olarak da değerlendirilmektedir. Yüksek stres derecesine sahip çalışanlar, duygusal idam için ipin ucunda kabul edilmektedir (Golembiewski ve Kim, 1987, s. 63). Stresle ilgili olduğu ifade edilen duygusal tükenmenin önlenmesinde stresin kontrol altına alınması büyük önem arz etmektedir (Güler ve Marşap, 2018, s. 493). Stresle başa çıkmada başarılı olan çalışanların duygusal tükenme yaşama ihtimallerinin düşük olduğu vurgulanmaktadır (Berberoğlu ve Sağlam, 2010, s. 150).

Çalışanların içinde bulunduğu çevre duygusal tükenmeye katkıda bulunmaktadır. Duygusal tükenme çalışanların içinde yer aldıkları zorlu çevreye (ortama) cevap olarak ortaya çıkabilmektedir (Leiter, 1991; Greenglass vd., 1999).

Diğer bir ifadeyle tükenmişliğin temel belirtisi olarak duygusal tükenme, çevresel strese tepki olarak kabul edilmektedir (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld ve Van Dierendonck, 2000, s. 427).

Duygusal tükenme tükenmişlik boyutları içerisinde araştırmalara en çok dâhil edilen boyutu oluşturmaktadır. Çünkü tükenmişlik yaşayan kişiler en çok duygusal tükenmeye maruz kalmaktadır. Bu boyut tükenmişliği tanımlamak adına kritik bir önem arz etmekle birlikte açıklamak için tek başına yeterli kabul edilmemektedir (Eroğlu, 2014, s. 150). Tükenmişliğin tanımlanmasında duygusal tükenme boyutunun tek başına yeterli olmaması ancak temel boyut olarak önem arz etmesi durumu hem ampirik hem de kavramsal olarak kabul görmektedir. Ampirik açıdan duygusal tükenmenin diğer tükenmişlik boyutlarına göre daha güçlü ilişkiler gösterdiği ortaya koyulmaktadır. Kavramsal açıdan ise duygusal tükenme, tükenmişliğin temel anlamını en iyi yakalayan boyut olarak gösterilmektedir (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003, s. 160).

#### **2.1.2.2.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişlik sendromunu değerlendirmenin diğer bir bileşeni, tükenmişlik sendromunun ikinci aşaması olarak duyarsızlaşma ele alınmaktadır (Schwarzer vd., 2000, s. 310; Başol, 2013, s. 4; Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 10). Çalışanların duygusal tükenmesi sonucunda duygusal kaynaklarında meydana gelen azalma duyarsızlaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Başoğlu ve Aytaç, 2016, s. 470). Duyarsızlaşma, duygusal tükenmenin bir sonucudur çünkü duygusal olarak yorgun ve gergin olan çalışanlar başkalarına karşı pasif davranarak işin yol açtığı psikolojik baskıyla yüzleşmeye çalışmaktadır (Alkhateeb, Kraishan ve Salah, 2015, s. 57). Duygusal tükenme gösteren çalışanlar zaman içerisinde diğer kişilerden uzaklaşmakta ve beraber olduğu insanlarla daha zayıf ilişkiler geliştirmektedir. Böylelikle duyarsızlaşma olarak ifade edilen durum ortaya çıkmaktadır (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018, s. 56). Tükenmişliğin en önemli bileşeninin duygusal tükenme olduğu ifade edilmiştir. Ancak bazı çalışmalar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Shirom, 2005; Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard ve Metzger, 2007) tarafından duyarsızlaşmanın da tükenmişliğin önemli bir bileşeni olduğu vurgulanmaktadır.

Duyarsızlaşma en genel şekliyle çalışanların diğer kişilere yönelik olumsuz yönlerini açıklamaktadır. Çalışanların diğer kişilere karşı ilgisiz ve kayıtsız davranışları ve olumsuz yaklaşımları duyarsızlaşma ile ifade edilmektedir. Bu durum çalışanların diğer kişilere karşı yapabileceği hakaretler ve sergileyebileceği alaycı duygular, aşağılayıcı davranışlar ile diğer kişilerin çalışan görüşlerine yönelik güven kaybını temsil etmektedir (Eelen vd., 2014, s. 1415; Al-Adwan ve Al-Khayat, 2016, s. 181; Acar ve Erkan, 2018, s. 39).

Duyarsızlaşma diğer bir ifadeyle sinizm, huzursuzluk, idealizm kaybı, alıcılara karşı olumsuz ya da uygunsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından diğer kişilere karşı hissiz veya aşırı umursamaz bir cevap verilmektedir (Schwarzer vd., 2000, s. 310). Daha açık bir ifadeyle çalışanların örgüt içinde yer alan diğer kişilerden farklı, mensubu olduğu örgüte ya da gruplara karşı aykırı davranışlar sergilemesi şeklinde de açıklanmaktadır. Bu durum da söz konusu çalışanın dışlanmasına sonrasında ise yalnız kalmasına yol açmaktadır (Ersoy-Yılmaz vd., 2014, s. 137). Zaten duyarsızlaşma yaşayan çalışanların kendilerini yalnız bırakma arzusunu çok yoğun yaşadığı da bilinmektedir. Yani çalışanlar diğer kişileri kendilerinden uzaklaştırma eğilimde olmaktadır (Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 11). Çalışanlar örgüte ve diğer kişilere karşı sinik kalmaktadır (Çankaya, 2017, s. 3).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir. Diğer kişilere karşı kötü kurallar geliştirilmektedir. Çalışanlar diğer kişilere kötülük yapma isteğini kendilerinde hissetmektedir (Akman, Taşkın, Özden ve Çörtü, 2010, s. 808). Diğer kişilere karşı ilgisiz, kaba ve aşağılayıcı davranmak, kişilerin kendilerine yönelik talep ve ricalarını umursamamak, diğer kişileri sanki bir nesneymiş gibi görmek duyarsızlaşma yaşandığını belirten davranışlar arasında yer almaktadır (Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 10). Çalışanlar kendisinden hizmet veya bakım alan kişilere karşı duygusuz ve nezaketsiz bir cevap vermektedir (Leiter, 1991, s. 124). Çalışanlar kendilerini diğer kişilere karşı besleyebilecekleri olumlu duygulardan yoksun bulmaktadır (Bernhard II, 2007, s. 117). Çalışanlar genellikle hizmetin alıcısı konumunda bulunan kişilere karşı duygusuz, acımasız, insafsız ve katı davranışlar sergilemektedir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297). Duyarsız çalışanlar hiçbir şeyi umursamamaktadır (Bilgen ve Genç, 2014, s. 2). Çalışanlar ne çalıştıkları örgüte ne de hizmet sunumunu gerçekleştirdikleri kişilere karşı olan olumsuz tavır, tutum ve davranışlarından rahatsızlık duymaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 133). Çalışanların diğer



kişilere karşı olan bu davranışları bir savunma mekanizması veya yabancılaşma olarak betimlenebilmektedir (Polat, Ercengiz ve Tetik, 2012, s. 156). Ancak bu açıklamalardan açıkça ifade edilebilecek bir şey vardır ki duyarsızlaşma duygusal tükenmede olduğu gibi yalnızca çalışanın kendisini etkilememektedir. Çalışanların çevresinde bulunan diğer kişiler de çalışanın yaşadığı bu durumdan etkilenmekte yani çalışanlar çevresindeki kişileri de etkilemektedir (Başol, 2013, s. 4).

Sinizm veya ilişki kesme, geri çekilme, bağları koparma (Halbesleben ve Buckley, 2004, s. 859-860) olarak da değerlendirilen ve çalışanların kendini korumak adına tercih ettiği bir kaçış yolu olarak da kabul gören duyarsızlaşma çalışanların çalışma verimliliklerini ve kişisel iyi olma hallerini ortadan kaldırabilmektedir (Hazır ve Orel, 2014, s. 145-147). Kendini soğuk, sert ve ilgisiz hisseden çalışanlar kendilerini aynı zamanda güçsüz de hissetmektedir (Berberoğlu ve Sağlam, 2010, s. 150-151). Duyarsızlaşmış çalışanlar, diğer kişilerin hayatlarına çok fazla müdahalede bulduklarını düşünmektedir. Bu nedenle diğer kişileri duygusal varlıklardan ziyade başka şeyler veya nesnelere olarak görmekte ve onları hayatlarından uzaklaştırarak izole olmayı yani yalnız kalmayı tercih etmektedir (Golembiewski ve Kim, 1987; Aksoy ve Yalçınsoy, 2018). Yani bu aşamada çalışanlar diğer kişilere karşı önceki olumlu tutumları ile bu süreçteki olumsuz tutumları arasındaki ayrımı fark etmektedir. Bu durum ise çalışanların kendilerini örgüte ve diğer kişilere karşı yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 71). Çalışanların kendileri için belirledikleri hedefler önemsiz hale gelmektedir (Deran ve Beller, 2015, s. 72-73). Çalışanlar hizmet edilen kişilerde ayrımcılığa gidebilmekte, işe karşı idealizmlerini kaybedebilmekte ve işten geri çekilme duygusu ortaya çıkabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Acar ve Erkan, 2018). Duyarsızlaşma ile birlikte insan ilişkilerini yeniden kurma eğiliminde olan çalışanlarda bunlara ek olarak ortaya çıkabilecek semptomlar arasında üzüntü, durgunluk, vizyonsuzluk ve oluruna bırakma yer almaktadır. Aynı zamanda çalışanlar uyuşturucu ve alkolü bir kaçış aracı olarak kullanmaktadır (Ekberg vd., 1986; Golembiewski, Boudreau, Kim, Munzenrider ve Park, 1990).

Özetle, duyarsızlaşmanın ilk başlarında çalışanların duygusal baskıyı azaltmak için her şeyi kitabına uygun bir şekilde yapmaya çalıştıkları bilinmektedir. Çalışanların bağımsız, hissiz ve hatta insanlıktan çıkmış davranışlar geliştirmesi onların daha fazla duyarsızlaşmasına neden olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar diğer insanların

ihtiyaçlarını karşılayamamakta, sadece yalnız kalmak istemektedir. Çalışanların başkalarına karşı olumsuz duyguları, onlara karşı sıkıntı ya da suçluluk duygusu hissedene kadar devam edebilmektedir. Duyarsızlaşmayla ilgili yoğun duygular, çalışanların kendilerini soğuk ve başkalarının uzak durmak istediği insanlar olarak algılamasına neden olabilmektedir. Bu tür bir öz değerlendirme de kişisel başarının azalmasına neden olabilmektedir (Hamann ve Gordon, 2000, s. 35). Bu nedenle tükennişlik boyutlarının ikincisi olarak değerlendirilen duyarsızlaşma boyutunun Maslach ve Jackson (1981) tarafından en sorunlu boyut olduğu vurgulanmaktadır.

### **2.1.2.2.3. Kişisel Başarı Eksikliği**

Tükennişlik sendromunun üçüncü boyutunu kişisel başarı eksikliği oluşturmaktadır. Bu boyut diğer boyutları takip etmek yerine onlara paralellil göstermektedir (algan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009, s. 64). Kişisel başarı eksikliği, çalışanların başka kişilerle birlikte gerçekleştirmeleri gereken işlerindeki başarılarında ve işlerine yönelik yetkinlik duygularında bir düşüşü ifade etmektedir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297; Leiter, 1991, s. 124).

Çalışanlar kişisel başarı eksikliği boyutunda kendilerinde meydana gelen değişimlerin (duygusal tükennişme ve duyarsızlaşma) farkına varmaktadır. Özellikle duyarsızlaşma boyutunda çalışanların diğer kişilere karşı yaşadıkları olumsuz tutum, tavır ve davranışları bu boyutta çalışanlar kendilerine karşı yaşamaya başlamaktadır. Bu da çalışanların yaptıkları işlerde ve insanlarla kurdukları ilişkilerde kendilerini yetersiz görmeye ve suçluluk duygusu hissetmeye başlamalarına neden olmaktadır (Işıktaş, 2016, s. 465; Aksoy ve Yalçınsoy, 2018, s. 56). Aynı zamanda duyarsızlaşma ile diğer kişilere karşı ortaya çıkan negatif tepkiler bu boyutta çalışanların kendileri hakkında da negatif düşünmelerini beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz durumlar sonucunda da çalışanlar kendileri için başarısız hükmü vermektedir. Çalışanlar işleri ile ilgili harcadıkları çabanın kimseye faydası olmadığına inanmakta ve kendilerine olan saygılarını kaybetmektedir (Adiloğulları ve Gencay, 2016, s. 10-11).

Çalışanlar kendilerini olumsuz bir şekilde değerlendirmeye başladıklarında, başarma konusundaki heveslerini yitirdiklerinde, yetkin olmadıklarını hissettiklerinde ve görevlerini yerine getiremediklerinde kişisel başarı eksikliği durumu ortaya çıkmaktadır (Al-Adwan ve Al-Khayat, 2016, s. 182). Çalışanların kendilerini yeterli

ve başarılı hissetmedikleri bu boyutta çalışanlar kendilerini öz değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Değerlendirme sonucunun olumsuz olması durumunda ise doğrudan çalışanların kişisel başarı eksikliği yaşadıkları iddia edilmektedir (Acar ve Erkan, 2018, s. 39). Bu nedenle bu boyutun öz yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramları ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Hazır ve Orel, 2014, s. 147). Aynı zamanda kişisel başarı eksikliği “öz değerlendirme bileşenidir” ve azaltılmış mesleki etkinlik, verimlilik, başarılilik veya yetenek, düşük moral ve iş talepleriyle başa çıkamayan bir yetersizlikle bağdaştırılmaktadır (Schwarzer vd., 2000, s. 311; Eelen vd., 2014, s. 1415).

Çalışanların kişisel yeterlilik duygularının azaldığı (Gündüz, 2005) kişisel başarı eksikliği boyutunda, çalışanlar bir zamanlar yardımcı olabileceklerine inandıkları insanlarla etkili ve başarılı bir şekilde ilişki kurma becerilerinde yetersiz kalmaktadır (Cordes vd., 1997, s. 687). Çalışanlar işte yetenek kabiliyetlerinin azaldığını, işlerinde bir zamanlar olduğu kadar iyi performans gösteremediklerini algılamaktadır (Halbesleben ve Buckley, 2004, s. 859). Çalışanlar kendilerinden umutsuz olmakta, işlerinde yaptıkları başarılarından da memnun kalmamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99). Kendilerini mesleğe layık görmemekte ve katkılarını klişe olarak, kendilerini de önemsiz olarak değerlendirmektedir. Benlik saygısı eksikliği gelişmekte ve depresyon sıklıkla ortaya çıkmaktadır (Hamann ve Gordon, 2000, s. 35). Kişisel başarılarında eksiklik hisseden çalışanların moralleri bozulmakta, üretimleri azalmakta, çalışanlar benliklerini zayıf olarak algılamakta, kendilerine yöneltilen baskılarla baş edememekte ve hatta depresyona girebilmektedir (Aksu ve Baysal, 2005, s. 10). Algılanan bir verimlilik eksikliği söz konusu olması dolayısıyla hayal kırıklığı hissedilmektedir (Bernhard II, 2007, s. 117). Çalışanlar sadece işlerinde ilerleyemediklerini hissetmemekte aynı zamanda gerilediklerini de düşünmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 134). Çalışanların çevresinde yer alan diğer kişilerin de çalışanlara karşı güvenlerinin azaldığı bilinmektedir (Akman vd., 2010, s. 808).

Tükenmişliğin son boyutunda, diğer tüm duygusal hislerin ve endişelerin kaybedilmiş olduğu tanımlanmaktadır. Bu boyuttaki davranışlar, tam anlamıyla tarafsız olma, tamamen nefret etme ve kişinin kendine ve insanlığına karşı kaygılı olmasını içermektedir. İntihar etmenin de düşünüldüğü bu aşamada intiharın nadiren

gerçekleştiği, neyse ki çok az sayıda insanın bu aşamaya ulaştığı belirtilmektedir (Ekberg vd., 1986, s. 162).

### **2.1.2.3. Turizm Sektöründe Tükenmişlik**

Tükenmişlik sendromu birçok hizmet sektörü mesleğinde sosyal bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar ile iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan tükenmişlik birçok ülkede farklı araştırmalara konu olmaktadır (Maslach, 2003, s. 189; Maslach ve Leiter, 2017, s. 36). İlk olarak insanlara hizmet veren meslek mensuplarında görülmüş ve bu meslek grupları araştırılmış olsa da son yıllarda farklı mesleklere mensup çalışanlar üzerinde de en çok araştırılan konulardan birini oluşturmaktadır (Çoban ve Hamamcı, 2008, s. 601; Okutan, 2010, s. 71). Ancak, Lu ve Gursoy (2016) hizmet sektörü çalışanlarının diğer sektör mesleklerine göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu nedenle hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması büyük önem arz etmektedir (Aslan ve Özata, 2008, s. 78).

Tükenmişlik sendromunun özellikle hizmet sektörü çalışanlarında görüldüğü ifade edilmektedir. Çalışanların pozisyonları (yönetici, takım lideri, kritik önemi bulunan konularda karar veren kişiler gibi) ve yerine getirdikleri işler (keskin dikkat gerektiren, ayrıntıların önemli olduğu işler gibi) tükenmişlik sendromuna daha yatkın olup olmama konusunda belirleyici olmaktadır. Ancak hangi pozisyon ya da hangi iş olursa olsun tüm çalışanların az veya çok tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali bulunmaktadır (Demir ve Kara, 2014, s. 427-428).

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün, sektör yapısı dolayısıyla sahip olduğu pek çok özellik tükenmişlik sendromunun ortaya çıkması için elverişli koşulları hazırlamaktadır (Güven ve Sezici, 2016, s. 112). Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olan turizm sektörünün kendine has özelliklerinden bazılarını aşağıda değinilmektedir:

Turizm sektörü literatürde de sıklıkla bahsedilen ağır çalışma koşullarına (uzun çalışma saatleri, mevsimsellik dolayısıyla tüm yıl çalışmama durumu, kariyer imkânlarındaki sınırlılıklar, ödüllendirme eksikliği gibi) sahiptir. Bu ağır çalışma koşulları çalışanların yerine getirdikleri işleri, görev ve sorumlulukları sorgulamalarını da beraberinde getirmektedir. Sonucunda ise turizm sektörü çalışanları kendilerini

öncelikle aşırı yorgun ve yıpranmış hissedebilmekte, daha sonra kendi kabuklarına çekilip diğer kişilere karşı umursamaz tavırları ortaya çıkabilmekte son olarak ise bu durumlara paralel olarak çalışanların başarı eksiklikleri oluşabilmektedir (Çetin, 2018, s. 21). Ağır ve zorlu koşullara sahip çalışma ortamları yaygın olarak stres sorununun yaşanmasını beraberinde getirmektedir. Stres, çalışanlardan beklentilerin çok, taleplerin yoğun olması durumunda meydana gelmektedir. Tükenmişlik sendromu da yaşanan stres sonucunda ortaya çıkan sorunlardan birini oluşturmaktadır (Dinç, Bitlisli, Çetinceli ve Aydın, 2013, s. 45). Kim, Shin ve Umbreit (2007) tarafından turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden özellikle konaklama işletmelerinde çalışanların ağır ve zorlu çalışma koşulları nedeniyle stres düzeylerinin ve buna bağlı olarak tükenmişlik sendromu yaşama eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Tükenmişlik sendromu konaklama işletmeleri ön cephe hizmet çalışanları da dâhil olmak üzere her türlü işte çalışanlar arasında meydana gelebilmektedir (Vallen, 1993; Walters and Raybould, 2007; Chalkiti and Sigala, 2010). Çalışan kesimin %80'inde tükenmişlik sendromuna rastlanıldığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle her on çalışandan sekizi tükenmişlik sendromuna yakalanma riski taşımaktadır (Kaya-Göktepe, 2016).

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektöründe taleplerin oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Turizm sektöründen hizmet talebinde bulunan kişiler belirlenmiş davranışlarla çalışanlar tarafından memnun edilmeye çalışılmaktadır. Ancak turizm sektörü işletmeleri olarak restoranlar, oteller ve havayolu işletmelerinde çalışanların hizmet sundukları kişilerle etkileşimleri esnasında en fazla tatsız olay yaşayan çalışanlar oldukları da bilinmektedir. Yani çalışanların söz konusu memnuniyeti sağlamaları kolay olmamaktadır. Bu durum da çalışanları ekstra çaba harcamak zorunda bırakmaktadır (Bitner, Booms ve Mohr, 1994; Mengenci, 2015). Çalışanların genellikle zorlu ve talepkâr müşterilerle karşılaşması ve bu tür çalışma ortamlarında müşterilere harcanan zamanın fazla, etkileşimlerin de yoğun olması stresi ve aşırı iş yükünü beraberinde getirmektedir (Lu ve Gursoy, 2016, s. 210; Cheng ve O-Yang, 2018, s. 78). Turizm sektörü mesleklerinin iş yükünün diğer hizmet sektörü mesleklerine göre daha fazla olduğu bilinmektedir (Güzel vd., 2013, s. 110). Yoğun müşteri istek, ihtiyaç, beklenti ve sorunlarıyla, aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalan çalışanların yaşadıkları aşırı duygusal yıpranma çalışanlarda tükenmişlik riskini ortaya çıkarmakta hatta tükenmişlik yaşamayı kaçınılmaz kılmaktadır (Auken, 1979, s. 53).

Turizm sektörü emek yoğun bir özellik göstermektedir. Turizm sektöründe hizmet sunumu haftanın 7 günü 24 saat gerçekleşmektedir. Bu da tüm bu süre zarfında çalışan müşteri iletişimini gerekli hatta zorunlu kılmaktadır. Böyle bir çalışma ortamı da çalışanlar için stresi ortaya çıkarmaktadır (Kim vd., 2007, s. 421). Aynı zamanda turizm sektöründe emek yoğun özelliğe sahip işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek adına sermaye yoğun özellikteki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere oranla daha fazla çaba göstermek zorunda oldukları bilinmektedir. Çünkü emek yoğun özellikteki işletmeler tarafından çalışanların motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş doyumunun sağlanması gerekmektedir (Şahin ve Ateş, 2017, s. 22). Bu durumda stres ve ekstra çaba çalışanların tükenmişlik sendromuna maruz kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle turizm sektörü çalışanlarının tükenmişlik durumlarının araştırılması elde edilen bulgular ışığında çözüm önerilerinde bulunulması oldukça önem arz etmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008, s. 122). Atan ve Tekingündüz (2014, s. 55) tarafından da 7 gün 24 saat hizmet sunumu gerçekleştirilen sektörlerle mensup meslekler için tükenmişlik sendromu konusuna daha fazla önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Turizm sektörü, çalışanların diğer kişilerle yüz yüze ve yakın ilişkiler kurmalarını gerekli kılmaktadır. Böyle ortamlarda yoğun duygusal tepkiler gözlemlenmektedir (Çapri ve Güler, 2016, s. 56). Aynı zamanda turizm sektöründe çalışanlar müşterilerle yoğun bir şekilde ilgilenmek için uzun zaman harcamaktadır. Sık gerçekleşen çalışan-müşteri etkileşimleri daha çok müşterilerin mevcut problemleri (psikolojik, sosyal ve/veya fiziksel) etrafında toplanmakta ve öfke, utanç, korku veya umutsuzluk duygularıyla yüklü olmaktadır. Söz konusu sorunların çözümleri her zaman açık ve kolay bir şekilde elde edilmemektedir. Bu da belirsizlikleri ve hayal kırıklıklarını beraberinde getirmektedir. Bu şartlar altında çalışanlar kronik stres yaşayabilmekte, duygusal olarak boşalabilmekte yani çalışanlar için tükenmişlik riski doğabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99; Babaoğlu, Akbaba-Altun ve Çakan, 2010, s. 356). Pines ve Maslach (1980) çalışma ortamında zamanlarının büyük çoğunluğunu diğer kişilerle yüz yüze yoğun etkileşimler içinde geçiren çalışanların duygusal açıdan bitkin düştüğünü ifade etmektedir. Kilfedder vd., (2001) ve Daley (1979) tükenmişliğin özellikle zamanının önemli bir kısmını diğer insanlarla yakın ilişki içinde geçiren kişilerin mensup olduğu mesleklerde ortaya çıkan bir olgu olduğunu savunmaktadır. Benzer bir ifade Arora, Asha, Chinnappa ve Diwan

(2013, s. 491) tarafından, insanlarla karşılaşmaların daha muhtemel ve yoğun olduğu meslek çalışanlarının bu karşılaşmalardan dolayı tükenmişliğe özellikle duyarlı oldukları şeklinde açıklanmaktadır. Özetle, tükenmişlik sendromunun duygusal stres ve gerginlik düzeyi yüksek olan ve yüz yüze etkileşimlerin yoğun olduğu mesleklerde yaygın olarak görüldüğü ve bu açıklamanın tükenmişlik sendromuyla ilgili en önemli hususu oluşturduğu söylenmektedir (Maslach ve Jackson, 1984; Arslan ve Acar, 2013).

Müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan çalışanların yaşadığı tükenmişliğin sağlık sorunlarına yol açtığı da ifade edilmektedir. Tükenmişlik derecesi ile sağlık problemlerinin azaltılması ve iyileşmesi arasında negatif bir korelasyon bulunduğu dikkat çekilmektedir (Pienaar ve Willemse, 2008). Chen ve Chen (2012), turizm sektörü çalışanlarından uçuş görevlilerinin tükenmişlik dolayısıyla daha ciddi sağlık sorunları yaşayabileceklerini belirtmektedir. Tükenmişlik sendromu çalışanların verimliliklerini de etkilemektedir. Bunların yanı sıra gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak işletme maliyetleri ve verimliliği de bu durumdan etkilenmektedir (Çetin, 2018, s. 21). Çalışanlar arasında tükenmişlik sadece çalışanların verimliliğini etkilemekle kalmamaktadır. Aynı zamanda hizmet kalitesini de düşürmektedir (Keser ve Yılmaz, 2014, s. 6).

### 2.1.3. Örgütsel Bağlılık

Zaman içinde çeşitli endüstrilerde, bilimsel, teknolojik, düşünsel alanlarda meydana gelen gelişmeler ve değişimler (Acar, 2012, s. 217) hem işletmecilik anlayışında hem de çalışanlar üzerinde etkili olmuştur. Çalışanları daha önemli hale getiren bu gelişme ve değişimler sonucunda çalışanlar “izleyenler, ortaklar, iç müşteriler” (Aktaş ve Gök, 2010, s. 34) olarak ifade edilmiş ve örgütler tarafından “çalışanlar bizim en büyük varlığımızdır” cümlesi rutin olarak tekrarlanmaya başlamıştır (Mowday, 1998, s. 392). Çünkü giderek daha zorlu ve karmaşık hale gelen örgütlerde başarının anahtarı olarak örgütte etkili çalışanların (enerjik, yetkin, motive, üretken ve son derece kararlı, yenilikçi, görevlerini aktif ve tutkuyla yapan, yaptığı işlerin gerçekten fark yarattığına ve önemli bir şeyin parçası olabileceğine inanan çalışanlar) var olması gerekliliği kabul edilmiştir (Abdulkadir, Isiaka ve Adedoyin, 2012, s. 124; Einolander, 2016, s. 408; Cesario ve Chambel, 2017, s. 152; Baek, Byers ve Vito, 2018, s. 155).

Literatür incelendiğinde örgütlerin üstün başarılarının genellikle örgütlerine kuvvetli bir biçimde bağlı olan çalışanların çalışma sonuçlarıyla ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. Çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütün hem kendisine hem de amaçlarına bağlı olmaktadır (Acar, 2012, s. 218). Örgütlerin başarısı ve rekabeti konusunda örgütler tarafından çalışanların öneminin fark edilmesi, örgütlerin sabit bir çalışan kadrosu ile uzun yıllar devam etme isteklerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum da örgütler için çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması gerekliliğini doğurmuş, örgütleri çalışanların örgütsel bağlılığına önem vermeye itmiştir (Aktaş ve Gök, 2010, s. 34; Brimeyer, Perrucci ve Wadsworth, 2010, s. 512). Günümüzde de örgütsel bağlılık her zaman gerekli ve önemli görülmeye devam etmektedir (Garcia-Almeida, Fernandez-Monroy ve De Saa-Perez, 2014, s. 1).

İşle ilgili tutumlardan biri olan ve dünya çapındaki araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gören örgütsel bağlılık kavramında yer alan bağlılık kavramının (Amponsah-Tawiah ve Mensah, 2016, s. 226) TDK Büyük Türkçe Sözlüğü’nde (2019) kelime anlamı “bağlı olma durumu, merbutiyet; birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde açıklanmaktadır. Bağlılık kavramının doğrudan sadakat olarak tanımlanabileceği yönünde ortak bir algı bulunmakta ancak bu doğru kabul edilmemektedir. Bağlılık ve sadakat iki farklı kavram olarak değerlendirilmektedir. Bağlılığı bulunan çalışanlar, denetleyicilerin performanslarını



kontrol etmelerine gerek kalmadan sorumluluk sahibi olarak davranabilmekte ve kendi kendilerini kontrol edebilmektedir. Ya da herhangi bir şeye zaman ayırmak veya bir görevi yerine getirmek için istekli olmakta, bunu vaat etmekte veya göstermektedir. Bağlılık, verilen sözlerin tutulması için ahlaki bir zorunluluk içermektedir. Ancak örgüte yönelik sadakatte böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Sadakatteki psikolojik bağ herhangi bir ahlaki zorunluluğun ötesinde bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların sıkı çalışmaları ve verimliliklerini artırma çabaları bağlılık; çalışanların örgütte yapmaları beklenenlerin/kararlaştırılanların ötesine geçmeleri ise sadakat olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çaba göstermek ahlaki bir zorunluluktur. Ancak müşterilerin örgütle olan bağlılıkları sadakat olarak ifade edilmektedir. Çünkü müşteriler için aynı örgütte olmak gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır (Asrar-Ul-Haq, Kuchinke ve Iqbal, 2017, s. 2355). Fullerton (2003) bağlılığın sadakate yol açtığını ve sadakatin bağlılıktan daha stresli olduğunu ifade etmektedir.

Karşılıklı güvene dayanan, bir varlığa yönelik bir vaadi ve buna dâhil olmayı içeren bağlılık kavramı ayrıntılı bir şekilde analiz edildiğinde kavramın karmaşık bir yapıda olduğu görülmektedir. Ancak, çoğu kişi kavramı fazla düşünmeden kullanmaktan mutlu olmaktadır. Bu kişilerin kullanımı için kavramın basit ve günlük ortak bir anlamı bulunmaktadır. Bu anlam ise “bir varlığa yoğun bir bağlılık hissi, öncelikle kişisel ahlaki standartlara dayanan bir söz verme hissiyle kurulmuş duygusal bir bağ” olarak ifade edilmektedir. Bağlılık kavramının tarihsel süreç içinde kullanımına bakıldığında kavramın bir ortağa ya da aileye, Tanrı’ya ya da kiliseye veya belirli bir nedene ya da politik ideolojiye bağlılık gibi önemli sosyo-psikolojik bağlantılar açısından ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Bağlılık kavramının bir örgüte bağlılık fikri olarak ortaya atılması yalnızca 1960’lı yıllardan sonra öne çıkmıştır (Ashman ve Winstanley, 2006, s. 142). Geçmişte bağlılık üzerine araştırma yapan araştırmacılar kendilerine şu soruyu sormuştur: “*Örgütlerde çalışanların bağlı oldukları şey nedir?*.” Bu soruya yanıt olarak ise şu verilmiştir: “*Örgütlerde çalışanlar kendilerini bir bütün olarak örgüte adamaktadır.*” Bu soru cevaptan hareketle ise “örgütsel bağlılık” kavramı bu olguyu açıklamak için ortaya çıkmıştır. Söz konusu kavramsallaştırmada yanlış olan hiçbir şeyin olmadığı da vurgulanmaktadır (Reichers, 1985, s. 471). Bu açıklamalardan hareketle çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımına, örgütsel bağlılığın boyutlarına ve turizm sektöründe örgütsel bağlılığa yer verilmektedir.

### 2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı Porter vd., (1974, s. 604) tarafından “bir çalışanın belirli bir örgütle kendini tanımlaması ve örgüte katılımı” olarak; Allen ve Meyer (1990) tarafından da “çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir bağ” olarak tanımlanmaktadır. İlk tanım akademik araştırmalarda kullanılan örgütsel bağlılık kavramının orijinal tanımı olarak kabul edilmektedir (Cullinan, Bline, Farrar ve Lowe, 2008, s. 226). İkinci tanımın ilgili alan yazında en çok kullanılan tanım olduğu ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Erben ve Güneşer, 2008, s. 960; Ng ve Feldman, 2011; Deniz, Noyan ve Gülen-Ertosun, 2013; Mahdi, Mohd ve Almsafir, 2014).

Bilimsel literatür her ne kadar örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlarıyla dolu olsa da orijinal ve en çok kullanılan tanıma ek olarak iki tanımın literatüre egemen olduğu ifade edilmektedir. Bu tanımlardan ilki, “çalışanların belirli bir örgütte yer almasıyla özdeşleşmesinin gücünü gösteren bir bağlılık durumu” olarak açıklanmaktadır. İkincisinde ise örgütsel bağlılık “alternatif istihdam fırsatlarının eksikliğini ve/veya belirli bir örgütten ayrılma ile bağlantılı yüksek kişisel fedakârlığı yansıtan bir bağlanma durumu” olarak görülmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1993). Kavrama ait belki de en iyi tanımın ise Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen tanım olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü tanımın örgütsel bağlılığın boyutları kapsamında detaylı olarak ele alınıp açıklanacak olan üç örgütsel bağlılık boyutunu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) içerdiği ifade edilmektedir (Eisenberg, Monge ve Miller, 1983, s. 181). Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre örgütsel bağlılık “bir çalışanın belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı” şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanım aynı zamanda örgütsel bağlılığın kesin ve net tanımı olarak da kabul edilmektedir (Crewson, 1997, s. 507). İlgili literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramına ait tanımlardan bazıları tanımların benzer noktaları göz önünde bulundurularak kategorilendirilmiştir. Kategorilendirilen tanımlar Çizelge 5’te yer almaktadır.

**Çizelge 5. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Örgüte Yönelik Aidiyet/Sahiplenme Duygusu Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Örgüte Yönelik Tepki/Cevap/Tutum Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Lee (1971, s. 213)	Bir dereceye kadar ait olma veya sadakat.	Sheldon (1971, s. 143)	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan ya da ekleyen, örgüte karşı tutum ve yönelim.
Buchanan (1974, s. 533)	Bir kişinin örgütün hedeflerine ve değerlerine, hedefler ve değerlere göre kendi rolüne ve örgütün tamamen enstrümantal değeri dışında kendi iyiliği için örgüte duygusal bağlanması.	Cook ve Wall (1980, s. 40)	Bir çalışanın istihdam edildiği örgütün özelliklerine yönelik duygusal tepkileri.
Steers (1977, s. 46)	Bir çalışanın belirli bir örgütteki kimliğinin ve örgüte dâhil edilmesinin göreceli gücü.	Balaji (1986, s. 274)	Örgüte yönelik duygusal bir tutum.
Balaji (1986, s. 274)	Bir çalışanın bir bütün olarak örgütüne duygusal olarak bağlı hissetmesi.	Baack, Luthans ve Rogers (1993, s. 233)	Çalışanların istihdam durumlarında örgüte yönelik gerçekleştirdikleri karmaşık ve etkili bir cevap.
O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493)	Çalışanların örgütün özelliklerini veya bakış açılarını ne ölçüde içselleştirdiklerinin veya benimsediklerinin derecesi.	Ensher, Grant-Vallone ve Donaldson (2001, s. 56)	Bir çalışanın bir bütün olarak örgüt hakkındaki duyguları.
Gaertner ve Nollen (1989, s. 975)	Çalışanların kendilerini örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleştirmesi ve öncelikli amaçları olarak maddi kaygıları bir kenara bırakarak örgütte kalmayı istemeleri durumu.	Saks (2006, s. 602)	Çalışanların örgütlerine karşı tutumları ve bağlılıkları.
Steinhaus ve Perry (1996, s. 278)	Önemli bir mesleki sadakat ve örgütle derin bir özdeşleşme.	Shahnawaz ve Juyal (2006, s. 176)	Örgütün ortak hedeflerine yönelik tutum ve davranışlar.
Bartlett (2001, s. 336)	Çalışanların istihdam edildikleri örgüte karşı hissettikleri bağlanma düzeyi.	Alavi, Mojtahedzadeh ve Savojo (2013, s. 815)	Çalışanların kuruma karşı olumlu ya da olumsuz tutumları.
Herscovitch ve Meyer (2002, s. 483)	Çalışanların başkalarıyla işbirliği içinde çalışmaya istekli olmalarını, örgüt amaçlarına ulaşmak için ekstra çaba göstermelerini veya değişim şampiyonu olarak hizmet etmelerini sağlamak için belirlenmiş şartlara asgari düzeyde uyum gösterme.	Deniz vd., (2013, s. 694)	Bir çalışanın bir örgüt hedefine yönelik tutum ve davranışları.
Bayram (2005, s. 125)	Çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü.	Kumasey, Bawole ve Hossain (2017, s. 63)	Çalışanların mevcut organizasyonlarına yönelik hisleri.
Carver ve Candela (2008, s. 985)	Bir çalışanın bir örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlı olması.	Ahmad ve Oranye (2010, s. 584)	Çalışanların örgütün hedeflerine yönelik tutum ve davranışları.
Ahmad ve Oranye (2010, s. 584)	Kaynağı ne olursa olsun, çalışanların ait olduğu bir örgütün amaçlarına ve ideallerine karşı duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılıkları.		
Aktaş ve Gök (2010, s. 34)	Bir işletmedeki çalışanın kendisini o işletmeye ait hissetmesi ve o işletmeden ayrılmak istememesi.		
Deniz vd., (2013, s. 694)	Çalışanın ait olduğu örgütün amaçlarına ve ideallerine yönelik duygusal, rasyonel ve ahlaki bağlılığı.		
Amponsah-Tawiah ve Mensah (2016, s. 226)	Bir çalışanın örgütün hedefleri ve değerlerine olan ilgisi ve örgütte olan üyeliğini sürdürmeye istekli olma derecesi.		

**Çizelge 5 devamı. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Kişi-Örgüt İlişkisi Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Süreç Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Grusky (1966, s. 489)	Kişinin örgütle bir bütün olarak ilişkisinin niteliği.	Hall, Schneider ve Nygren (1970, s. 176)	Örgütün amaçlarının ve kişilerin hedeflerinin giderek daha fazla bütünleşip uyum sağladığı süreç.
Kanter (1968, s. 499)	Sosyal aktörlerin enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere verme istekliliği, kişilik sistemlerini kendini ifade eden sosyal ilişkilere bağlaması.		
Brown (1969, s. 346-347)	Üyelik kavramı ile ilgili bir şey içeren, kişilerin mevcut konumunu yansıtan, performans, motivasyon, kişisel katılım vb. konularla ilgili öngörü potansiyeli olan, motivasyonel faktörlerin farklı ilgi düzeylerini ortaya koyan kavram.		
Buchko, Weinzimmer ve Sergeev (1997, s. 205)	Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, bağ.		
<i>Psikolojik Bir Durum Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Diğer Tanımlar</i>	
O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493)	Çalışanların örgüt için hissettikleri psikolojik bağlanma düzeyi.	Becker (1960, s. 32)	Tutarlı insan davranışı üreten bir mekanizmanın belirgin bir açıklaması.
Camilleri ve Van Der Heijden (2007, s. 243)	Psikolojik bir sözleşme.	Hrebiniak ve Alutto (1972, s. 556)	Bireysel-örgütsel işlemler ve değişikliklerin, yan bahislerin (kişisel yatırımların) ya da zaman içerisindeki yatırımların sonucu olarak öncelikle meydana gelen yapısal bir olgu.
Klein, Molloy ve Brinsfield (2012, s. 137)	Belirli bir hedefe olan bağlılığı ve sorumluluğu yansıtan gönüllü bir psikolojik bağ.	Salancik (1977, s. 62)	Kişilerin kendi davranışlarından, bu davranışları sürdüren inançlarından ve kişisel katılımından yükümlü olma hali (kişilerin davranışlarına, inançlarına bağlı kalma hali).
Acar (2012, s. 2018)	Çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüte üyeliğini devam ettirme kararını etkileyebilecek psikolojik bir durum.	Wiener ve Gechman (1977, s. 47)	İşle ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan sosyal olarak kabul edilebilir iş davranışlarının özel bir formu (şekli, sınıfı).
		Wiener (1982, s. 421)	Örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı.
		Shahnawaz ve Juyal (2006, s. 176)	Bir çalışmanı belirli bir hedef ile ilgili eylem sürecine bağlayan güç.

Örgütsel bağlılık kavramına ait tanımların yer aldığı Çizelge 5'ten de anlaşılacağı üzere kavramla ilgili kavramsal çeşitliliğin var olduğu söylenebilmektedir. Meyer ve Allen (1997), yapılan örgütsel bağlılık tanımları arasından herhangi birinin diğerlerinden daha doğru olmadığına veya evrensel olarak kabul edilmediğine dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra bu farklı tanımlar göz önünde bulundurularak, kavrama ait net bir tanım konusunda gerçek bir uzlaşmanın olmadığı (Mowday, Porter, Steers ve War, 1982) ve kavramın ne anlama geldiği konusunda ise tam anlamıyla bir fikir birliğinin bulunmadığı (Deniz vd., 2013, s. 694) ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik tanımlamalar ve yaklaşımlar değişkenlik gösterse de kavramla ilgili birtakım eğilimlerin belirgin olduğu ileri sürülmektedir (Mowday vd., 1979; Chonko, 1986, s. 21). Buchanan (1974), Chusmir (1988) ve Camilleri ve Van Der Heijden (2007) ve Baek vd., (2018) örgütsel bağlılık kavramının tanımını yapan araştırmacıların çoğunun tanımlarında çalışanlar ve örgüt arasında psikolojik bir bağ kurulduğu yönünde fikir beyan ettiğini ileri sürmektedir. Yazarlar ifade edilen bağın çalışanlar arasında nasıl geliştiği konusuyla ilgili fikirler açısından tanımların farklılık gösterdiğini savunmaktadır. Mowday vd., (1979) tanımların çoğunun bağlılıkla ilgili davranışlara odaklandığını belirtmektedir. Mowday vd., (1982) ise tanımlarda örgütsel bağlılığın kavramsal olarak en az üç faktörle karakterize edildiğini ileri sürmektedir. Bunlar, örgüt amaçlarına ve değerlerine inanmak ve bunları kabul etmek, örgüt adına kayda değer çaba gösterme isteğine sahip olmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek şeklinde açıklanmaktadır. Meyer ve Allen'de (1991) örgütsel bağlılık kavramının çok sayıda ve çeşitli tanımlamaları olmasına rağmen genel olarak üç temayı yansıttığını ifade etmektedir. Bunlar, örgüte duygusal bağlanma, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler ve örgütte kalma zorunluluğu olarak belirtilmektedir. Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın tanımları sadakati, işe katılımı, işe ilgiyi, işe bağlılığı ve ahlaki bağlılığı içermektedir (Balfour ve Wechsler, 1996, s. 257). Tanımlar örgütsel bağlılık kavramının çalışanları örgüte bağlaması ya da çalışanların örgütle olan ilişkisi olarak kabul edilmesi açısından da ortak bir temayı paylaşmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171-172). Tanımlarda önemli rol oynayan diğer bir unsur ise değerler oluşturmaktadır (Finegan, 2000, s. 150).

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması için kapsamlı araştırmaların yapıldığı (Meyer ve Herscovitch, 2001) ve örgütsel

bağlılığa ait kavramsallaştırmanın önemli bir iyileşme sürecinden geçtiği (Coleman, Irving ve Cooper, 1999) görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili nasıl bir tanımlama ya da yorumlama yapılırsa yapılsın, örgütsel bağlılığın artmasının bir şekilde örgütsel etkinliğin ve buna bağlı olarak örgütsel başarımın da artmasına neden olduğu ve bu nedenle çalışanlarda geliştirilmeye değer bir şey olduğu inancı egemen olmaktadır (Scholl, 1981, s. 589).

Örgütsel bağlılık nadir durumlarda istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkabilse de örgütsel bağlılığın genellikle istenen bir çalışan davranışı olarak kabul edildiği (Aven, Parker ve McEvoy, 1993, s. 64) ve çalışan davranışını anlamak için yararlı bir yapı olarak görüldüğü (Commeiras ve Fournier, 2001, s. 239) ifade edilmektedir. Çalışan davranışını anlamada bazı değişkenlere göre son derece güvenilir olması (Moon, 2000) ve çalışan davranışları üzerindeki olumlu sonuçları kavrama yönelik ilgiyi arttırmaktadır. Olumlu sonuçlar şu şekilde açıklanmaktadır (Steers, 1977; Mowday vd., 1982; Amernic ve Aranya, 1983; Aven vd., 1993; Colbert ve Kwon, 2000; Bartlett, 2001; Cohen, 2007):

- Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütsel bağlılık düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha iyi performans göstermekte ve örgüte daha olumlu katkılarda bulunmaktadır.
- Örgütsel bağlılık örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İş tatminine alternatif bir yapı olarak ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık genellikle iş tatmininden daha iyi bir iş devir hızı ve işe devamsızlık davranışlarının öngörüsü olarak kabul edilmektedir.
- Örgütsel bağlılık, bir örgütün etkinliğinin bir göstergesi olarak kullanılabilir.
- Hem örgüt ortamını hem de örgüt kültürünü değiştirebilmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanlar örgüte sadakat duyduklarında, kendilerini örgüte adadıklarında ve çalışanların örgütün amaçlarını yerine getirmek için motivasyonları var olduğunda ortaya çıkmaktadır (Cook ve Wall, 1980). Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar kendilerini örgütleri ve yönetsel hedefleri ile tanımlamakta, hayal güçlerini örgüt amaçlarıyla ilişkilendirerek amaçları gerçekleştirmek için özel bir kaygı taşımakta, örgütleri için çaba harcamakta, karar verme süreçlerine katılmakta ve örgütsel değerleri içselleştirme konusunda istekli olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile nitelikli çalışanlar elde tutulmakta ve yeni nitelikli çalışanların da örgüte çekilmesi

elzem olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık her tür örgüt için kritik öneme sahip bir tutum olarak görülmektedir. Ek olarak başarılı bir örgüt için de gerekli görülen etkili ön koşullardan birini oluşturmaktadır (Buchanan, 1974a, s. 340; Chen, 2006, s. 274; Gandhi ve Hyde, 2015, s. 76). Örgütsel bağlılık sayesinde örgüte sadakatleri sağlanan nitelikli çalışanların (Alavi vd., 2013, s. 815), örgütteki büyümeyi ve mükemmelliği arttırmaları kaçınılmaz olmaktadır (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-Alfaraj ve Ezzatabadi, 2016, s. 96-97).

Bir çalışan tarafından yaşanan örgütsel bağlılık, diğer çalışanların deneyimlediklerinden belirgin şekilde farklı olabilmektedir. Bir çalışan örgütüne makul fiyata yüksek kaliteli ürün satışı gerçekleştirildiği için bağlılık duyabilecekken, diğer bir çalışan örgütün çalışanlara karşı benimsediği insancıl yaklaşımlara göre örgütsel bağlılığını belirleyebilmektedir (Reichers, 1985, s. 473). Başka bir şekilde ödül ve değişim kavramları da belirleyici olmaktadır. Ödüller ne kadar bolsa örgütsel bağlılıkta o kadar fazla olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s. 556). Grusky (1966) ve Brown (1969) tarafından da benzer şekilde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının gücünün, örgütten aldıkları ödüller ve ödülleri almak için edindiği deneyimlerden etkilendiği ileri sürülmektedir. Çalışanlar kişisel gelişim, öğrenme ve kariyer gelişimi için fırsatlar buldukları zaman daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sahibi olmaktadır (Cai, Ocampo, Restubog, Kiazad, Deen ve Li, 2018, s. 360). Çalışanların, örgüt içindeki deneyimlerinin beklentileriyle uyumlu olması ve temel ihtiyaçlarını karşılaması örgütle daha güçlü bağ kurmalarını beraberinde getirmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Kişisel değerleri örgütün değerleri ile eşleşen bir çalışanın, kişisel değerleri örgütün değerinden farklı olan bir çalışandan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olması beklenmektedir (Finegan, 2000, s. 150). Ek olarak uzun vadeli çalışanlar, örgütte kişisel başarı yaşayanlar ve örgütsel bağlılığı bulunan bir çalışan grubuyla çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Dehaghi, Goodarzi ve Arazi, 2012, s. 163).

Örgüte karşı örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte yönelik birtakım faydalar sağladığı ifade edilmektedir. Bu faydalar arasında, çalışanların daha üretken, uyumlu olması, işlerine karşı daha iyi sadakat göstermesi, daha yüksek sorumluluk ve iş memnuniyetine sahip olmaları (Karim ve Rehman, 2012, s. 92), örgütlerine duygusal bağlanma geliştirmeleri ve anlamlı katkılarda bulunma konusundaki büyük isteklerinin var olması ve bununla mutlu olmaları (Hanaysha,

2016a, s. 298), her ne şekilde ve sebeple olursa olsun örgütte kalmaya devam etmesi, çalışmalara düzenli olarak katılması, tüm gününü örgüte ayırması, örgüt varlıklarını koruması ve örgüt amaçlarını paylaşması (Ahmad ve Bakar, 2003, s. 168), başkalarına örgütlerini tavsiye etmesi ve örgütün bir parçası olması (Sahoo, Behera ve Tripathy, 2010) yer almaktadır. Tüm bu faydalar ise örgütsel bağlılığı daha da dikkate almaya değer hale getirmektedir (Hanaysha, 2016a, s. 299).

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması bazı durumlarla (sorunlarla) aktif başa çıkma ile sonuçlansa da, tersine bir çalışanın söz konusu örgütsel bağlılık alanındaki psikolojik strese karşı özellikle savunmasız kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık “iki ucu keskin kılıca” benzetilmektedir (Deniz vd., 2013, s. 695). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık “metalik bir nesneyi diğerine çeken güçlü bir manyetik kuvvet”e de benzetilmektedir. Çünkü çalışanların gelecekte bir örgütte kalma istekliliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Kendini örgütleriyle tanımlayan çalışanlar örgütün misyon ve hedeflerine olan inançlarını, başarılarında çaba göstermeye istekli olduklarını ve orada çalışmaya devam etme niyetlerinin var olduğunu yansıtmaktadır (Dehaghi vd., 2012, s. 163).

Örgütsel bağlılık kavramına olan ilgi kavramın yalnızca teorik açıdan açıklanmasıyla kalmamaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın temel öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Mowday vd., 1979; Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın olası öncülleri veya sonuçları olan birtakım değişkenler tanımlanmıştır (Balaji, 1986, s. 271). Mowday (1998, s. 391) tarafından örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalara kılavuzluk eden çalışmanın Steers (1977) tarafından yapıldığı ifade edilmektedir. Steers (1977) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada yer alan örgütsel bağlılığın öncüllerinin de kendinden önceki araştırmalara dayandığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın öncülleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar incelenmiş ve çalışma ortamının örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkilerinin bulunabileceği açıkça görülmüştür. Bu öncüller yazar tarafından kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleri olarak kategorilendirilmektedir. Kişisel özellikler çalışanları tanımlayan değişkenlerden (başarı ihtiyacı, yaş, eğitim gibi) oluşmaktadır. İş özellikleri, görev kimliği, isteğe bağlı etkileşim ve geri bildirim gibi unsurları



kapsamaktadır. İş deneyimleri kapsamında grup tutumları, örgütsel güvenilirlik gibi kriterler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları arasında ise örgütte kalma arzusu, örgütte kalma niyeti, örgüte katılım ve iş performansı yer almaktadır. Steers'in (1977) bu çalışması bu konu ile ilgili kendinden sonra yapılan çalışmaları etkilemiştir.

Genel olarak literatürde yer alan araştırmalar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın öncüllerinin kaynağı olarak görülen çalışmadan çok uzaklaşmadığı ancak farklı araştırmalarda benzer ya da farklı şekillerde ele alınıp, değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık kavramının literatürünün geniş çaplı olması, çok fazla tanımının bulunması, araştırmacıların farklı düşüncelere ayrılması ve bir çalışan tarafından yaşanan örgütsel bağlılığın başka bir çalışan tarafından yaşanan örgütsel bağlılıktan farklı olması öncüllerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Scholl, 1981; Miroshnik, 2013). Örgütsel bağlılığın öncüllerinin belirlenmesinde bilim adamları tarafından yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Çünkü örgütlerin dinamik bir ortamda yer almasından dolayı örgütler sürekli daha fazla örgütsel bağlılık yaratma yollarını aramaktadır (Ahmad ve Bakar, 2003, s. 167). Örgütsel bağlılıkla ilgili öncüllerin belirlenmesi, örgütler tarafından geri çekilme davranışlarının daha kolay yönetilmesi gibi çeşitli davranışların yönetilmesini kolaylaştırabilmekte, örgütlere fayda sağlayabilmektedir (Colbert ve Kwon, 2000, s. 484).

Örgütsel bağlılık en çok çalışanların örgütte geri çekilme davranışlarını tahmin etmek için bir öncül olarak kullanılmaktadır (Clugston, 2000, s. 476). Örgütsel bağlılığın öncüllerinden birinin de güç (sosyal aktörlerin, arzu edilen hedeflere veya sonuçlara ulaşmak için diğer sosyal aktörlere karşı direnci aşma kapasitesi) olduğu ifade edilmektedir. Sonuçları elde etmek için gerekli güce sahip olan çalışanların daha yüksek düzeyde sorumluluk aldığı belirtilmektedir (Astley ve Sachdeva, 1984: 104; Colbert ve Kwon, 2000, s. 484). Örgütsel bağlılığın öncüllerinin yer aldığı çalışmalarda öncüller için oluşturulmuş kategoriler arasında kişisel faktörler (özellikler), iş faktörleri (özellikleri), yapısal faktörler (değişkenler), iş deneyimleri, rolle ilgili faktörler (belirleyiciler), örgütsel faktörler, kişilerarası faktörler, toplumsal faktörler kategorileri bulunmaktadır. Bu kategoriler altında değinilen değişkenler arasında ise yaş, cinsiyet, eğitim, maaş, tecrübe, denetim yeri, iş-görev süresi, hiyerarşik seviye, merkezi yaşama ilgi ve ihtiyaçlar, aşırı iş/rol yüklenmesi, rol çatışması/netliği, lider davranışı, iş kapsamı, karar alma sürecine katılım ve işe katılım, iş mücadelesi, saygınlık, eşitlik, işi organize etme seçimi ve yönetim tarzı, örgüt-

departman büyüklüğü, otoritenin merkezileşmesi, işe alım süreci, sosyalleşme, sosyal etki, sosyal değişim, değerler, kültür, ekonomi, iklim, insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır (Bhagat ve Chassie, 1981, s. 18; Baba ve Knoop, 1987, s. 327-328; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990, s. 246; Charles-Pauvers ve Wang, 2002, s. 158; Klein vd., 2012).

Örgütsel bağlılığın değerlendirildiği yönler konusundaki farklı yaklaşımlar ve belirsizlikler nedeniyle örgütsel bağlılığın sonuçlarının da değişkenlik gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığa ait sonuçların özetlenmesi güç olmaktadır (Hartman ve Bambacas, 2000). Örgütsel bağlılık olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığı için oldukça önemli kabul edilmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006). Literatür değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarının iyi bir şekilde belgelendiği ifade edilmektedir (Dale ve Fox, 2008, s. 109). Literatürde yer alan araştırmalardan derlenen ve örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında şunlar yer almaktadır:

Örgütsel bağlılık daha az çalışan devamsızlığına (Steers, 1977), iş devir hızında azalmaya (Currivan, 1999), çalışanların iş performansında (Mowday vd., 1979; Riketta 2002) ve örgütsel başarısında artışa (Kim, 2005), çalışanların tükenmişliğinde azalmaya (Schmidt, 2007), çalışanın iş tatmininde, üretkenliğinde, örgütte uzun ömründe ve çalışan refahında artışa (Carver, Candela ve Gutierrez, 2011, s. 138) yol açmaktadır. Çalışanın tutum ve davranışları, yıpranması, zaman çizelgelerine katılımı ve bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çalışan düzeyinde çeşitli sonuçlar üzerinde olumlu etkiler (Garg, 2017, s. 197) yaratmaktadır. Çalışanın elde tutulması, mevcudiyeti, iş kalitesi ve örgütün başarılı olması için kurumun çıkarına olan kişisel fedakârlığı gibi çeşitli davranışsal sonuçlarla bağlantısı (Hanaysha, 2016: 290) ve örgütsel etkinlik, iş katılımı, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti de dâhil olmak üzere örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Kim, Kim, Woo, Park, Jo, Park ve Lim, 2017, s. 355). Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta (Jehanzeb ve Mohanty, 2018, s. 2), işlerinde ve kariyerlerinde daha mutlu görünmekte ve aileleri ve hobileriyle daha kaliteli zaman geçirebilmektedir (Reilly ve Orsak, 1991). Aynı zamanda izin alma veya istifa etme niyeti azalmakta, işinden daha memnun hissetmekte ve daha yüksek içsel motivasyona sahip olmaktadır (Sahoo vd., 2010, s. 47).

Tamamen olumlu sonuçlarına odaklanılan örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanların stres düzeylerinin artmasına ve kariyer ilerlemelerinde azalmaya neden olabilmektedir (Chusmir, 1988, s. 89). Bazı durumlarda ise örgütsel bağlılık çalışanın sosyal ve kişisel işleyişinin yanı sıra örgütün etkin işleyişini de bozabilmektedir. Örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarının boyutlarına göre farklılık gösterdiği ifade edilmektedir (Geneviciute-Janoniene ve Endriulaitiene, 2014).

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından örgütsel bağlılık kavramının da değişkenlerin hem öncülü hem de sonucu olarak birçok araştırmada yer aldığı ve popülerlik kazandığı ifade edilmektedir. Ahmad ve Bakar (2003, s. 168) örgütsel bağlılığın çalışan performansının öncülü olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda örgütle ilgili olumlu sonuçların ve çıktılarının çalışarlarda daha yüksek örgütsel bağlılık sonucunu ortaya çıkarabileceği ifade edilmektedir. Çıktılar (ücret, terfi, sosyal etkileşimler, iyi çalışma koşulları gibi çalışan için önem arz eden şeyler) çalışanların bağlılık seviyelerinin yükselmesini kolaylaştıran araçlar olarak değerlendirilmektedir. Cao ve Hamori (2016, s. 500) tarafından da örgütlerin kalkınma çabalarını takip etmeleri için örgütsel bağlılığın önemli bir sonuç olduğu belirtilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılık kavramının çalışan davranışları üzerinde önemli belirleyici bir rolü bulunduğu söylenebilmektedir. Özellikle örgütsel bağlılığın tüm olumlu sonuçlarının yanı sıra çalışan performansına bağlı örgüt başarısındaki etkisinin küçümsenemeyecek nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir. Bu nedenle örgütler tarafından çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, bu yönde girişimlerde bulunulması çalışarlardan önce örgütlerin kendisi için daha fazla önem arz ettiği ileri sürülebilmektedir.

### **2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

En sık araştırılan örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel bağlılık kavramının önemli dergilerde önemli makalelere konu olduğu ifade edilmektedir. Makalelerde çalışanların örgüte bağlı kaldıkları süreci açıklamak için çeşitli örgütsel bağlılık modellerine yer verildiği dikkat çekmektedir (Chusmir, 1988, s. 88). Aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramının tanımlaması noktasındaki çeşitlilik sorununa

biraz ışık tutmak adına da örgütsel bağlılık için çeşitli boyutların tanımlandığı ileri sürülmektedir (Mowday vd., 1982).

Genel olarak araştırmacıların her bir araştırmacı tarafından ileri sürülen boyutlara bağlı kalarak ve kendi boyutlarını zenginleştirmek için birkaç farklı boyutu birleştirerek yeni boyutlardan oluşan yeni modeller ortaya attığı söylenmektedir. Zaten örgütsel bağlılık kavramının karmaşık olması dolayısıyla da tek bir araştırmacı tarafından ileri sürülmüş boyutlar tabanına dayandırılmasının uygun olmadığı vurgulanmaktadır (Chusmir, 1988, s. 89-90). Kim ve Ryu (2017, s. 263) tarafından da kavramın karmaşık olduğu ve çok boyutlu bir özellik gösterdiği belirtilmektedir. Reichers (1985) örgütsel bağlılık literatürünü kapsamlı bir şekilde incelediği araştırmasında örgütsel bağlılığın çok boyutlu olarak değerlendirilmesinin daha kesin ve anlamlı sonuç verebileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Abbott, White ve Charles (2005, s. 532), Cullinan vd., (2008, s. 226) ve Back, Lee ve Abbott (2011, s. 115) tarafından da örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğuna dikkat çekilmektedir. Boyutların her birinin çalışanların örgütle ilişkisine dair kapsamlı bakış açısı sundukları ve böylelikle örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili kavramsal çerçevenin genişletilmesine katkı sağladıkları ifade edilmektedir (Cohen, 2007, s. 338).

Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı bir çalışanın örgüte yönelik duygusal bağına dayandırmış ve örgütsel bağlılığın tek bir boyutuna odaklanmıştır. Ancak sonrasındaki çalışmalarda örgütsel bağlılık anlayışlarında önemli gelişmeler kaydedildiğini açıklamışlar ve örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramının farklı boyutlara ayrıştırılması örgütsel bağlılığın nasıl geliştiğinin ve dolayısıyla örgüt tarafından buna yönelik farklı stratejilerin nasıl kullanılabileceğinin daha açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır (Mowday, 1998, s. 392).

Araştırmaların odak noktası olmaya devam eden örgütsel bağlılık kavramı için zaman içinde farklı yazarlar tarafından farklı araştırmalarda ele alınan farklı örgütsel bağlılık boyutlarından (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002, s. 21) bazılarını Çizelge 6'da değinilmektedir.

Çizelge 6. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Yazar (Yıl)	Boyutlar
Etzioni (1961; aktaran Mowday vd., 1982)	<p><b>Ahlaki Bağlılık:</b> Örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan örgüte karşı olumlu ve yoğun bir yönelim.</p> <p><b>Hesaplı Bağlılık:</b> Örgüt ile daha az yoğun bir ilişki ve büyük ölçüde örgüt ve çalışanlar arasında gelişen değişim ilişkilerine dayanır.</p> <p><b>Yabancılaşan Bağlılık:</b> Kişisel davranışların ciddi şekilde kısıtlandığı durumlarda örgüte karşı olumsuz bir yönelim.</p>
Kanter (1968)	<p><b>Devam Bağlılığı:</b> Çalışanların örgütteki rollerine bağlılıkları.</p> <p><b>Uyum Bağlılığı:</b> Çalışanlar arasındaki grup dayanışması ve özellikle çalışanlar arası sosyal ilişkilerin iyi olması.</p> <p><b>Kontrol Bağlılığı:</b> Çalışanların örgüt normlarını sürdürmeleri ve grup otoritesine uymaları.</p>
Buchanan (1974)	<p><b>Kimlik ya da Örgütteki Gurur:</b> Örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilme, örgütsel görevle özdeşleşme.</p> <p><b>Katılım:</b> Çalışanların rollerinin gerekliliklerini psikolojik olarak öğrenmesi.</p> <p><b>Sadakat:</b> Örgüte karşı sadakat, şefkat, sevgi (örgüte marka bağlılığı, örgütte kalma isteği) duyma hali.</p>
Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller (1980)	<p>Sendika bağlılığı için kriterler geliştirmenin amaçlandığı çalışmada önerilen boyutlar şunlardır:</p> <p><b>Sendika Sadakati</b></p> <p><b>Sendikaya Yönelik Sorumluluk</b></p> <p><b>Sendika İçin Çalışma İsteği</b></p> <p><b>Sendikacılığa İnanç</b></p>
Angle ve Perry (1981)	<p><b>Hesaplamalı Bağlılık:</b> Örgüt haricindeki dışsal maddi getiriler.</p> <p><b>Normatif Bağlılık:</b> Çalışanların kişisel değerlerini gerçekleştirme konusundaki bağlılıkları.</p>
McGee ve Ford (1987)	<p><b>Duygusal veya Tutumsal Bağlılık:</b> Çalışanlar örgütle özdeşleşmekte bu nedenle hedeflerine ulaşmak için üyeliklerini sürdürmeyi istemektedir.</p> <p><b>Davranışsal Bağlılık:</b> Çalışanlar örgüte çıkarları dolayısıyla bağlı kalmaktadır.</p>
Penley ve Gould (1988)	<p>Etzioni (1961) gibi Penley ve Gould'da örgütsel bağlılığın üç boyutunu belirlemiştir.</p> <p><b>Ahlaki Bağlılık</b></p> <p><b>Hesaplı Bağlılık</b></p> <p><b>Yabancılaşan Bağlılık</b></p>

Çizelge 6 devamı. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Yazar (Yıl)	Boyutlar
Mathieu ve Zajac (1990)	<p><b>Davranışsal Bağlılık:</b> Çalışanların örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımlarının göreceli gücü olarak adlandırılmaktadır. Kavramsal olarak en az üç faktörle karakterize edilmektedir. İlk olarak çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duymakta ve amaç ve değerleri kabul etmektedir. İkinci olarak çalışanlarda örgüt adına önemli bir çaba gösterme isteği bulunmaktadır. Son olarak ise çalışanlar örgütte kalmaya devam etmek istemektedir.</p> <p><b>Hesaplayıcı Bağlılık:</b> Bireysel-örgütsel işlemlerin sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir fenomen ve örgüt içindeki işlemlerde meydana gelen değişikliklerden kaynaklanan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışanlar örgüte yaptıkları yatırım dolayısıyla kendilerini örgütten ayırmayı göze alamamaktadır. Çünkü örgütten çıkarları bulunmaktadır ya da maliyetlerini düşürmeyi (bir emeklilik planı gibi) amaçlamaktadır.</p>
Allen ve Meyer (1990); Meyer ve Allen (1991)	<p><b>Duygusal Bağlılık:</b> Çalışanların örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılım göstermesi.</p> <p><b>Devam Bağlılığı:</b> Çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdikleri maliyetler konusuna atıfta bulunur.</p> <p><b>Normatif Bağlılık:</b> Çalışanların kuruluştaki kalma zorunluluğu duyguları.</p>
Balfour ve Wechsler (1996)	<p><b>Kimlik (Tanımlama) Bağlılığı:</b> Değer uyumu ile açıklanmaktadır. Örgütle özdeşleşmeyi ifade ederken, çalışanlar genellikle örgüt üyeliğinden veya örgütün başarısından gurur duymaktadır.</p> <p><b>Üyelik Bağlılığı:</b> Örgütün diğer üyelerinin çalışana ve onun iyiliğine önem verdiği inancından doğmaktadır. Burada bir gruba bir aileye ait olma duygusu bulunmaktadır.</p> <p><b>Değişim Bağlılığı:</b> belirli dışsal ödüller için çalışan katkılarının takası olarak ele alınmaktadır. Parasal ödüllerin varlığından oluşan bağın ötesine geçen önemli bir bağlılık unsuru olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlar, yönetim tarafından kullanıldığına, iyi bir iş yaparken bile kötü muamele gördüklerine, yalnızca hataları açısından değerlendirildiklerine ve/veya hafife alındıklarına inandıklarında bu bağlılık zayıflamaktadır.</p>
Gül (2002; aktaran Cakı, Asfuroglu ve Erbas, 2015, s. 1009)	<p><b>Tutumsal Bağlılık:</b> Çalışanların örgüte olan inancı ve örgütün amaç ve kurallarını içselleştirmesi.</p> <p><b>Davranışsal Bağlılık:</b> Çalışanların davranışları, örgütteki çalışma saatleri ve ödülleri kapsar.</p> <p><b>Çoklu Bağlılık:</b> Çalışanların mesleklerine, müşterilerine, işverenlerine ve meslektaşlarına yönelik farklı bağlılıklar sergilemesi.</p>

Çizelge 6’da yer verilen, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının açıklandığı farklı araştırmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın boyutları konusunda çeşitliliğin var olduğu, boyutlarla ilgili genel bir anlaşmanın ise var olmadığı görülmektedir (Deniz vd., 2013, s. 694). Ancak önemli bir popülerlik kazanmış ve farklı kültürlerde de önemli ampirik destek almış olan Allen ve Meyer (1990), Meyer ve Allen (1991) tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılığın üç boyutunun literatürde genel kabul gördüğü ifade edilmektedir (Acar, 2012, s. 218). Bu boyutların her biri çalışanların eş zamanlı olarak zihinlerinde örgütsel bağlılık yaşadıklarını savunmaktadır. Aynı zamanda boyutlar bir örgüte olan bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu ve bu boyutların her birinin çalışanların üyesi oldukları örgüt hakkında ne hissettiğini farklı şekilde açıkladığını ileri sürmektedir (Einolander, 2016, s. 410).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu Colquitt, LePine ve Wesson (2015, s. 65) tarafından “Çalışanların mevcut örgütlerinde kalmasını sağlayan nedir?” sorusunun cevabı olarak Çizelge 7’de görüldüğü gibi özetlenmektedir:

**Çizelge 7. Çalışanların Mevcut Örgütlerinde Kalmasını Sağlayan Nedir?**

<b><i>Duygusal Bağlılık (Duygu odaklı)</i></b>	<b><i>Devam Bağlılığı (Maliyet odaklı)</i></b>	<b><i>Normatif Bağlılık (Zorunluluk odaklı)</i></b>
En iyi arkadaşlarımdan bazıları örgütümde çalışıyor... Örgütümden ayrılırdım onları özlerdim.	Yakında bir terfi alacağım... Yeni örgütte bu kadar hızlı ilerler miyim?	Patronum bana çok zaman harcadı, bana rehberlik etti, bana eğitim verdi.
Şu anki örgütümün atmosferini çok beğendim... Eğlenceli ve rahat.	Maaşım ve sosyal haklarım yaşadığımız yerde bize güzel bir ev sağlıyor... Yeni örgütün bulunduğu bölgede yaşam maliyetleri daha yüksek.	Örgütüm başlangıç yapmamı sağladı... Başkaları kalifiye olmadığımı düşündüklerinde örgütüm beni işe aldı.
Şu anki iş görevlerim çok faydalı... Her sabah işe gelmekten hoşlanıyorum.	Okul sistemi burada iyi, eşimin iyi bir işi var... Gerçekten bulunduğumuz yere kök saldık.	İşverenim birkaç sıkışık durumunda bana yardımcı oldu. Şimdi nasıl gidebilirim?
<b>Örgütte kalıyorsun çünkü sen istiyorsun.</b>	<b>Örgütte kalıyorsun çünkü ihtiyacın var.</b>	<b>Örgütte kalıyorsun çünkü kalmak zorundasın.</b>

**Kaynak: Colquitt, LePine ve Wesson (2015, s. 65).**

Çizelge 7’ye göre duygusal bağlılık, arkadaşlıklar, örgüt atmosferi veya kültürü ve mesleki görevleri tanımlarken mevcut örgütte kalmanın duygusal nedenlerini yansıtmaktadır. Devam bağlılığı, maaş, sosyal haklar ve promosyonlar ile ailenin kötüye gitmesiyle ilgili endişeler dâhil olmak üzere örgütte kalmak için maliyete dayalı bazı nedenleri yansıtmaktadır. Bu tür nedenler örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığı nedeniyle bir örgütün çalışanı kalma isteği olarak tanımlanan

devamlılık bağıllığını oluşturmaktadır. Son olarak normatif bağıllık ise örgüte, patrona ya da mesleğe borçlu olma hissinden dolayı mevcut örgütte kalma zorunluluğunu yansıtmaktadır (Colquitt vd., 2015, s. 65).

Bu üç örgütsel bağıllık boyutu alternatif olarak duygusal bağlar (duygusal bağıllık), cazip fırsatlar veya kıdem tazminatı gibi ayrılma maliyetleri (devam bağıllığı) ve çalışanların kişisel değerleri (normatif bağıllık) olarak da açıklanmaktadır (Bartlett, 2001, s. 337). Örgütsel bağıllığın bir örgütte çalışanların, bir arzusunu (duygusal bağıllık), bir ihtiyacını (devam bağıllığı) ve bir zorunluluğunu (normatif bağıllık) yansıttığı da ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Anton, 2009).

Bu üç boyutun çalışanların örgütlerini terk etme olasılığını azaltan bir sınır oluşturması ortak özellikleri olarak kabul edilmektedir (Cakı vd., 2015, s. 1009). Meyer ve Allen (1991) tarafından ise bu üç boyuta ait ortak özellikler şu şekilde açıklanmaktadır:

- Örgütsel bağıllık psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir.
- Örgütsel bağıllık çalışanların örgütle olan ilişkilerini karakterize etmektedir.
- Örgütsel bağıllık çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme ya da sonlandırma kararlarını etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde yaygın olarak kullanılan bu üç boyuta (Durna ve Eren, 2005; Yalçın ve İplik, 2007; Bolat ve Bolat, 2008; Ağca ve Ertan, 2008; Karahan, 2008; Tengilimoğlu ve Akdemir-Mansur, 2009; Avcı ve Küçükusta, 2009; Demirer, Güreş ve Akgül, 2010; Acar, 2012; Deniz vd., 2013; Selamat, Nordin ve Adnan, 2013; Mahdi vd., 2014; Dhar, 2015; Baek vd., 2018) aşağıda sırasıyla değinilmektedir.

#### **2.1.3.2.1. Duygusal Bağıllık**

Örgütsel bağıllığın özü, örgütsel bağıllık boyutlarının en dikkat çekeninin duygusal bağıllık boyutu olduğu ifade edilmektedir (Mercurio, 2015). Allen ve Meyer (1990) duygusal bağıllık boyutunu literatürde en çok tartışılan örgüte psikolojik bağlanma biçimi olarak değerlendirmektedir. Meyer ve Allen (1991) tarafından duygusal eklentiler kapsamında değerlendirilen duygusal bağıllık örgüte karşı duygusal bir yönelimi tanımlamak için kullanılmaktadır. Çalışanlar kimlikleriyle ve katılımlarıyla örgüte dâhil olmaktadır. Güçlü bir duygusal bağıllığa sahip çalışanlar,



örgüt ile çalışmaya devam etmektedir. Çünkü bunu istemektedirler. Kanter'in (1968) "uyum bağlılığı" ile özdeşleştirilmektedir.

Gruen vd., (2000, s. 37) duygusal bağlılığı, çalışanların örgüte olan üyeliklerinin ne derece olumlu olduğu temelinde örgüte psikolojik bağlanma biçimi olarak ifade etmektedir. Bansal, Irving ve Taylor, (2004, s. 236) ise duygusal bağlılığı, örgüte arzu temelli bir bağ olarak kavramsallaştırmaktadır. Hartmann ve Bambacas'a (2000) göre duygusal bağlılık, örgütün yapısını, iş deneyimlerinin türünü ve kişisel özellikleri içeren bir örgüte ait olma ve bağlılık hissi şeklinde açıklanmaktadır. Ahmad ve Bakar, (2003, s. 169) tarafından da duygusal bağlılık, örgüte psikolojik (duygusal) bağlılık anlamına gelmektedir. Belirli bir şekilde hareket etmek için olumlu bir istek olarak da ele alınmaktadır. Özetle çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılık yaşaması, örgütlerine duygusal bağlanması, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini ve örgütlerine katılımlarını ifade etmektedir (Acar, 2012, s. 219).

Örgüt lehine hedeflere ulaşma arzusunu yansıtan ve arzu-zihin kurgusuna dayanan duygusal bağlılık paylaşılan değerler (çalışan ve örgüt arasındaki uyum), kişisel katılım (örgütte yapılan işler konusunda isteklilik, motivasyon) ve kimlik alâkası (çalışanın kendini örgütle ilişkilendirmesi) olmak üzere üç temel unsur ile karakterize edilmektedir (Breitsohl ve Ruhle, 2013, s. 162; Meyer ve Herscovitch, 2001). Dhurup, Surujlal ve Kabongo (2016, s. 487) tarafından da duygusal bağlılığın üç yönünün olduğu ifade edilmektedir. Bunlarda sırasıyla şu şekilde açıklanmaktadır:

- Bir çalışanın bir örgüte karşı duygusal bir bağının oluşumu, örgütle özdeşleşmesi ve örgütsel üyeliğini sürdürme arzusu.
- Bir çalışanın değerleri örgütün değerleri ile eşleştğinde gerçekleşen bir örgüte yönelik duygusal yönelim.
- Bir çalışanın örgütsel değerleri ve hedefleri içselleştirmesi.

Duygusal bağlılık, örgütün çalışanlara olumlu bir şekilde davranması ve göze çarpan ihtiyaçlarını karşılaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Lambert, Hogan, Kelley, Kim ve Garland, 2014, s. 482). Ek olarak duygusal bağlılık işin zorluğu, özerklik derecesi ve çalışanların ödüllendirici veya tatmin edici bulduğu çeşitli beceriler temelinde ve iş deneyimi temelinde gelişmektedir. Bu durum iş özelliklerinin duygusal bağlılıkla güçlü ve pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2001, s. 240).

Duygusal bağıllıkta çalışanlar sadece kendi iyilikleri için örgütte kalmaktadır. Enstrümantal değerler göz ardı edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984). Çalışanların kendilerini “ailenin bir parçası” olarak hissettikleri belirtilmektedir (Boezeman ve Ellemers, 2008, s. 161). Çalışanların bir örgüte ait olmalarını ve örgüte bağıllık duygularını ima etmektedir. Örgütte maaş, denetim, iş tanımının açıklığı ve beceri çeşitliliği gibi deneyimler ve kişisel özellikler örgüt yapıları ile ilişkilendirilmektedir (Hartmann ve Bambacas, 2000). Duygusal bağıllıkla, çalışanlar örgüte bağlanmaktadır çünkü bunu kendileri seçmektedir. Yapmak zorunda olduklarını hissetmemektedirler (Lambert vd., 2014, s. 480). Duygusal bağıllık, orada olmak istedikleri için var olan çalışanları açıkladığından çalışanların örgütte bulunmaları ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive olmaları beklenmektedir (Carver vd., 2011, s. 138).

Duygusal bağıllık öncelikle örgüte, örgütün değerlerine ve misyonuna yönelik bir tutumu yansıtmaktadır ve çalışanlar örgütün çıkarlarını daha da arttırma eğiliminde olmaktadır (Im, Campbell ve Jeong, 2016, s. 221). Bir örgüte karşı hissedilen sadakat ve sevgi derecesini ifade eden duygusal bağıllığın çalışanlarda yüksek düzeyde olması çalışanların daha büyük örgütsel başarı uğruna mesleki engellere katlanmak için istekli olabilmelerini beraberinde getirmektedir (Garland, Lambert, Hogan, Kim ve Kelley, 2014, s. 1162). Duygusal bağıllık dolayısıyla örgüte duyulan sadakat, çalışanların örgüt hedeflerini ve değerlerini kendinin hedefleri ve değerleri gibi kabul etmesine yol açmaktadır. Bu da kendilerini örgütleri ile her yönden uyumlu gören çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, duygusal bağıllık gruba duygusal yönelimi ifade etmekte, grup ya da örgütle kişisel kimliğin ya da çalışan ve örgüt arasındaki duygusal bağın gücünü temsil etmektedir (Mahdi vd., 2014, s. 1079; Gandhi ve Hyde, 2015, s. 76). Örgüte karşı güçlü bir bağıllık duyulan bu boyutta çalışan davranışları bir tür duygusal sorumluluk ve memnuniyetle sonuçlanmaktadır (Bilgin ve Demirer, 2012, s. 471). Ancak duygusal bağıllık sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır ve bu teorisinin karşılıklılık ilkesine göre örgüt tarafından olumlu bir şekilde muamele gören çalışanların örgütün olumlu görüşlerini geliştireceği ve zaman içinde onunla bağ kuracağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, çalışanlara olumsuz muamele edilirse ve çalışan örgüt tarafından ihtiyaçlarının karşılanmadığına inanırsa zayıf veya var olmayan bir duygusal bağ oluşmaktadır (Lambert vd., 2014, s. 480).

Gupta, Agarwal, Samaria, Sarda ve Bucha (2012, s. 739) çalışmalarında duygusal bağıllığın bir performans göstergesi olduğunu doğrulayan ve çalışanın ödül

karşılığında örgüte yeteneklerini sunduğu karşılıklı bir ilişkiye dayanan birçok ampirik çalışmanın rapor edildiğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık en iyi performans gösteren örgütler ile ortalama performans gösteren örgütler arasındaki fark faktörü olarak da değerlendirilmektedir. Bir örgütün performans gelişiminde benimsenen çalışanların duygusal örgütsel bağlılığı, iyi yönetim ve etkin liderliğin genel görmüş prensiplerinin önüne geçmektedir. Çünkü duygusal örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların daha üretken olduğu ve müşteri odaklı çalışmaları bilinmektedir (Fornes, Rocco ve Wollard, 2008, s. 339-340).

Duygusal bağlılığın bireysel ve örgütsel olmak üzere kategorilendirilebilecek çeşitli öncülleri bulunmaktadır. Bireysel öncüller kapsamında çalışanların sahip olduğu özelliklerden biri olan “bağlılık eğilimi” yer almaktadır. Çalışanların deneyimlerine dayanarak, bağlılık eğilimi, öz yeterlilik, örgütsel üyeliğe ilişkin beklentiler ve örgütsel seçim faktörleri gibi kişisel özelliklerden oluşmakta ve bunlar çalışanların daha büyük olasılıkla daha istikrarlı bağlılıklar oluşturmasını sağlamaktadır. Örgütsel öncüller kapsamında ise iklim, kültür, adalet, algılanan dış prestij ve algılanan örgütsel destek yer almaktadır (Breitsohl ve Ruhle, 2013, s. 162-163). Duygusal bağlılığın sonuçları değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılığın genel sonuçları olarak daha öncede değinilmiş olan iş gören devir hızı (ve işten ayrılma niyeti), devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi bir dizi önemli çalışan sonuçlarıyla en yakından ilişkili olan örgütsel bağlılık boyutu olarak kabul edilmektedir (Meyer vd., 2002; Grawe, Daugherty ve McElroy, 2012). Örgütsel değerlerin paylaşılması, örgüt yararına herhangi bir beklenti olmadan çalışma isteği ve çalışanların örgüt üyeliklerini korumak istemesi de duygusal bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Dawley, Stephans ve Stephans, 2005). Duygusal bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar için çok daha belirgin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Lambert, Minor, Wells ve Hogan, 2016, s. 24). Duygusal bağlılığın, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre daha güçlü ve en tutarlı ilişkilere sahip olduğu ifade edilmektedir (Gao-Urhahn, Biemann ve Jaros, 2016, s. 515).

#### **2.1.3.2.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma ile ilişkili olarak algıladığı maliyetler temelinde psikolojik bağının büyüklüğünü ifade etmektedir (Gruen vd.,

2000, s. 37). Jena (2016) tarafından çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar nedeniyle veya örgütten ayrılma ile ilgili maliyetler nedeniyle örgüte yönelik edindikleri bağlılık olarak açıklanmaktadır.

Devam bağlılığının Becker (1960) tarafından ileri sürülen Side-Bet Teorisine (yan bahisler (kişisel yatırımlar)) dayandığı çok sayıda araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Bu teori kapsamında devam bağlılığı ihtiyaç bileşeni veya bir örgütte çalışma kaybına karşı kazanımlar olarak ifade edilmektedir. Teoride çalışanların uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirmeleri halinde söz konusu örgütte birtakım yatırım yapacakları ve/veya birikimde bulunacakları ancak örgütten ayrıldıkları takdirde yatırımları/birikimleri kaybedecekleri ele alınmaktadır (Dhurup vd., 2016, s. 487). Yani devam bağlılığının çalışanların örgütten aldıkları ödül ve teşviklere dayandığı ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütten ayrılması durumunda bu ödül ve teşvikleri de bırakması gerekmektedir (Back vd., 2011, s. 115). Başka bir ifadeyle çalışanın, örgütte ki görevinin sona ermesiyle ilişkili “maliyetlerin” (veya kaybedilen kişisel yatırımların) farkına varılmasına dayanan “tutarlı bir faaliyet alanı” olarak açıklanmaktadır (Charles-Pauvers ve Wang, 2002, s. 157).

Meyer ve Allen (1991) tarafından algılanan maliyetler kapsamında değerlendirilen devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmaları halinde ortaya çıkacak maliyetlerin farkındalığına dikkat çekmektedir. Örgütte kalmayla ilgili bir tür kazanç ve örgütten ayrılmayla ilgili bir maliyet olduğunda sergilenmektedir (Carbery, Garavan, O'Brien ve McDonnell, 2003, s. 657).

Çalışanların yatırım biriktirdiklerini fark ettiklerinde ve örgütten ayrıldıkları takdirde bu yatırımları da kaybedecekleri durumlarda bu bağlılık boyutu ortaya çıkmaktadır (Jena, 2016). Bu yatırımların kişiyi örgüte bağladığı ve bu durumun örgütte kalma arzusuyla sonuçlandığı söylenebilmektedir (Lambert vd., 2016, s. 24). Devam bağlılığı kişisel çıkar payına dayanmaktadır ve çalışanlar, örgütte devam etmeleri gerektiği için kalmaktadır (Gruen vd., 2000, s. 37). Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı olan çalışanlar, serbestçe seçtikleri için değil, ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için örgütle bağ kurmaktadır (Lambert vd., 2014, s. 481).

Öte yandan devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalış maliyetlerinden daha yüksek olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Örgütü terk etmenin maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğuna inananlar ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadır (Abdulkadir

vd., 2012, s. 125). Yani çalışanların örgütten ayrıldıkları takdirde ne gibi maliyetlere (yarar ve kıdem) maruz kalacaklarına, çalışanlar tarafından maruz kalınacak bu maliyetlerin algılanmasına dayanmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan yatırımlar ya da çalışanlara yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılmalarını zorlaştırmaktadır. Bu yatırımları kaybetme korkusu da çalışanların örgütte kalmasına neden olmaktadır (Ahmad ve Bakar, 2003, s. 169).

Cohen (1999, s. 287-288) araştırmaların devam bağlılığını kişisel fedakârlıklar ve yüksek alternatifler olmak üzere kendi içinde boyutlandırıldığını ileri sürmektedir. Kişisel fedakârlıklar kapsamında yan bahisleri (kişisel yatırımları) temsil eden değişkenler, yani çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybedeceği yatırımlar ele alınmaktadır. Yaş ve görev süresi gibi demografik değişkenler, bu tür yan bahislerin iyi göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Örneğin, yaşlı ve kıdemli çalışanlar, emeklilik planlarını veya biriken diğer haklarını kaybetmemek için örgütten ayrılmaktan çekinmektedir. Düşük alternatifler geri çekilmeye benzer bir yapı göstermektedir. Bu nedenle iş tatmini, algılanan performans veya iş stresi gibi örgütte kalma ve örgütten ayrılma faktörlerini etkileyen durumsal değişkenlerle ilgili olmaktadır.

Devam bağlılığını artıran faktörlerden biri, çalışanların iş rollerine hâkim olma veya örgütsel görevlerini yerine getirme konusunda yaptığı toplam yatırım miktarı (zaman, çaba, enerji vb.) olarak ifade edilmektedir. Mevcut örgütteki görevlerini ustalıkla tamamlamak için son birkaç yıldır çok çaba gösteren ve bu çabasının meyvelerini henüz almaya başlamış bir çalışanın başka bir örgüte geçmesi çabalarının boşa harcanmasını beraberinde getirebilmektedir. Devam bağlılığını arttıran diğer bir faktör ise istihdam alternatiflerinin eksikliği olarak belirtilmektedir. Bir çalışan için gidecek başka bir örgütün olmaması da mevcut örgütte kalması üzerinde etkili olmaktadır. Devam bağlılığı pasif bir sadakat biçimi yaratma eğilimindedir (Colquitt vd., 2015). Devam bağlılığı için öncüller iki kategoride değerlendirilmektedir. Yatırımlar, çalışanın işe yatırım yaptığına inandığı şeye (örneğin zaman, çaba, para) atıfta bulunmakta ve ayrılma durumunda kaybetmek istememektedir. Alternatifler ise çalışanın alternatif istihdam olanakları açısından kendileri için mevcut olan veya olmayanın algılanması anlamına gelmektedir (Carver vd., 2011, s. 138). Devam bağlılığının tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Çünkü

tükenmiş çalışanlar örgütte kapana kısılmış hissedebilmekte ve istifa etmeyi çekici fakat düşünülemez bir seçenek olarak görebilmektedir (Lambert vd., 2016, s. 24).

### **2.1.3.2.3. Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen (1991) tarafından zorunluluk kapsamında değerlendirilen normatif bağlılık çalışanların örgütte kalma zorunlulukları olarak açıklanmaktadır. Normatif bağlılık, Acar (2012, s. 219) tarafından da benzer şekilde çalışanların sosyal normlara uyma motivasyonuna dayanarak örgütte kalma zorunluluklarına yönelik duyguları şeklinde ifade edilmektedir. Gruen vd., (2000, s. 37) tarafından ise çalışanların örgütte üyeliklerini sürdürmek için algıladıkları ahlaki yükümlülük temelinde örgüte psikolojik bağlanma dereceleri olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların örgüte karşı sorumluluklarının bir inancı ile ilgili olan ve örgütte kalmalarına ilişkin bir zorunluluk anlamına gelen normatif bağlılık, örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket eden ahlaki yükümlülükler ve zorunluluk duyguları gibi kişisel normlara dayanmaktadır (Ahmad ve Bakar, 2003, s. 169; Carbery vd., 2003, s. 657). Ek olarak çalışanların örgüte olan bağlılıkları örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülmektedir. Normatif bağlılığı bulunan çalışanlar sergiledikleri davranışları kişisel çıkarlarına uygun olduğunu düşündükleri için değil bu davranışların doğru ve yapılacak ahlaki şey olduğuna inandıkları için sergilemektedir (Wiener, 1982, s. 421). Literatürde en az ele alınan örgütsel bağlılık boyutu olan normatif bağlılık, ahlaki bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Çalışanlar bu bağlılık türünde örgütte kalmayı kendilerine görev edinmekte ve bunun doğru olduğuna inanmaktadır (Wasti, 2000).

Bir çalışanın örgüte olan normatif bağlılık duygusu terfi veya diğer sosyalleşme süreçlerinden kaynaklanabilmektedir. Ya da örgütsel eylemlerden bazıları çalışanları örgüte borçlu bırakarak çalışanlar için normatif bağlılık yaratabilmektedir. Normatif bağlılık sergileyen çalışanlar arasında eğitim almış ya da ödemekle yükümlü borcu bulunan çalışanlar bulunmaktadır (Gautam vd., 2001, s. 240; Deniz vd., 2013, s. 695). Bir örgüt bir çalışanı eğitmek ve geliştirmek için büyük miktarda para harcayabilmektedir. Bu yatırımın farkına varılması durumunda, çalışan birkaç yıl daha sadık hizmetle örgüte “ödeme” yapmak zorunda kalabilmektedir. Çalışanlar tarafından

suçluluk duygusunun hissedildiği normatif bağlılık, örgütte kalmanın “doğru” veya “ahlaki” bir şey olduğu düşünüldüğünde de ortaya çıkmaktadır (Colquitt vd., 2015).

Normatif bağlılık, örgütsel eylemlerin (seçim, sosyalleşme prosedürleri gibi) yanı sıra kişisel eğilimlerin (örgüt-çalışan değer uyumu ve genelleştirilmiş sadakat ya da görev tutumları) örgütsel bağlılığın gelişmesine yol açtığı bir süreci açıklamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 172). Bir çalışanın bir örgüte bağlı kalmasının uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak ya da çalışan içinde karşılık verme zorunluluğu duygusu yaratan yardımların alınması yoluyla gelişmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993, s. 539). Normatif bağlılığın gelişmesinde iki unsur kilit rol oynamaktadır. Bunlar sosyalleşme ve değiş-tokuş olarak adlandırılmaktadır. Sosyalleşme kapsamında örgüte giriş öncesi (ailevi ve kültürel) ve giriş sonrası (örgütsel) süreçler ile bu süreçlerle içselleştirilen normatif inançlar dikkate alınmaktadır. Değiş-tokuş kapsamında ise karşılıklılık esas alınmaktadır. Buna dayanarak, normatif bağlılık, bağlılık ile karşılık vermek için ahlaki bir zorunluluk duygusu uyandıran kuruluştan ödüller alınması yoluyla gelişmektedir (Mahdi vd., 2014, s. 1079).

Bir çalışanın örgüte karşı sorumluluk ve sadakat duyguları etrafında dönen normatif bağlılıkta ortaya çıkan duygular çalışanlar tarafından ya örgütsel üyelikten önce ailevi ya da kültürel sosyalleşme yoluyla içselleştirilen normatif baskıların sonucunda, örgüte girmeyi takip eden örgütsel sosyalleşme süreçlerinde ya da hem önceki deneyim hem de örgütsel sosyalleşmenin birleşiminden de ortaya çıkabilmektedir (Dawley vd., 2005, s. 513). Ya da bir çalışanın kültüründen ya da iş ahlakından kaynaklanabilmektedir. Normatif bağlılıkta, örgütün hedefleriyle veya görevleriyle ilişkilendirme gerekliliğinin bulunmaması ve çalışan örgüt ilişkisinde yer alan açık bir dış değişimin olmaması bu boyutun duygusal bağlılık ve devam bağlılığından ayırt edilebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın normatif bağlılığının altında yatan sadakat ve görev duygusu, çalışana örgütte kalmaya iter çünkü çalışan yapmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Clugston, 2000, s. 476).

### **2.1.3.3. Turizm Sektöründe Örgütsel Bağlılık**

Zorlu rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütler için önceleri örgütün yapısı, stratejik planları ve örgütteki teknolojik gelişmeler yalnız

olarak yeterli olmaktadır günümüzde bu unsurlara çalışanlarında eklendiği dikkat çekmektedir (Babadağ, 2015, s. 314). Emek yoğun özellikteki turizm sektörü işletmeleri değerlendirildiğinde, bu işletmelerin de hayatta kalabilmelerinin ve rekabet avantajı elde edebilmelerinin yüksek kaliteli çalışanların varlığına bağlı olduğu kabul edilmektedir (Amoah ve Baum, 1997, s. 5). Turizm işletmeleri her ne kadar son teknolojiye ve en kaliteli donanıma sahip olursa olsun işletmenin verimliliği ve başarısı, aynı zamanda gelişmesi tam olarak sağlanamamakta, çalışanlar olmadan her şey eksik kalmaktadır (Çuhadar ve Gencer, 2016, s. 1327). Bu nedenle turizm sektörü çalışanlarının ikamesinin mümkün olmadığı ve örgüt başarısında da oldukça önem arz eden unsuru oluşturdukları savunulmaktadır (Akyüz ve Eşitti, 2015).

Turizm işletmeleri sahip oldukları fiziksel ve beşeri faktörleri rakiplerine karşı farklılık yaratma noktasında destekleyici olarak kullanılmaktadır. Ancak fiziksel faktörler diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Bu noktada turizm işletmelerinin rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmalarında beşeri faktörler kapsamında yer alan çalışanların etkin kullanımı belirleyici rol oynamaktadır. Yani turizm sektörünün yoğun rekabet ortamında farklılık yaratan anahtar faktörünü çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi gören, örgütte kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olan, örgüt için ekstra çaba gösteren yani diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların varlığı gerekli olmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Ögüt ve Kaplan, 2011, s. 191-192). Turizm işletmelerinde başarının elde edilmesinde özellikle örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların önem arz etmesi, turizm işletmelerini çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlama konusunun üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Akpulat, Üzümcü ve Karacan, 2016, s. 5145). Benzer şekilde örgütsel bağlılık turizm işletmelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve çalışanlarında daha çok çalışma isteği yaratmasına katkı sağlaması nedeniyle önem verilmesi gereken iş tutumları arasında bulunmaktadır. Bu durum ise turizm sektörü işletmelerinin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını sağlamayı örgütsel politikalarında ilk sıralara taşımasına neden olmuştur ve olmaktadır (Aydın-Tükeltürk, Şahin-Perçin ve Güzel, 2012, s. 96).

Turizm sektörü çalışanları örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar olarak değerlendirildiğinde hangi açıdan ele alınırsa alınsın bu çalışanların turizm işletmeleri açısından pek çok olumlu sonuç doğmasına neden olacağı ifade edilmektedir (Günel, 2009, s. 206). Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlara sahip turizm işletmelerinin



gelişmesi, amaçlarına ulaşması daha kolay olmaktadır (Arslan ve Önce, 2014, s. 572). Çünkü örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar sorun değil çözüm odaklı hareket etmekte ve örgüt ortamındaki huzuru daim kılmaktadır. Örgütüne karşı güçlü bir bağlılık duyan çalışan aynı zamanda örgütünü de o derece güçlendirmektedir. Bu durumlarda çalışanların örgütsel bağlılığının ne derece önemli ve etkili olduğunu göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 76; Çaylıkoca, 2017).

Turizm sektörünün öncelikli hedefleri arasında hizmet kalitesini arttırmak ve mükemmelliğe ulaşmak, bunları yaparken ise müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak yer almaktadır (Kusluyan ve Kusluyan, 2000, s. 251; Akova ve Bayhan, 2015, s. 802). Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlarla kaliteli hizmet sunumu (Erkol-Bayram, 2018, s. 229) ve müşteri devamlılığı sağlanmaktadır (Çuhadar ve Gencer, 2016, s. 1326). LaLopa (1997) yaptığı çalışmasında turizm sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarıyla müşteriye karşı iyi davranma, onlarla iyi ilişkiler kurma arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Çünkü örgütlerine karşı bağlılık hisseden çalışanlar mutlu olmakta ve çalışanların performansları artmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanların işten ayrılma niyetleri, stres düzeyleri, çatışma eğilimleri ve tükenmişlik düzeyleri de düşük olmaktadır. Genel değerlendirildiğinde çalışanların bütünsel olarak performanslarının artırılmasına neden olmaktadır (Atay, Soylu ve Yıldırım, 2017, s. 540). Aktaş ve Gök (2010) tarafından da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının duygusal bağlılığının sağlanması için çaba harcamaları gerektiği ileri sürülmektedir. Çünkü örgütüne duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar sayesinde hem çalışanların başarımlarının örgüt tarafından istenilen şekilde olması hem de çalışanlardan kaynaklı iş gören devir hızının daha düşük olması sağlanabilmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren bazı işletmelerde iş gören devir hızının %200-%300'e kadar yükseldiği belirtilmektedir. İş gören devir hızının fazla olması örgütlere ek maliyetler (zaman ve maddi kaynak) yüklemektedir. Aynı zamanda ortaya çıkabilecek müşteri memnuniyetsizliği de ek maliyet olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Ece ve Esen, 2017). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan birinin işten ayrılması işletmeye ortalama olarak 1500 \$ maliyet yaratmaktadır. Zaman zaman bu rakamın çok daha yüksek miktarlara çıktığı da bilinmektedir. Maddi ve zaman açısından işletmeye yüklenen bu olumsuz

sonuçların ortadan kaldırılması da çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve yüksek düzeylerde tutulması ile mümkün olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007, s. 401).

Örgütsel bağlılığı az olan ya da olmayan çalışanların davranışlarının örgüt tarafından beklenen yönde olmaması söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda işten ayrılma niyetlerinin yüksek, performanslarının düşük, işe gelmeme ya da devamsızlık yapma niyetlerinin de yüksek olacağı ifade edilmektedir (Babadag, 2015, s. 314). Turizm sektörünün hem özellikleri hem de sorunları dikkate alındığında ortak paydayı çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Sektörün odağını insan oluşturmaktan dolayı çalışan temelinde ortaya çıkacak bir sorun, olumsuz bir durum tüm sisteme zarar verebilmektedir (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017, s. 129).

Turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında çalışanların memnun edilmesi temel unsur olarak kabul edilmektedir (Garcia-Almeida vd., 2014). Çalışanların memnuniyetlerinin psikolojik ve sosyal açıdan sağlanması gerekmektedir. Böylece örgütlerinden memnuniyetleri sağlanmış çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve etkinliklerini arttırmak mümkün olmaktadır (Aksoy, Şengün ve Yılmaz, 2018, s. 357). Turizm işletmeleri çalışanlarına eğitim, kariyer gelişimi, iş tatmini gibi fırsatlar sunduğunda çalışanlarının motivasyonlarını ve performanslarını arttırmaktadır. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Ece ve Esen, 2017, s. 132). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak adına üzerinde yoğunlaşılacak motivasyon faktörleri arasında maaş ve terfi olarak yükselme imkanı da yer almaktadır. Ancak bunların yalnız başına yeterli olmadığı çalışanların genel yaşam kalitesinin de göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Çakır, Doğanatan ve Bayar, 2018).

Genel olarak değerlendirildiğinde turizm sektörünün kendine has özellikleri dolayısıyla çalışanlar birtakım olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmanın mümkün olmadığı durumlarda bu olumsuzluklarla baş etmeye istekli, kararlı olabilecek çalışanların varlığı önem arz etmektedir. Bu çalışanların da ancak örgütsel bağlılığın yaratılması girişimiyle mümkün olabileceği ifade edilebilmektedir. Örgütsel bağlılığın yaratılması noktasında ise çalışanların genel yaşam kalitelerinin göz önünde bulundurulması gerekliliği vurgulanabilmektedir.

#### 2.1.4. İşten Ayrılma Niyeti

Geçtiğimiz dönemlerde yaşanan ve günümüzde hala yaşanmaya devam eden teknolojik gelişmeler başta olmak üzere pek çok alanda yaşanan gelişmeler çalışma yaşamıyla ilgili değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Yeni iş kollarının ortaya çıkması ve buna bağlı olarak örgütler tarafından farklı yeteneklere ve özelliklere sahip iş gücü taleplerinin oluşması en önemlisi ise iş gücü niteliğinin değişmesi bu değişiklikler arasında ele alınmaktadır (Canbek, 2017). Örgütlerin sahip oldukları psikolojik mekanizma yani iş gücündeki bu niteliksel değişme ile iş gücü örgütler için rekabet avantajı sağlaması, verimliliği arttırması ve hedeflere ulaşma konusundaki yeteneklerinin önemli bir parçası olması açısından daha da önemli hale gelmiştir. Hatta etkin ve verimli bir iş gücü kadrosuna sahip olmayan örgütlerin başarıya ulaşmalarının neredeyse imkânsız olduğu da söylenmektedir (Koçoğlu, 2012, s. 89; Mxenge, Dywili ve Bazana, 2014, s. 129).

İş gücü tarafından örgütlere sağlanan faydaların farkına varılması örgütlerin iş gücü konusunda daha fazla çaba harcamaları gerçeğini de ortaya çıkarmıştır. Bu gerçekliğin örgütler tarafından fark edilmesi ise örgütlerin iş gücüne daha fazla yatırım yapmalarını (eğitim, oryantasyon, kişisel gelişim, yetenek geliştirme, yetkinlik kazandırma, motivasyon gibi) beraberinde getirmiştir. Böylelikle örgütler istenilen yetkinlikte, yetenekte ve özellikte iş gücü kadrolarını oluşturabilmiştir (Aslantaş, 2016, s. 110). Ancak örgütler için yalnızca istenilen iş gücü kadrolarının oluşturulması yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda iş gücünün örgütte kalmasının sağlanabilirliği, elde tutulabilirliği büyük önem arz etmektedir (Ünlüsoy-Dinçer, 2010, s. 49; Torun, 2016, s. 220).

Örgüt ve iş gücü arasındaki ilişki hem kritik önem taşımakta hem de kırılgan bir özellik göstermektedir. Çünkü yukarıda da bahsedildiği üzere örgütler iş gücüne ciddi yatırımlarda bulunmakta, iş gücü tarafından ise örgüt rekabetçiliğine ve verimliliğine ciddi katkılar sunulmaktadır. Taraflar arasındaki değişim ilişkisi olarak da ifade edilebilecek olan bu ilişki sürecinde yaşananlar ise iş gücünün örgütte kalmayı ya da örgütten ayrılmayı isteyip istememe konusundaki düşüncelerini etkilemektedir (Türker, 2013; Kim, Tam, Kim ve Rhee, 2017). Aynı zamanda iş gücü örgütten ayrılmayı isteyip istememe konusunda kendini değerlendirmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 339).

Örgütten (İşten) ayrılma (istifa) genel olarak iş gücünün (çalışanların) gönüllü ya da gönülsüz, isteyerek ya da istemeyerek işletmeden istifa etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Bayarçelik ve Afacan-Findikli, 2016, s. 405). Tanımdan da anlaşılacağı üzere işten ayrılmalar geleneksel olarak gönüllü-isteğe bağlı ve gönülsüz-istemsiz olmak üzere iki kategoride ele alınıp değerlendirilmektedir (Chang ve Chang, 2008).

Gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılma çalışanların örgüt için faydalı olmalarına rağmen birtakım olumsuzluklar dolayısıyla ayrılmalarını ifade etmektedir (Demirci, 2019, s. 1248). Çalışanlar kendi istek ve rızaları ile mevcut işlerini bırakmaya karar vermektedir. Çalışanlar kendilerine daha iyi gelir sağlayacak alternatif bulmalarından, örgüt ortamındaki iletişim eksikliklerinden ve iş yeri şartlarından dolayı gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılma eğiliminde olabilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015, s. 485). Bunlara ek olarak maaş, terfi, iş zorluğu, yöneticilerle ilişkiler, sağlık durumu, emeklilik, fiziksel hareketlilik hali, fazla çalışma gibi faktörler de bu gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılmaların ana nedenleri arasında yer almaktadır. Gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan işten ayrılmalar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Fonksiyonel işten ayrılmalarda düşük performans dikkat çekmektedir. Örgüt çalışanını olumsuz olarak değerlendirmekte ve çalışanın kötüye gitmesi dolayısıyla görevinden alınmasını istemektedir. Çünkü çalışanların bu şekilde örgütte tutulması, örgüt çıkarlarını tehdit etmektedir. Fonksiyonel olmayan işten ayrılmalarda ise yüksek performans dikkat çekmektedir. Örgüt çalışanlarını olumlu olarak değerlendirmekte ve çalışanların örgütte kalmasını istemektedir. Ancak çalışanlar örgütten vazgeçmektedir (Chang ve Chang, 2008, s. 164).

Gönülsüz-istemsiz işten ayrılmalarda ise çalışanların örgüte faydasız olmaları durumu egemen olmakta ve çalışanlar örgüt tarafından işten çıkarılmaktadır (Demirci, 2019, s. 1248). Yani gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılmalarda çalışanlar tarafından verilen kararı bu noktada işletmeler devralmaktadır. Çalışanların iş görememelerine neden olacak bir rahatsızlıklarının ortaya çıkması ya da örgütsel faktörler bu durumda etkili olmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015, s. 485). Bu tür işten ayrılmalar yalnızca çalışanların zorunlu işten ayrılmalarını değil aynı zamanda işten atılmalarını da kapsamaktadır (Chang ve Chang, 2008, s. 164).

Gerek gönüllü-isteyerek gerekse gönülsüz-istemsiz işten ayrılma olsun bir çalışanın işten ayrılmasının etkileri önemli seviyede olabilmektedir (Cho, Johanson ve

Guchait, 2009, s. 374). Bu ayrılmaların çoğu genellikle ilk birkaç ay içinde gerçekleşmektedir (Young ve Lundberg, 1996). Lewis (1991) tarafından da işten ayrılmaların istihdamın en erken aşamalarında en yüksek düzeyde gerçekleştiği belirtilmektedir. Ancak ilk beş yıl boyunca hızlı bir şekilde düşmekte olduğu ve daha sonra yaklaşık 15 yıllık hizmet süresince daha da yavaşladığı ileri sürülmektedir.

Örgütte belirli süre çalışmış iş gücünün herhangi bir sebep dolayısıyla örgütten gönüllü-isteğe bağlı olarak ayrılmaları ya da örgüt tarafından örgütten çıkarılmaları yani örgütten gönülsüz-istemsiz ayrılmaları sonrasında örgütten ayrılan ya da çıkarılan iş gücünün yerine yenilerinin alınmasıyla iş gücünde meydana gelen hareketlilik ise iş gücü devri olarak ifade edilmektedir (Demirci, 2019, s. 1248). İş gücü devri probleminin sebepleri karmaşıktır ve kolay tanımlanamamaktadır. Çalışanlar, meslekler ve iş yerleri arasında farklılık göstermektedir. Aynı zamanda iş gücü devri çalışmalarında iş gücü devir hızı verilerinin genellikle araştırmacılar için erişilemez konumda bulunduğu belirtilmektedir. Çoğu zaman ise doğru veya tutarlı bir şekilde toplanmadığı için kullanılmadığına dikkat çekilmektedir. Bu noktada da hem işten ayrılmalar ve sonrasında gerçekleşen iş gücü devri için yüksek etkili bir davranış olan, hem bunların sebeplerinden biri olarak değerlendirilen hem de bir vekil olarak güvenilmek zorunda kalınan “işten ayrılma niyeti” kavramı ortaya çıkmaktadır (Mobley, 1977; Tham, 2007; Medina, 2012).

İşten ayrılma niyeti, Mobley (1977) tarafından tanımlanmış geri çekilme karar sürecinin de bir aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu karar süreci çalışanın mevcut durumunun değerlendirilmesiyle başlamakta ve işten ayrılma ya da işte kalma ile sonuçlanmaktadır. Porter ve Steers (1973, s. 153) tarafından bu sürecin son bir önceki aşaması olan işten ayrılma niyetinin bu süreçte yaşanan memnuniyetsizlikten dolayı ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Mobley (1977) tarafından tanımlanmış geri çekilme sürecinin aşamaları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- İş değerlendirmesi,
- Deneyimli iş memnuniyetsizliği,
- Bırakmayı düşünme,
- Yeni iş aramanın beklenen faydasının ve işten ayrılmanın maliyetlerinin değerlendirilmesi,
- Alternatif aramak,
- Alternatifleri değerlendirmek,

- Mevcut iş ile alternatiflerin karşılaştırılması,
- Ayrılma/Kalma niyeti,
- Ayrılma/Kalma.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmaların ve işten ayrılmaların yarattığı hareketlilik olarak iş gücü devrinin, en iyi belirleyicisi (Oehley ve Theron, 2010), en iyi tahminicisi (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Rahman, Naqvi ve Ramay, 2008), en iyi vekili (Good, Sisler ve Gentry, 1988), etkin bir öngörücüsü ve uyarı önlemi (Abzari, Kabiripour ve Saeidi, 2015), ortaya çıkmasında ki en önemli değişken (Shore ve Martin, 1989; Liu, 2008) ve en dolaysız bilişsel öncülü (Thatcher, Stepina ve Boyle, 2002) olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılmalar ve iş gücü devrinin hemen öncesi olduğu belirtilmektedir (Medina, 2012).

İşten ayrılma niyeti ve iş gücü devri kavramları birbirine karıştırılmakla birlikte bir kavram kargaşasının var olduğu dikkat çekmektedir. Ancak her iki kavramın farklı kavramlar olarak değerlendirilmesi ve farklarının iyi bilinmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinde çalışanlar yalnızca bu yönde bir niyete sahip olmaktadır ve henüz eyleme geçme söz konusu olmamaktadır (Erbaşı, 2019, s. 225). İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma niyetini gerçek hale getirmek yani işten ayrılma davranışına niyet etmekle bu davranışı gerçekleştirmek arasında açıkça belli olan bir fark bulunmaktadır (Turan, Demirel, Çetin ve Dengel, 2019, s. 400).

İşten ayrılma niyetinin gerçekleşecek olan iş gücü devrine öncülük etmesi yani gerçek işten ayrılmaları öngörmede iyi kabul edilmesi (Sousa-Poza ve Henneberger, 2004, s. 113), iş gücü devrini tahmin etmek yerine işten ayrılma niyetinin tahmin edilmesinin daha kolay olması dolayısıyla Bluedorn (1982), Price ve Mueller (1981) ve Maier (2011) tarafından işten ayrılma niyetinin kullanılıp araştırılmasının daha önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, işten ayrılma niyeti kavramının tanımı ve turizm sektöründe işten ayrılma niyeti açıklanmaktadır.

#### **2.1.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı**

İşten ayrılma niyeti kavramının başlangıcını March ve Simon'un yeni ufuklar açan ve son derece önemli olan "Organizations" isimli kitabının oluşturduğu ifade

edilmektedir. March ve Simon tarafından bu kitapta çalışanların işlerini niçin bıraktıklarını açıklayan genel bir teori geliştirme girişiminin bulunduğu söylenmektedir. Teoride bir çalışanın işinden ayrılıp ayrılmayacağını belirleyen iki faktör bulunduğu belirtilmektedir. Birincisi, çalışanın istihdam edildiği örgütten ayrılma arzusu (iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak kavramsallaştırılmaktadır) ikincisi ise örgütü terk etme algısı kolaylığı (iş alternatiflerinin kalitesi olarak kavramsallaştırılmaktadır) şeklinde açıklanmaktadır (Cho ve Son, 2012, s. 102). Daha sonrasında ise literatürde pek çok çalışmada işten ayrılma niyetinin araştırıldığı çalışmaların bulunduğu özellikle yönetim araştırmalarında en çok çalışılan konular arasında yer aldığı ileri sürülmektedir (Harris, Kacmar ve Witt, 2005, s. 364). Literatürde çok dikkat çeken ve genellikle çalışmalarda bağımlı bir değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti kavramının endüstriyel/örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi alanlarda da önemli araştırmalarda ele alındığı belirtilmektedir (Boshoff, Van Wyk, Hoole ve Owen, 2002, s. 14; Harvey, Harris ve Martinko, 2008, s. 333). Aynı zamanda literatürde çalışanların örgütlerine yönelik işten ayrılma niyetlerini araştırmak için çok çaba sarf edildiğine de dikkat çekilmektedir (Carmeli ve Weisberg, 2006, s. 191).

İlk olarak işten ayrılma niyeti kavramında yer alan niyet kavramı ele alındığında kavramın TDK Büyük Sözlüğü'nde (2019) "bir şeyi yapmayı önceden isteyip düşünme, maksat" olarak açıklandığı görülmektedir. Chang ve Chang (2008) tarafından niyet, bireysel olarak kişinin kalbindeki planı veya amacı, özel bir tutumla veya araçla, özel bir şey veya eylem yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Takase (2010) ise niyeti davranışları harekete geçirebilecek bir istek veya düşünce olarak yorumlamaktadır. Özel bir ilgi davranışıyla ilgili olduğu belirtilen niyet (Long, Perumal ve Ajagbe, 2012; Long ve Perumal, 2014), çalışanların gerçek davranışlarının en doğru belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle niyetler kendilerini takip eden davranışların kesin göstergeleri olarak da açıklanmakla birlikte, niyetlerin çoğu kez nedenleri tanımlanamamaktadır (Appollis, 2010, s. 38).

İşten ayrılma niyeti kavramı ise genel olarak "örgüt içerisindeki çalışanın henüz düşüncesini harekete geçirememiş olmakla birlikte işinden ayrılma eğilimine sahip olması" şeklinde tanımlanmaktadır (Erbaşı, 2019, s. 225). Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyeti kavramına ait çeşitli tanımların var olduğu görülmektedir (Hemdi ve Rahim, 2011, s. 78). Tanımlar incelendiğinde ise farklı

yazarlar tarafından yapılmış tanımlarda benzer ya da aynı noktalara vurgu yapıldığı, dikkat çekildiği fark edilmektedir. Buradan hareketle kavrama ait tanımları Çizelge 8’te görüldüğü gibi kategorilendirmek mümkün olmaktadır. Çizelge 8’de yer alan tanımlardan italik olarak yazılan tanımların ilgili diğer kategoriler altında da değerlendirilebileceği düşünülmektedir.



**Çizelge 8. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tanımlar**

<i>Gönüllülük Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Alternatif Fırsatlar Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Tett ve Meyer (1993, s. 262)	Kuruluştan ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik.	Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978)	Başka iş veya görev bulmak için ayrılma fikri.
Oehley ve Theron (2010, s. 9)	Örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı istek.	Tepper, Carr, Breaux, Geider ve Hua (2009, s. 157)	<i>İşten ayrılma</i> ve alternatif iş arama düşüncesi. <i>Çalışanların yakın gelecekte işverenini kalıcı olarak terk etme ihtimali.</i>
Takase (2010, s. 4)	Çalışanların mevcut işi yerlerini gönüllü olarak terk etme istekliliği veya girişimi.	Subramanian ve Shin (2013, s. 1752)	Örgüt üyesinin mevcut işinden diğer fırsatlar için ayrılma konusundaki öznel algısı.
Tsai ve Wu (2010, s. 3566)	Gönüllü olarak kuruluştan ayrılma düşüncesi.	Takawira, Coetsee ve Schreuder (2014)	Çalışanların buldukları örgütten ayrılarak başka yerde iş aramaları fikri.
Cho ve Son (2012, s. 105)	Bir bireyin çalıştığı örgütten istediği şekilde ayrılma eylemi.	Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi (2015, s. 386)	Bir çalışanın <i>şu anki işinden istifa etme niyeti</i> ve diğer örgütlerde iş bulma eğilimi.
Bayarçelik ve Afacan-Findikli (2016, s. 405)	Bir örgütte çalışan birinin işten istifa etme niyetini gönüllü olarak yerine getirme önceliği, <i>işini kısa süre içinde terk etme arzusu.</i>	<b><i>İşe Girme ve İşten Ayrılma Arasındaki Süreç Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i></b>	
Tourani, Khosravizadeh, Omrani, Sokhanvar, Kakeman ve Najafi (2016, s. 206)	Bireyin mevcut pozisyonunu gönüllü olarak bırakacağını düşündüğü veya bırakacağına inandığı bir durum. <i>Bireyin zaten mesleki pozisyonda olmasına rağmen işini bırakma algısı. İşten ayrılma ihtimalinin zihinsel bir düşüncesi.</i>	Susskind, Borchgrevink, Kacmar ve Brymer (2000, s. 57)	Hayal kurmadan başlayıp fiziksel olarak işi bırakma eylemine kadar geçen sürede değişen örgütsel geri çekilme davranışlarının sürekliliği boyunca uzanan ve belirli örgütsel koşullara verilen psikolojik bir tepki.
		Allahyari-Sani ve Yavuz (2018, s. 761)	Bir çalışanın işe girip daha sonra çeşitli sebepler dolayısıyla işten çıkıncaya kadar geçen süre.
<b><i>Örgütte Kalma İhtimali Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i></b>		<b><i>Diğer Tanımlar</i></b>	
Chang (2008, s. 279)	Bir bireyin çalıştığı örgütte kalma ihtimalinin tahmini.	Gaertner ve Nollen (1992, s. 448)	Şirket politikalarından, iş gücü piyasası özelliklerinden ve çalışan algılarından kaynaklanan davranışsal bir amaç.
Yuan, Yu, Li ve Ning (2014, s. 70)	Bir çalışanın işveren kuruluşta kalıp kalmayacağını psikolojik bir bilisi.	Boshoff vd., (2002, s. 14)	Bir bireyin mevcut işvereniyle kalmak istememesi görüşünün gücü.

Çizelge 8 devamı. İşten Ayrılma Niyeti Kavramına İlişkin Tanımlar

<i>Ayrılma İsteği/Niyeti/Olasılığı Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>		<i>Herhangi Bir Zaman Diliminde Örgütten Ayrılma Olarak Değerlendirilen Tanımlar</i>	
Martin (1979, s. 316)	İş yerinden ayrılma niyetinin bir göstergesi.	Mowday vd., (1982)	Bir bireyin yakın gelecekte bir örgütten ayrılma olasılığı ile ilgili öznel tahmini.
Miller, Katerberg ve Hulin (1979)	Örgütten ayrılık fikri veya tavrı.	Sousa-Poza ve Henneberger (2004, s. 113)	Bir bireyin belirli bir zaman diliminde işini değiştirme ihtimali.
Meyer ve Allen (1984)	Bir çalışanın örgütsel üyeliğini terk etmesi ve <i>mevcut işinden ayrılma niyeti</i> .	Medina (2012, s. 5)	Bir çalışanın gelecek yıl içinde başka bir işverenle yeni bir iş bulma niyeti.
Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve de Chermont (2003, s. 918)	Birinin örgütten ayrılma isteği veya ayrılmaya istekli olması.	Su (2014, s. 31)	Bir bireyin belirli bir zaman diliminde işini değiştirme olasılığı.
Liu (2008, s. 57)	Bir çalışanın geçerli işinden ayrılması.	Dwivedi (2015, s. 454)	Herhangi bir çalışanın gelecekte belirtilmeyen bir zamanda örgütünü bırakmaya karar vermesi.
Cho vd., (2009, s. 374)	Bir çalışanın mevcut örgütünü terk etme niyeti.	Aylan ve Koç (2016, s. 15)	İşçinin yakın gelecekte işini bırakma arzusu fikri.
Lee, Murrmann, Murrmann ve Kim (2010, s. 103)	Bir bireyin kuruluştan ayrılma niyetinin göreceli gücü.	Alferaih (2017, s. 14)	Bir çalışanın örgütten belirli bir süre içinde ayrılmasının öznel olasılığı.
Ly, Xu ve Ji (2012, s. 92)	İşgörenin örgütten ayrılma düşüncesi.	Dai, Zhuang ve Huan (2019, s. 72)	Bir çalışanın örgütten kısa vadede ayrılma olasılığına dair öznel değerlendirmesi.
Johnston ve Spinks (2013, s. 29)	Bir çalışanın mevcut istihdamından vazgeçme niyeti veya vazgeçmeye olan yatkınlığı.		

Çizelge 8’de yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetinin örgütü terk etme planının temelini oluşturduğu ifade edilebilmektedir (Altay ve Turunç, 2018, s. 203). Aynı zamanda kavram çalışanların iş alternatiflerine ilişkin algılarını ve değerlendirmelerini yakalamaktadır (Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006, s. 101). Ancak işten ayrılma niyeti kesin olmamakla birlikte her ne kadar yeni bir iş, alternatif arama davranışıyla ilişkilendirilse de bunun her zaman böyle olması gerekmemektedir. Yani işten ayrılma niyetinin her zaman işten ayrılmalar ile sonuçlanması söz konusu olmamaktadır (Sousa-Poza ve Henneberger, 2004, s. 113).

Çizelge 8’de yer alan tanımlara ek olarak Cho vd., (2009) tarafından işten ayrılma niyetinin yalnızca örgütü terk etme eğilimi olmadığı aynı zamanda mevcut mesleki durumda da bir değişiklik yapma niyeti olduğuna dikkat çekilmektedir. Thomas, Brown ve Thomas (2017) tarafından da benzer şekilde işten ayrılma niyetinin bir çalışanın mesleğini bırakma olasılığı olduğu ileri sürülmektedir. Yani işten ayrılma niyeti, bir çalışanın meslek değiştirmeye yönelik eğilimini etkin bir şekilde tahmin etmek adına öncelikli bir faktör, gerçekten mesleğini değiştirmeden önce ortaya çıkan bir uyarı işareti olarak kabul edilmektedir (Jung, Namkung ve Yoon, 2010, s. 539).

İşten ayrılma niyetinin fiili bir davranış, eylem olmadığı ifade edilmektedir (Mxenge vd., 2014, s. 131). Ancak davranışlar, eylemler üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu savunulmaktadır (Michaels ve Spector, 1982; Liu, 2008). Genellikle çalışanlar için son seçenek olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyetinin (Amin ve Akbar, 2013, s. 664), çalışanların işyerindeki davranışlarının da ana öncüsü olduğu belirtilmektedir (Yuan vd., 2014, s. 70).

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın bir işe ilişkin tutumu ile işte kalış ya da işle ilgili izin kararı arasında araya giren zihinsel kararları temsil etmektedir. Bu açıklamayı daha anlaşılır kılmak için şu tanımlamalar yapılmaktadır (Sager, Griffeth ve Hom, 1998, s. 255):

- Bırakma düşüncesi: Bir çalışan örgütten ayrılmayı düşünmektedir. Bir meslektaşın şu yorumu yapması ile örneklendirilmektedir: “Geçen gün bu örgütten ayrılmayı düşündüm.”
- Aramaya niyetli olmak: Bir çalışan, örgütün dışında bir iş aramaya karar verir. Bir meslektaşın şöyle demesi ile örneklendirilmektedir: “Başka bir iş aramayı düşünüyorum.”

- Bırakma niyeti: Çalışan, örgütünü gelecekte belirtilmemiş bir noktada bırakmaya karar vermektedir. Bir meslektaşın şu şekilde demesi ile örneklendirilmektedir: “Bu şirketten ayrılmak niyetindeyim.”

Carmeli ve Weisberg (2006, s. 193) tarafından da bu açıklamalar desteklenmekte ve işten ayrılma niyetinin geri çekilme sürecindeki üç ögeye atıfta bulunduğu ifade edilmektedir. Bu üç öge yukarıda da açıklandığı gibi bırakma düşüncesi, başka bir yerde başka bir iş arama niyeti ve bırakma niyeti olarak açıklanmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin zaman içinde neden veya ne zaman artmasının veya azalmasının muhtemel olduğu henüz bilinmemektedir (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson ve Bliese, 2011, s. 160). Ancak örgüte girişi takip eden aylarda artma eğiliminde olduğunun belirtildiği çalışmalar bulunmaktadır. Yeni başlamış ve hayal kırıklığına uğramış çalışanlar başka bir örgütün kendi beklentilerini daha iyi karşılayabileceğini düşünerek mevcut işverenlerini bırakmayı düşünebilmekte, işten ayrılma niyetine bürünebilmektedir (Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac ve Roussel, 2011, s. 655).

İşten ayrılma niyetinin, psikolojik, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşan çok aşamalı bir süreç olduğu savunulmaktadır. Psikolojik süreç çok aşamalı bu sürecin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. İşletme ve işlerin olumsuz yönlerine gösterilen psikolojik tepkileri (hayal kırıklıkları, memnuniyetsizlikler vb.) içermekte ve işten ayrılma eyleminin gerçekleşmesini tetiklemektedir. Sürecin çekirdeği olarak bilişsel bileşen ileri sürülmektedir. Burada niyet ortaya çıkmaktadır. Gerçek eyleme yol açan son bilişsel adım olarak açıklanmaktadır. Bu sürecin çekirdeğini oluşturan diğer aşama davranışsal bileşen olmakla birlikte çalışanlar mevcut işten çekilme ve gelecekteki fırsatlara yönelik eylemlerde bulunma gibi davranışlar sergilemektedir (Takase, 2010, s. 5).

Çalışanlar çalışma ortamındaki diğer çalışanları gözlemleyerek onların işten ayrılma niyetleri hakkında tutum kazanmaktadır (Aladwan, Bhanugopan ve Fish, 2013, s. 409-410). Çalışanlar, işten ayrılma niyetine sahip olan ve bu niyeti yüksek olan çalışanlarla etkileşimde buldukları için de bu çalışanlardan etkilenmekte ve örgütsel olarak istenmeyen tutumlara sahip olmaktadır (Harris vd., 2005, s. 363). Böylece çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişim bozulmakta, çalışanların moral düzeyinde azalmaya sebep olmaktadır. En önemlisi ise işten ayrılmalarla

sonuçlanan durumlarda işten ayrılan çalışanlar ayrıldıkları işletmenin bilgilerini rakip firmalarla paylaşabilmekte ve böylece eski işletmelerinin rekabet güçlerini azaltabilmektedir (Günlük, Özer ve Özcan, 2013, s. 56).

Çalışanların mevcut durumları ya da gelecekteki pozisyonları üzerine yaptıkları değerlendirmeler çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açabilmektedir (Çelik ve Yıldız, 2018, s. 52). Aynı zamanda mevcut işleri dışındaki alternatiflerin çalışanlar tarafından daha fazla istenmesi de işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilmektedir (Nadiri ve Tanova, 2010, s. 34). Çalışanlarda oluşan bu niyet bakış açısı ve algılamaya bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çalışan bakış açısıyla bakılıp değerlendirildiğinde işten ayrılma niyeti olumlu olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışanlar için daha iyi bir iş fırsatı yakalanabilmektedir. Ancak işveren açısından değerlendirildiğinde ise olumsuz kabul edilmekte ve işten ayrılma niyetine sahip çalışanlara sahip olmak işletmelerde büyük kayıplara neden olabilmektedir (Hwang, Lee, Park, Chang ve Kim, 2014, s. 64). İşletmelerin zarar görmesine yol açabilmektedir (Liu, 2008, s. 57).

İşten ayrılma niyetinin örgütlerde neden olduğu pek çok olumsuz sonuç ortaya ciddi maliyetler çıkarmaktadır. Bu maliyetler de işten ayrılma niyetinin uzun süredir ve sürekli endişe edilen bir konu olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kavram sürekli mücadele edilmesi ve dikkate alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir (Aylan ve Koç, 2016, s. 15). Bu durum da araştırmacıları bu kavramı araştırmalarına dâhil etmeye itmektedir. Böylece işten ayrılma niyetinin oluşmasına etki eden faktörler belirlenebilmektedir. Çünkü ancak böylelikle örgütler tarafından işten ayrılma niyeti sonrasında gerçekleşebilecek olumsuz sonuçlar için gerekli önlemler alınabilmekte ve çalışanlarında işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması engellenebilmektedir (Dinç-Özcan, Vardarlıer, Erdilek-Karabay, Konakay ve Çetin, 2012).

İşten ayrılma niyeti rastgele bir olay olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışmada işten ayrılma niyeti, hem çalışanı hem de çalışma ortamını karakterize eden karmaşık ve gizli değişken ağının sistematik olarak çalışmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bu karmaşık ve gizli değişkenler, faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Oehley ve Theron, 2010, s. 7). Örgütler için istenmeyen bir durum olan işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlarını en aza indirgeyebilmek adına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan, işten ayrılma niyetinin

öncülü, öngörücüsü olan değişkenlerin, faktörlerin anlanması, belirlenmesi gerekmekte ve önemli görülmektedir (Low, Cravens, Grant ve Moncrief, 2001, s. 593). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin öncülleri çeşitlilik göstermekle birlikte bunlar üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (Lv vd., 2012, s. 92). İşten ayrılma niyetinin çalışanlarda oluşmasına etki eden faktörlerin ve zemin hazırlayan öncüllerin çeşitli olması işten ayrılma niyeti kararının bireysel olmasından kaynaklanmaktadır (Ongori, 2007). Bu çalışmaların bazılarında derlenmiş ve işten ayrılma niyetinin öncülü, öngörücüsü olarak kabul edilen ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan değişkenler, faktörler arasında değerlendirilen unsurlar şu şekilde kategorilendirilebilmektedir (Arnold ve Feldman, 1982; Cotton ve Tuttle, 1986; Liou, 1998; Hinkin ve Tracey, 2000; Boshoff vd., 2002; Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004; Ongori, 2007; Harvey vd., 2008; Williams, Harris ve Parker, 2008; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom ve Harman, 2009; Appollis, 2010; Dixon ve Hart, 2010; Ryan, Ghazali ve Mohsin, 2011; Amin ve Akbar, 2013; Aladwan vd., 2013; Mohsin, Lengler ve Kumar, 2013; Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Su, 2014; Aslan ve Etyemez, 2015; Pang, Kucukusta ve Chan, 2015; Qiu, Ye, Hung ve York, 2015; Vong ve Tang, 2017; Bulşu ve Gümüş, 2018; Dirik, 2019):

- Demografik Değişkenler ve Kişisel Özellikler: Cinsiyet, yaş, eğitim, görev süresi, medeni hal, emeklilik durumu, öznel normlar, yetenekler, moral, sık sık iş değiştirmek, promosyon beklentileri, örgüte katkı yapamadığını düşünme, tanınma eksikliği ve başka yerlerde daha iyi fırsatlar, alternatifler.
- Bireysel İş tutumları ve Psikolojik Faktörler: Duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, çatışma, aile-iş/iş-aile çatışması.
- İşin Yapısal Özellikleri: Rol belirsizliği/netliği, iş stresi, iş performansı, işin fiziksel talepleri, iş yükü, iş şartları, iş güvencesi/güvencesizliği, iş güvenliği, iş güvenliği, iş memnuniyeti/iş memnuniyetsizliği.
- İşletme Faktörleri ve İş Yeri Özellikleri: Firma büyüklüğü, ücret politikaları, işletme yönetimi, çalışma ortamı ve koşulları, fiziksel koşullar, yöneticiler/üstler, çalışma saatleri, programları, iş baskısı, ödül sistemleri, çalışanların ulaşımı için servis imkânı, park yeri sorunu, stres, strese neden olan faktörler (stresörler), rutin işçilik, ulaşım, çalışanlara adil davranılıp

davranılmadığı, çalışan refahının sağlanıp sağlanmadığı, örgütün sahip olduğu değerler, örgüt içi ilişkiler, kariyer gelişimi programları.

- Makroekonomik Faktörler ve Dış İlişkiler: Ekonomik gelişme düzeyi, genel ekonomik durum, iş gücü piyasası koşulları, işsizlik oranı, katılım oranı, sendikaların varlığı.
- İşle İlgili Olmayan Kişisel Faktörler: Eş ve ailevi durum ve sorumluluklar.

İşten ayrılma niyeti sonrasında gerçekleşebilecek olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çünkü çalışanların bu niyeti örgütleri şaşırtmakta ve örgütlerin hazırlanacağı işlemlerin organizasyonlarında aksamalara neden olmaktadır. Ek olarak bu niyet resmi olmayan grup ilişkilerinin bozulmasına da yol açmaktadır. İşten ayrılma niyeti olan çalışanların verimlilikleri azalmakta ve kademeli olarak örgütten duygusal olarak kopuk hale gelmektedir (Boshoff ve Allen, 2000, s. 70-71). Aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması müşteri memnuniyetinde düşüşe yol açmaktadır. Çalışan değişikliği, istihdam, işe alma ve seçme, düşük moral düzeyi, diğer çalışanlar üzerinde baskı, eğitim, hizmet kalitesi ve sosyal sermaye kaybından kaynaklanan dolaylı maliyetler ile doğrudan ilişkili olduğu da ifade edilmektedir (Aladwan vd., 2013, s. 409). İşten ayrılma niyeti, örgütlenme ve birey açısından kötü duygu ve sadakatsizlik yaratması nedeniyle de önemli kayıplara neden olmaktadır (Aylan ve Koç, 2016, s. 15). Yetkin ve değerli çalışanların kaybı ve devam eden faaliyetlerin bozulması gibi yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Hwang vd., 2014, s. 62; Su, 2014, s. 31). Çünkü çalışanların işten ayrılması önemli ikame ve işe alım maliyetlerine neden olmakta ve işletme karlılığını etkilemektedir (Lam, Lo ve Chan, 2002, s. 218).

Bu açıklamalardan hareketle işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin ve işten ayrılma niyeti öncüllerinin erken dönemlerde fark edilmesinin yani bu unsurların yakalanmasının örgütlere çok geçmeden müdahale etme fırsatı sunabileceği söylenebilmektedir (Tham, 2007, s. 1228). Böylece erken müdahale sayesinde hem örgütler hem de yöneticiler için önem arz eden işten ayrılma niyetinin oluşması engellenebilmektedir (Long vd., 2012; Long ve Perumal, 2014).

İşten ayrılma niyeti bulunan bir çalışanın örgütü tarafından fark edilmesi ve bunu önlemek adına gerekli önlemlerin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Akgunduz ve Bardakoglu, 2017, s. 1514). Çünkü her işten ayrılma niyeti işten ayrılmalarla

sonuçlanmasa dahi çalışanların verimliliğinde, performansında ve iş tatmininde meydana gelecek düşüş engellenememektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti gerek işten ayrılma ile sonuçlansın gerek sonuçlanmasın örgütte istenmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olacağından mutlaka tedbir alınmasını gerektirmektedir (Baltacı vd., 2014, s. 358; Dirik, 2019, s. 132). Örgütler tarafından çalışanların ihtiyaçları karşılandığında işten ayrılma niyetleri azaltılabilmektedir. Çalışanlardan en iyi verimin alınmasında ve çalışanların iyi performans sergilemelerinde psikolojik olarak iyilik hallerinin sağlanması önem arz etmektedir (Amin ve Akbar, 2013).

#### **2.1.4.2. Turizm Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti**

Küreselleşme ve rekabetçi iş ortamı, müşterilerine yüksek kaliteli hizmet sunmak için hizmet odaklı işletmeleri insan kaynakları uygulamalarında proaktif olmaları konusunda teşvik etmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, dünya ekonomisinin büyük ve büyüyen bir yüzdesini temsil eden hizmet sektörüne, hizmet odaklı işletmelere girmektedir. Bu tür işletmeler ancak hizmet sunumunda standartları mevcutsa ve istikrarlı bir emek varsa başarılı olabilmektedir. Örneğin, turizm sektörü işletmeleri arasında yer alan otellerin beş yıldızlı bir otel olup olmadığının turizm sektöründeki başarı için en önemli koşul olmadığı belirtilmektedir. Bunun yerine önemli faktör otelin kaliteli hizmet sunabilmesi olarak açıklanmaktadır (Amin ve Akbar, 2013, s. 662). Turizm sektöründe ise hizmet sunumunun ön cephe çalışanları yani müşterilerle direkt etkileşimde bulunan çalışanlar tarafından yapılması beklenmektedir (Hussain, Khan ve Bavik, 2003).

Tipik bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün hizmet hedefinde insan (müşteriler) bulunmakta ve hizmet kalitesi de insanlar (çalışanlar) tarafından belirlenmektedir. Çünkü turizm sektöründe hemen hemen her görev ve hizmet çalışanlar tarafından planlanmakta, organize edilmekte, yürütülmekte ve uyumlaştırılmaktadır. Çalışanların turizm sektörü için çok önemli bir kaynak olduğu ifade edilmektedir (Chang ve Chang, 2008, s. 162). Aynı zamanda çalışanlar, hizmet sektöründeki en önemli varlıklardan biri olarak da kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütler insan kaynaklarına önemli miktarda sermaye yatırımı yapmaktadır. Çalışanların örgütlerinden ayrılmaları ve ardından yeni işgören alımı, yeni işe alım eğitimi ve yönetim için ortaya çıkan genel maliyetler nedeniyle oluşan örgütsel



maliyetler, kişisel, iş birimi ve örgütsel yeniden düzenlenme açısından çok büyük, heybetli olabilmektedir (Su, 2014, s. 31).

Turizm sektörünün sosyal olmayan ve uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, mola zamanlarının eksikliği, halkla ilişkiler, eş zamanlı üretim ve tüketim, dalgalı talep, ağır ve yoğun iş yükü, düşük iş güvenliği, sürekli konsantrasyon ihtiyacı, stresli çalışma koşulları, düzensiz programlar, tatil günlerinde çalışma beklentisi, sınırlı eğitim ve gelişme fırsatı gibi kendine özgü özellikleri bulunmaktadır (Birdir, 2002; Jung, Yoon ve Kim, 2012; Vong ve Tang, 2017). Ek olarak turizm sektörünün iş yerindeki stres ile ünlü olduğu ifade edilmektedir (Rowley ve Purcell, 2001, s. 169). Bu tarz özellikler sektörde aynı zamanda problemler olarak da ortaya çıkmaktadır (Karatepe ve Uludag, 2007, s. 646). Buick ve Thomas (2001) tarafından hizmet sektöründe gerçekleşen işten ayrılmaların hizmet sektörü dışındaki diğer sektörlerle oranla iki kat daha fazla gerçekleştiği ifade edilmektedir. Turizm sektörünün kendine özgü bu özellikleri ve ortaya çıkan problemler çalışanlar için sektörde çalışmayı zorlaştırmakta, turizm sektöründe örgütten ayrılmaları ve iş gücü devrini arttırmaktadır. Bu durumların öncesinde gerçekleşen işten ayrılma niyetinin de turizm sektörü çalışanlarda kaçınılmaz olduğu ve bu nedenle yaygın görüldüğü ileri sürülmektedir (Birdir, 2002; Kim, Lee ve Carlson, 2010, s. 592).

Turizm sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetine sahip olması müşteri hizmetlerinin tutarlılığını ve kalitesini tehlikeye atabilme, doğrudan gelir ve karlılığa zarar verebilme gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Çünkü işten ayrılma niyeti bulunan çalışanlar yeterli seviyelerde performans göstermeye motive edilmeyebilmektedir. Yeni çalışanların ise temel görev ve sorumluluklarında yetkin olmak için gerekli bilgi ve becerileri edinmeleri zaman almaktadır (Tracey ve Hinkin, 2008, s. 13). Yani turizm sektöründe işten ayrılma niyetine sahip çalışanların varlığı işletmeler için pahalıya mal olmakta ve örgüt verimliliğini ve etkinliğini de düşürmektedir (Brien, Thomas ve Hussein, 2015, s. 358).

Örgütler için istenmeyen bir durum olarak ele alınan ve olumsuz sonuçları bulunan işten ayrılma niyetinin örgüt verimliliği, etkinliği ve performansı üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için turizm işletmeleri çalışanlarında işten ayrılma niyetinin oluşmasına zemin hazırlayan faktörlerin belirlenmesi, anlanması önem arz etmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005, s. 175-176). Turizm sektöründe çalışanların

işten ayrılma niyetini çeşitli görünür ve görünmez faktörlerin olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiği savunulmaktadır (Kim ve Jogaratnam, 2010, s. 321).

Çalışan eksikliğinden muzdarip olan turizm sektöründe (Hussain vd., 2003), çalışanların işe alınması ve işte tutulması ciddi zorluk olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en aza indirmeye yönelik çabalar önem arz etmektedir. Böylece işletmeler çalışanları elde tutma yeteneğini arttırmaktadır (Kim ve Jogaratnam, 2010, s. 321). İşletmelerin stres ve tükenmişliği yönetmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin azaltılması açısından gerekli görülmektedir (Jung vd., 2012, s. 2146). Ek olarak çalışanların başarısına yapılan yatırımlar da çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalmaya neden olmaktadır (Amin ve Akbar, 2013, s. 662).

İşten ayrılma niyeti hakkında tam bir anlayışa ve açıklamaya sahip olunmaması bu konunun turizm sektörü işletmeleri için endişe nedeni olmasını beraberinde getirmektedir (Brien vd., 2015, s. 358). Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hem örgütü hem de çalışanları olumsuz yönde etkileyebilecek bu istenmeyen çalışan davranışını ortadan kaldırmak veya azaltmak turizm işletmelerinin temel amaçları arasında yer almaktadır (Maier, 2011, s. 360).

### **2.1.5. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler)**

Bu bölümde animasyon kavramının tanımı, animasyon ve turizm sektörü ilişkisi, turizm sektöründe animasyonun önemi, turizm sektöründe animasyon türleri ile turizm sektöründe animasyon uygulayıcıları olarak animatörler ve animatörlerin taşınması gereken özellikler yer almaktadır.

#### **2.1.5.1. Animasyon Kavramının Tanımı**

İnsanları geçmişten şimdiye, şimdiden ise geleceğe taşıyan; toplumların geri kalmışlığının ya da ilerlemelerinin en önemli belirleyicilerinden olan; kimi insanlar tarafından sanki sonu gelmez düşüncesiyle savrulan, kimi insanlar tarafından ise bir daha ele geçmez düşüncesiyle tasarruf edilen; boş zamanları ve bu boş zamanlarda gerçekleştirilen faaliyetleri de kapsayan “zaman” kavramı TDK Güncel Türkçe Sözlüğü’nde (2019) “bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” olarak tanımlanmaktadır. Zaman, günümüz yönelimleri dikkate alınarak, çalışma ve çalışmaya bağlı etkinliklere ayrılan zaman, yaşamsal etkinlikler için gerekli zaman (yemek, uyku vb.) ve eğlenme, eğlence ve yenilenme etkinliklerine ayrılan boş zaman olarak bölümlendirilebilmektedir (Arslan, 2013). Zaman kavramı bölümlerinden biri olarak ifade edilen ve yukarıda açıklanan zaman bölümlendirmesinden de anlaşılacağı üzere “boş zaman” kavramı ise “insanların çalışma ve iş hayatı için tanımlanan zorunlu zaman ve tüm fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere ayrılan zaman dışında kalan süreç” olarak ifade edilmektedir (Gül, 2014, s. 9).

Boş zaman, insanların eve ait ve resmen vazifeli olmadığı aynı zamanda herhangi bir yorucu işten uzakta harcadıkları zamanı belirtmektedir. Boş zaman kullanımını her insan için farklılık gösterse de genellikle insanların boş zamanlarını keyif yaparak, gevşeyerek ve dinlenerek en önemlisi ise eğlenerek geçirdiği söylenmektedir. Özellikle boş zamanlar insanlar tarafından eğlenilmesi gereken zaman dilimleri olarak kabul edilmektedir (Bursztyn, 2017; Fincham, 2018). Boş zamanlarda yapılabilen diğer bir faaliyet olarak ise karşımıza rekreasyon çıkmaktadır (Gürbüz ve Polat, 2017, s. 7). Rekreasyon “insanların boş zamanlarında eğlence ve tatmin dürtüleri ile gönüllü olarak etkinliklere katılımı” olarak açıklanmaktadır (Karaküçük, 2008, s. 60). İnsanlar boş zamanlarında eğlence, dinlenme amaçlı ve tatmin motivasyonları ile

gönüllü olarak rekreasyon faaliyetlerine katılmakta ve boş zamanlarını mutlu olacakları tarzda hoşça değerlendirmektedir (Avcıkurt, 2017, s. 22; Gürbüz, 2015, s. 9). Bir eğlence olarak değerlendirilen animasyon da bir tür rekreasyon faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle rekreasyon faaliyetlerinin animasyonu kapsadığı vurgulanmaktadır. Benzer özelliklere sahip rekreasyon ve animasyon kavramları arasındaki tek farkı ise katılım gösterilen etkinliklerin herhangi bir organizatör tarafından yönetilip yönetilmemesi ya da etkinliklerin planlı ve programlı olup olmaması oluşturmaktadır. Bir organizatör tarafından yönlendirilmenin olmadığı etkinlikler rekreasyon kapsamında değerlendirilmektedir. Bir organizatör tarafından yönlendirilen ve planlı ve programlı olan etkinlikler ise animasyon kapsamında ele alınmaktadır (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2015, s. 83; Tekin, 2004, s. 318).

Animasyon kavramı etimolojisi Latince “anima” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime “ruh, can, nesneye hayat veren” anlamlarına gelmektedir. Bunlara ek olarak “hayat kazandırma, ruh katma, canlılık getirme” anlamlarına da geldiği ifade edilmektedir (Jakovlev, Takovska ve Angelovska, 2017, s. 221-223; Koçak, 2001, s. 62). Aynı zamanda animasyon kavramının “aktif hale gelme, canlanma, aktif bir yaşam sunma, canlandırma ve yenilenme” anlamlarını da içerdiği belirtilmektedir (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 36). Türkçe’de de benzer şekilde “canlandırma, hayata döndürme, yaşatma ve tekrar can verme” olarak ifade edilen animasyon kavramı (Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 39; Erdem, 2010, s. 1086), TDK Güncel Türkçe Sözlüğü’nde ise (2019) “canlandırma” şeklinde açıklanmaktadır. Hacıoğlu vd., (2017) tarafından animasyon, “yarı emredici metotlara başvurularak, haberleşmeyi geliştirerek sosyal hayatı devam ettirmeyi hedefleyen bir grup topluluk veya bir çevre üzerinde yapılan her türlü hareket” olarak tanımlanmaktadır. Animasyon, insan yaşamında meydana gelen yeni değişiklikler nedeniyle hareketsizleşen insanları hareketlendirmeyi, tatmin duyguları zayıflayan insanların ise tatmin duygularını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Tanıtım, halkla ilişkiler, fiziksel iyileştirme, stres atma gibi çok çeşitli rollere sahip olan ve çok değerli olarak kabul edilen animasyon farklı pek çok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Şirketler, firmalar, mağazalar tarafından animasyon kullanılmakta, çeşitli etkinlik ve organizasyonlarda, festivallerde, düğün, doğum günü gibi törenlerde de animasyon yer almaktadır. Bunlara ek olarak tüm faaliyet ve alanlarda animasyonun var olmasının gerekli olduğu savunulmaktadır. Animasyonun

en yaygın biçimde kullanıldığı ve yer aldığı alanlardan birini ise turizm sektörü oluşturmaktadır (Ilic ve Ivanovski, 2010, s. 1439). Turizm işletmelerinde müşteri genel memnuniyetini arttırmak ve müşterilere daha iyi tatil deneyimi sunmak adına gerçekleştirilen rekreasyon faaliyetleri arasında animasyon da yer almaktadır (Albayrak vd., 2017). Yani animasyon bir rekreasyon faaliyeti şeklinde karşımıza çıkmakta ve turizm işletmelerinde sunulmaktadır (Kaya, 2017, s. 48). Turizm sektöründe animasyon, konaklama, boş zaman merkezleri, spor tesisleri veya turizmle ilgili diğer yerlerde sunulan ve turizme katılan kişilerin oyunlara ve/veya programlara katılarak hem ilişki kurmalarını hem de deneyim kazanmalarını sağlayan hizmetlerin tümünü içermektedir (Olah, 2016, s. 64). Animasyon ve turizm sektörü ilişkisine aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir.

#### **2.1.5.2. Animasyon ve Turizm Sektörü İlişkisi**

Günümüz turizm sektörü 20-30 yıl öncesine göre çok farklı bir konumda bulunmaktadır. Geçmişte turistik faaliyetlere katılım gösteren kişiler (turistler) için yalnızca yatak ve yemek gerekli oluyorken, günümüzde yatak ve yemekten çok daha fazlasına gerek görülmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 13). Artık turistler tatilleri sırasında hoşça vakit geçirmek için çeşitli rekreasyon faaliyetlerine ve bu kapsamda değerlendirilen animasyon faaliyetlerine de katılım gösterme konusunda ilgili ve istekli olmaktadır (Zorba, Mollaogulari, Akcakoyun, Konukman ve Teki, 2003, s. 48). Böylece turistler yalnızca zaman geçirmenin ötesine geçmekte ve animasyon faaliyetleri sayesinde tatil dileklerini ve arzularını gerçekleştirmektedirler (Pompl, 1983). Çünkü animasyon etkinlikleri hem turistlerin eğlence ve spor için ihtiyaçlarını karşılamakta hem de onlara daha iyi sosyal iletişim ve etkileşim fırsatı sunmaktadır (Sotiriadis, 2014, s. 693).

Turizm sektörü kapsamında animasyon kavramı ele alındığında kavrama ait tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Turistleri daha fazla etkinlik içeren bir tatile teşvik eden, daha fazla ve farklı etkinlikler ile genişlemesi gerekli görülen ve özellikle son dönemlerde birçok seyahatin ayrılmaz parçası olarak kabul edilen etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 131).

- Çeşitli biçimleriyle turistlerin dikkatini çeken, onları eğlenceye, entellektüelliğe, kültüre davet eden ve aynı zamanda turist teklifinin kalitesine katkıda bulunan bir turist seyahatinin önemli bir bölümü olarak belirtilmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 29).
- Turistlerin konaklamalarını gerçekleştirdikleri işletmelere canlılık ve hareketlilik katan, denize girmek ve tura katılmak dışında kalan zamanlarını eğlenceli bir şekilde değerlendirmek amacıyla yapılan aktivitelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dalkılıç ve Mil, 2017, s. 32).
- Turistlerin boş zamanlarındaki ilişkilerinin yönetimi anlamına gelmekle birlikte bir turist ile diğeri veya diğeri arasındaki yer, bölge, kültür ve gelenekler arasındaki yaşam ilişkisini açıklamaktadır. İyi programlanmış, daha fazla macera içeren etkinlikleri kapsamakta ve temas imkânı sunmaktadır (Deliverska, Tsankov ve Ivanov, 2017, s. 110).
- “Turistlerin konaklama tesisinde kaldıkları süre boyunca turistleri teşvik edici faaliyetlerin karışımı”, “müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini kesinlikle karşılayacak biçimde doyuracak zenginleştirilmiş içeriğe sahip etkinlik bütünü” ve “turistleri aktif olarak motive eden etkinliklerin bir karışımı ve turistlerin konaklamaları süresince bunlara dinamik katılımı” olarak açıklanmaktadır (Jakovlev vd., 2017, s. 222).
- Kültür, rekreasyon, spor, eğitim ve eğlence ile ilgili olabilen ve fiziksel ve duygusal dengeyi yeniden sağlamak amacıyla kamu veya özel kuruluşlar tarafından turistlere sunulan faaliyetler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Teotonio ve Renda, 2017, s. 526).

Tanımlar dikkate alındığında animasyon faaliyetlerinin turistlerin konaklama tesislerindeki boş zamanlarını değerlendirmek ve böylece hoşça vakit geçirmek, rahatlamak, sosyal iletişim kurmak amacıyla katıldıkları, ilginç, eğlenceli ve neşeli bir tatil geçirmelerine imkân tanıyan tüm etkinlikleri, aktiviteleri kapsadığı belirtilebilmektedir (Koçak, 2001, s. 62; Sotiriadis, 2014, s. 692). Kısaca sakin bir atmosfer sağlayan konaklama tesislerini, tesislerde bulunan ve turist kullanımına sunulmuş fiziksel alanları ve turist beklentilerini karşılayabilecek çeşitli eğlenceleri içeren, keyifli bir tatil imkânı sağlayan her şey olarak açıklanabilmektedir (Kaya, 2017, s. 48).

Literatür incelendiğinde animasyon kavramının boş zaman animasyonu, otel animasyonu, turist animasyonu ve turizm animasyonu şeklinde farklı şekillerde literatürde yer aldığı dikkat çekmektedir. Kavramlara ait tanımlamalar aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

- Boş zaman animasyonu, dünyanın farklı yerlerine seyahat eden turistlerin artan ihtiyacı ve konaklama tesislerinin vazgeçilmez unsuru olarak tanımlanmakla birlikte en popüler şeklinin kesinlikle otel animasyonu olduğu ifade edilmektedir (Paczynska-Jedrycka ve Lubkowska, 2016, s. 109).
- Otel animasyonu, güneş ve deniz destinasyonlarında tatil köylerinin sunduğu eğlence hizmetlerini tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Mikulic ve Prebezac, 2011). Dikkatli planlama ve programlama yapılmasının ardından rekreasyon ile ilgili konaklama tesisindeki tüm iç ve dış alanlar ve mekanlar turistlerin hizmetine sunulmaktadır (Tekin, 2004, s. 318).
- Turist animasyonu, turistlerin seyahat memnuniyetini ve seyahat için motivasyonlarını yerine getirdiği ve organizatörün turist harcamalarında bir artık elde etmesini sağlayan bir dizi bilgi ve beceri olarak tanımlanmaktadır (Florivic, 2014). Oyunlar, yarışmalar ve çeşitli eğlence programları gibi turist grupları için sağlanan eğlence faaliyetlerini kapsamaktadır (Mikulic ve Prebezac, 2011). Son yıllarda önemli ölçüde artan ve bu nedenle düzenleme için kademeli bir çaba gösterilen turist animasyonu herhangi bir destinasyon için temel bir unsur olarak kabul edilmektedir (Teotonio ve Renda, 2017, s. 523-526).
- Turizm animasyonu ise turistlerin boş zamanları ile ilgili olup, animasyon faaliyetlerine aktif katılımcıları ya da bir turist animasyonu programlarının izleyicilerini (pasif katılımcıları) kapsamaktadır (Franjic ve Vern, 2011, s. 122).

Yukarıda tanımlarına yer verilen boş zaman animasyonu, otel animasyonu, turist animasyonu ve turizm animasyonu kavramları için özetle şunlar ifade edilebilmektedir. Turizm animasyonu ve boş zaman animasyonu benzer kavramlar olmakla birlikte turistlerin boş zamanları ile ilgili oldukları belirtilebilmektedir. Bu iki kavram kapsamında ise otel animasyonu yer almaktadır ki turizm ve boş zaman

faaliyetleri kapsamında konaklama tesisleri tarafından sunulan faaliyetlerin genel ismi olarak açıklanabilmektedir. Son olarak turist animasyonunun ise konaklama tesislerinde turistler için gerçekleştirilen çeşitli etkinlikler, oyunlar, yarışmalar vb. ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.

Turizm işletmeleri turistlerin konaklamaları süresince boş zamanlarını daha kaliteli geçirmeleri ve böylece memnuniyetlerini arttırmaları adına turistlere farklı tip çeşitli etkinlikleri animasyon programları aracılığıyla sunmaktadır. Animasyon programları önceden planlanmakta, turistlere sunulmakta ve programlara turistlerin katılımları teşvik edilmektedir (Hazar, 2014). Konaklama işletmesinden konaklama işletmesine farklılık gösteren animasyon programları için ortak olan özellik bir önceki cümlede de ifade edildiği gibi programların önceden hazırlanması, planlanması olarak açıklanmaktadır (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 32).

Animasyon programları konaklama işletmeleri bünyelerinde bulunan ve temel görevi turistlerle ilgilenmek ve onları eğlendirmek olan animasyon departmanı tarafından hazırlanmaktadır (Costa, Glinia, Goudas ve Antoniou, 2004; Kaya, 2017). Ancak her zaman konaklama işletmesi bünyesinde animasyon departmanı bulunması gerekmemektedir. Bazı konaklama işletmeleri bu hizmet üzerine uzmanlaşmış şirketlerle anlaşabilmekte ve dış kaynak kullanabilmektedir (Koçak, 2001, s. 63; Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 40).

Animasyon programı, turistlere yönelik animasyon etkinlikleri ile ilgili tüm detayları yansıtan bir tabloyu ifade etmekte ve turistler için sağlanan imkânlarla ilgili tüm bilgileri içermektedir. Turistler bu tablolar sayesinde etkinlikler hakkında bilgilendirilmekte ve boş zamanlarını bu tablolara göre organize etmektedir (Tekin, 2004, s. 318). Animasyon programlarının içeriği turistleri aktif bir tatil için motive etmeyi amaçladığından programların yeni, farklı ve çeşitli etkinlikleri kapsayan içeriklere sahip olması beklenmektedir (Jakovlev vd., 2017).

Animasyon programları kapsamında yer alan çeşitli etkinlikler sayesinde turistler arası temaslar ve iletişimler arttırılmakta, turistlere daha yoğun tatil deneyimleri sunulmakta, turistlerin eğlence ve mutluluk düzeylerinde artış sağlanmakta, kişisel inisiyatif geliştirilmekte, ihtiyaçlar giderilmekte ve turistlere kişisel gelişim şansı sağlanmaktadır (Pompl, 1983, s. 6-7). Aksiyon, sosyal etkileşim, yaratıcılık, keşif, macera ve kendine dönüş ihtiyacıyla katılım gösterilen (Costa vd., 2004, s. 122) animasyon programları kapsamında ki çok çeşitli aktivitelere animasyon



türleri başlığı altında detaylı olarak yer verilmektedir. Animasyon programlarının rekreasyon, sosyalleşme, ekonomi, entegrasyon, işbirliği gibi çok işlevli bir yapıya sahip olduğu dikkat çekmektedir (Apostol vd., 2016, s. 193).

Animasyon programları aşamalar içeren bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Öncelikle işletme, kültürel değerler, müşteri beklentileri, ihtiyaçları, zaman vb. konular hakkında veriler toplanmaktadır. Daha sonra elde edilen bu verilerin analizi gerçekleştirilmektedir. Analiz aşaması sonrasında verilen kararlar not edilmekte ve raporlama yapılmaktadır. Raporlama sonrasında uygulamaya geçilmektedir. Uygulama aşamasında animasyon programının sunumu, tanıtımı, bilgilendirilmesi, programa göre faaliyetlerin uygulanması, uygulamadaki sorunların tespit edilmesi, programın eksiklikleri ve üstünlüklerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Son olarak ise geri bildirim aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada ise uygulama sırasında ve sonrasında elde edilen veriler gelecekteki animasyon programları için referans olma niteliği taşımaktadır (Tekin, 2004, s. 319). Aşamalar sonucunda oluşturulacak animasyon programlarının bölümlendirilmesi noktasında da dil kriterinin göz önünde bulundurulması, faaliyet alanlarının ve uzmanlık alanlarının belirlenmesi önem arz etmektedir (Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 132).

Animasyon programlarının planlarının yeterli bir biçimde yapılabilmesi için beş konunun göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bunlar, turistler, işletme özellikleri, işgören, tanıtım ve finansal konular olarak açıklanmaktadır. Bu konular kapsamında şunlar yer almaktadır (Sotiriadis, 2014, s. 693):

- Turistler: Turistlerin milliyeti, beklentileri, gereksinimleri, segmenti (çocuklu aileler, yetişkinler, gençler), varış günü, kalış süresi.
- İşletme Özellikleri: Konaklama işletmesinin büyüklüğü, iç ve dış mekân olanaklarından maksimum düzeyde faydalanılması.
- İşgören: İşgören sayısı (100-150 turist başına düşecek bir animasyon işgöreninin varlığı) ve eğitimi.
- Tanıtım: Animasyon programlarının tanıtımı kapsamında kullanılacak animasyon masası, animasyon işgöreni tarafından yapılacak karşılama ve bilgilendirme toplantıları, bilgi panosunun varlığı, odalarda broşürler, kişisel iletişim.

- Finansal Konular: Genellikle ücretsiz olarak sunulan etkinliklerin konaklama işletmesi yönetimi tarafından bazı etkinlikler için talep edilen ek ücretler, yatırım, ekipman ve işletme giderleri, işgören giderleri.

Animasyon programının başarılı bir şekilde oluşturulması ve uygulanması için bazı varsayımların dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar arasında, diğer insanlarla iletişim ve işbirliğine hazır olunması, iletişim becerilerine sahip olunması ve sahip olunan bu becerilerin kullanılması, bilgi ve beceri dengesinin kurulması, kullanılan kaynakların mevcut sınırlamalarına saygı duyulması, fiziksel ortamdaki değişimlere uygun bir çözüm bulabilme ve her zaman bir riskin var olduğuna ilişkin bilince sahip olma yer almaktadır (Jakovlev, Koteski, Dimitrov, Angelkova, Dagaleva, Dzaleva, Josheski ve Dzambazoski, 2011, s. 2). Tekin (2004, s. 319) tarafından ise bir animasyon programının başarı olasılığını arttırmak için birtakım prensiplerin göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir. Bu prensipler gözetildiğinde hazırlanacak animasyon programının muhtemelen daha dinamik ve işlevsel olacağı vurgulanmaktadır. Bu prensipler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Animasyon programlarının tüm turistlere yönelik olması.
- Çeşitli özelliklere sahip faaliyetlerin bireysel beklentileri karşılaması.
- İlginç, yaratıcı, kişilik ve beceri gelişimi için uygun faaliyetlere programlarda yer verilmesi.
- Animasyon faaliyetleri için kaynakların en iyi şekilde kullanılması.
- Turistlerin bireysel ve grup özelliklerinin ve kalış sürelerinin dikkate alınması.
- Animasyon programları ile farklı gruplar arasında işbirliğinin sağlanması.
- Turistlerin programlar kapsamındaki faaliyetlere aktif katılımının teşvik edilmesi.
- Animasyon programlarının oluşturulmasında geçmiş deneyimlerden faydalanılması.
- Programlar kapsamına dâhil edilecek faaliyetlerde yaşlı, engelli ve çocuklar gibi özel grupların aktif ve pasif katılımlarının dikkate alınması.

Animasyon programlarının oluşturulmasında faaliyetlerin sunulacağı kesimin etnik köken, ikamet ettikleri ülkelerdeki yaşam koşulları, alışkanlıkları, eğitim seviyeleri, sayısız ve çok yönlü gereksinimleri, kültürleri, gelenekleri, sosyal ve ekonomik durumları gibi özelliklerinin farklı ve çok çeşitli olması söz konusu

programlarının oluşturulmasının zorlu tarafını göstermektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 8-9).

Animasyon programlarının konaklama işletmeleri bünyesinde uygulanmaya başlaması 1980'li yıllara denk gelmektedir. Spor ve kültürel eğlencenin birleşimi olarak başlayan faaliyetler önce İspanya, İtalya ve Yunanistan daha sonra ise Türkiye ve Kıbrıs'ta tatil köylerinde ve resort otellerde yaygın olarak uygulanmıştır (Glinia, Costa ve Drakou, 2004, s. 123; Cevik ve Simskek, 2017, s. 280). Avrupa resort otellerin turizm ürünlerinin genel kalitesinde animasyon programlarının varlığı önemli rol oynamaktadır (Costa vd., 2004, s. 118). Animasyon programlarının ana sağlayıcıları olarak kabul edilen konaklama işletmeleri arasında ilk sırada en geniş program yelpazesine ve bu alandaki en geniş deneyime sahip olan, dünya çapında 70'i aşkın tesis ile 68 yılı aşkın süredir benzersiz tatil deneyimleri sunan Fransız Club Mediterranee (Club Med) yer almaktadır (Pompl, 1983; [www.clubmed.com.tr](http://www.clubmed.com.tr), 2019). Türkiye'de animasyon faaliyetlerinin uygulama alanı geniş olmakla birlikte 90'lı yıllara dayanmaktadır. İlk kez İzmir Foça'da bulunan ve çocuk kulübü tatil konseptiyle Club Med tarafından uygulanmıştır. Günümüzde de güney ve batı sahillerinde yer alan pek çok otel ve tatil köyünde uygulanmaktadır (Demirdağ ve Güçer, 2016). Kıyı kesimi tatil beldelerinde yer alan turizm işletmelerinin yanı sıra kurvaziyer tatillerinde de animasyon programları sunulan hizmetler arasında bulunmaktadır (Mikulic ve Prebezac, 2011).

### **2.1.5.3. Turizm Sektöründe Animasyonun Önemi**

İnsanların boş zamanlarında meydana gelen artış onların turizm faaliyetlerine katılmalarında etkili olmuştur. Turizm faaliyetleri esnasında ki boş zamanların değerlendirilmesi için ise düzenlenmiş faaliyetler olarak animasyon faaliyetleri ortaya çıkmıştır (Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 40). Animasyon faaliyetlerinin amacı faaliyeti gerçekleştirenlerin vakitlerini en faydalı ve iyi bir şekilde geçirmelerini sağlamaktır. Animasyon sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmakta, hizmetlere cazibe katmakta ve işletmelere diğer işletmelerden farklı ürünler sunma imkânı vermektedir (Hazar, 2014). Turistik bir ürün olarak kabul edilen animasyon, eşsiz satış ürünü olarak ifade edilmektedir. Benzersizliği dolayısıyla da sunumu yapılan işletmelere rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır (Olah, 2016, s. 65).

Günümüzde animasyon faaliyetlerine bünyelerinde yer veren işletmeler diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmekle birlikte turistlerin genel memnuniyet düzeyini de arttırmaktadır. Turistleri bir araya getirmekte, turistler arası iş birliği ve entegrasyonu sağlamakta ve bu yöndeki ihtiyacı karşılamaktadır (Albayrak vd., 2017). Koçak, (2001, s. 63) tarafından da animasyonun öneminin ilk olarak bu faaliyetlere katılım gösterenlerin memnuniyetinde, tatmininde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Çünkü animasyon faaliyetleri sayesinde turistler diğer turistlerle etkileşim kurarak kaynaşmakta ve böylece monoton bir tatilden uzaklaşmaktadır. Bu tatillerini başka kişilere de tavsiye ederek, söz konusu işletme ve destinasyonda diğer kişileri tatile teşvik edebilmektedir. İnsanlar arası sosyal etkileşim sayesinde insanlar sosyalleşme becerisi kazanmaktadır. Bunun yanı sıra turistlerin birbirlerinin yerel kültürleri hakkında karşılıklı bilgi edinmelerine imkân tanımakta ve tarafların birbirine karşı önyargılarının ortadan kalkmasını sağlamakta ve turistlere kendi kişiliklerini, kimliklerini geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 36; Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 40; Kaya, 2017, s. 48). Bu faaliyetlerle turistler yeni bilgiler edinmektedir (Floracic, 2014). İnsanlarda topluluğa ait olma duygusunu güçlendirmekte, bireysel yaratıcılığı ve inisiyatif ruhunu desteklemektedir (Teotonio ve Renda, 2017, s. 526).

Animasyon faaliyetleri bu faaliyetleri sunan konaklama işletmelerinin geliştirilmesinde, konaklama işletmesine ait odaların satılmasında, turistlerin aynı oteli tekrar tercih etmesinde önemli rol oynamakta ve işletme bünyesinde yer alan diğer hizmetlerin genel satışlarında da artışa neden olmaktadır. Özellikle her şey dâhil konaklama işletmelerinde sunulan animasyon faaliyetleri sayesinde turistlerin konaklama işletmesi içinde kalma süreleri uzatılmaktadır. Böylece turistlerin marka bilinirliği arttırılarak, turistlerde marka bağlılığı yaratılmaktadır (Cevik ve Simskek, 2017, s. 280; Costa vd., 2004, s. 121; Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 36).

Animasyon faaliyetleri turistlerin satın alma karar süreçlerini önemli ölçüde etkileyen çekicilik unsurları arasında yer almakta, son kararlarında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 34). Turistler tarafından animasyon faaliyetleri hem konaklama işletmesine hem de turistik destinasyona geri dönüş sebebi olarak görülmektedir (Apostol vd., 2016, s. 193). Turistik destinasyonun çekiciliği bu faaliyetlerle arttırılmakta, destinasyonda daha uzun süreli kalışlara neden

olmakta, yeni turistler çekilmekte ve yeni iş fırsatları yaratılmaktadır (Sotiriadis, 2014, s. 693; Teotonio ve Renda, 2017, s. 526).

Animasyon faaliyetleri konaklama işletmelerinin ekonomik karını arttırmaktadır. Çünkü animasyon faaliyetleri sayesinde doluluk oranları artan işletmelerde yer alan turistler konaklama işletmesi içindeki harcamalarını arttırmaktadır (Ilıc ve Ivanovski, 2010, s. 1440). Yarım pansiyon hizmet veren konaklama işletmelerinde müşterilerin gün boyu işletme içinde tutulması öğle yemeği ve içecek satışlarının artmasını sağlamaktadır. Gece düzenlenen faaliyetler kapsamındaki şovlara katılan turistlerin şov sonrasında diskoda ekstra harcamalar yapmaları da harcamaların artmasına neden olmaktadır. Ek olarak ise bu faaliyetlere dışardan katılım gerçekleştirilmesine izin verilerek katılımcı sayısının artırılması hem işletmenin turist sayısını hem de ekstra gelirleri fazlalaştırmaktadır (Koçak, 2001, s. 64). Daha iyi animasyon faaliyetlerini içeren programların sunulmasıyla daha fazla kâr elde edilebilmekte, daha fazla etkinlikle ise işletme hakkında iyi izlenimler yaratılabilmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 57). Finansal getirilere ek olarak animasyon faaliyetleri işletmenin pazarda daha iyi bir görüntü ve konum elde ederek pazarlama hedeflerini de desteklemektedir (Pompl, 1983).

Animasyon faaliyetlerinin yukarıda bahsedilen olumlu katkıları ve değişen turist talebi de göz önünde bulundurulduğunda turizm sektöründe önemli olduğu ve giderek daha önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Olah, 2016, s. 65). Ancak günümüzde önemi giderek artmasına rağmen işletmeler tarafından bu faaliyetlere yeterince önem verilmediği ve bütçe ayrılmadığı dikkat çekmektedir. Maliyetleri azaltmak adına ise animasyon işgöreninin (animatörlerin) yetenek ve deneyimlerinin dikkate alınmadığı, hiç animatörlük yapmamış, bu konu ile ilgili eğitim almamış kişilerin istihdam edildiği ifade edilmektedir (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 37; Koçak, 2001, s. 64). Animasyon faaliyetlerinin turistik ürüne olan katkısı, toplam kaliteyi arttırmadaki rolü ve gelirleri etkilemesi dikkate alınarak bu faaliyetlere ve özellikle faaliyetlerin yer aldığı animasyon programlarına daha çok önem verilmesi ve animasyon programlarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Uygun şekilde uygun animatörler ile organize edilen animasyon faaliyetlerinin yer aldığı animasyon programları gerçekleştirilmelidir (Costa vd., 2004, s. 124).

#### 2.1.5.4. Turizm Sektöründe Animasyon Türleri

Konaklama işletmeleri tarafından müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılanabileceğinin, kendi yeteneklerine ve sundukları animasyon programlarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Sunulacak olan animasyon programları ve içeriğinde yer alan faaliyetler turistlere göre değişebilmektedir. Animasyon programlarının oluşturulmasında dikkate alınan kriterlere göre ise farklı türlere ayrılabilir (Jakovlev vd., 2017). Animasyon programlarındaki zengin içerik ile turistlere birçok seçenek ve farklı faaliyet türü sunulmaktadır (Cevik ve Simskek, 2017, s. 280). Amaçları müşterilerin eğlence gereksinimlerini karşılamak ve onlara daha iyi bir sosyal iletişim kurma imkanı sunmak olan (Sotiriadis, 2014, s. 692) animasyon programlarını ve bu programlar kapsamında yer alan faaliyetleri incelenen ilgili literatür kapsamında aşağıda yer alan şekilde açıklamak mümkün görülmektedir:

Konaklama işletmeleri tarafından sağlanan animasyon programlarının genellikle iki farklı konuk segmentinin özel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına tasarlandığı ifade edilmektedir. Bu gruplar çocuklar ve yetişkinler olarak sıralanmaktadır. Özellikle çocuklar için hazırlanan programlara daha fazla önem verildiği de belirtilmektedir. Bazı konaklama işletmeleri tarafından çocuklar için hazırlanan programların daha da özelleştirilerek mini, midi, maksı ve gençlik programları/kulüpleri olarak detaylandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda programlar en küçük çocuklar için didaktik oyunlar ve yüzme eğitimleri içerebilirken, daha büyük çocuklar için spor yarışmaları, geziler ve çeşitli atölyeler gibi günlük aktiviteleri, bunların yanı sıra dans kulüpleri, yetenek şovları gibi faaliyetleri içerebilmektedir (Mikulic ve Prebezac, 2011). Çocuklar için hazırlanacak animasyon programlarının özünde ise oyun (eğlenceli oyunlar, beceri geliştirme odaklı oyunlar), iletişim (sosyal beceriler ve duygusal yeterlilik) ve yaratıcılık yer almaktadır. Programların esnek ve çocukların yaşları ile ilgili de olması önem arz etmektedir. Çocuklar için animasyon programları hazırlanırken bu unsurların mutlaka dikkate alınması gerekmektedir (Deliverska vd., 2017, s. 110). Yetişkinlere yönelik animasyon programları kapsamında ise genellikle sabah saatleri için organize spor aktiviteleri (örneğin aerobik, pilates, yürüyüş gibi), spor müsabakaları ve rehberli geziler gibi günlük aktiviteler yer almaktadır. Ayrıca dans eğitimleri, canlı müzik eğlencesi gibi akşam aktivitelerini de içermektedir (Mikulic ve Prebezac, 2011).

Animasyon programları farklı bir açıdan gündüz ve akşam animasyon programları olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Gündüz animasyon programları organize mini kulüpler aracılığıyla çocuklar, fitness, su aktiviteleri, sportif aktiviteler, kültür ve hobiyeye yönelik programlarla ise yetişkinler için olmaktadır (Floracic, 2014). Gündüz saatlerinde gerçekleştirilen sportif aktiviteler kapsamında su topu, dart, sabah jimnastiği gibi basit ve grup halinde gerçekleştirilebilecek oyunlar oynanmakta ve yarışmalar yapılmaktadır (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 37).

Akşam animasyon programları da yine benzer şekilde çocuklara ve yetişkinlere yönelik olabilmektedir. Çocuklar için mini disko, mini gösteri gibi aktiviteler hazırlanmaktadır. Yetişkinler için ise dans şovları, farklı performanslar, iletişim programları, çeşitli partiler, özel programlar ve sanatçılar, sporcuları komedyenler gibi dış işbirlikçilerin katılımını içeren programlar bulunmaktadır (Floracic, 2014). Skeçler, müzikaller, Türk gecesi, Latin gecesi gibi çeşitli ülkelere ait geceler, playback showlar, dans gösterileri de programlara dâhil edilmektedir. Akşam-gece programları ile akşam yemeği sonrası vakitlerini nasıl değerlendireceklerini bilmeyen konuklara yol gösterilmekte, yardımcı olunmaktadır (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 37).

Konaklama işletmeleri tarafından farklı yaş gruplarında yer alan konuklar için ise parasailing, jet ski, muz botu, katamaran ve rüzgar sörfü gibi su sporları da sunulmakta ve tercih edilmektedir (Albayrak vd., 2017). Bunlara ek olarak seminerler, sanat, el sanatları, macera sporları, yogo ve meditasyon da animasyon faaliyetleri kapsamında yer almaktadır (Costa vd., 2004, s. 122). Herkes için voleybol, kendin yap aktiviteleri (ahşap oymaları, çanak çömlek yapımı gibi), süslü elbise partileri, İtalyan top oyunu boccia, iteleme turnuvaları, tombala, folklor, otel dışında yerel mutfak denemeleri, sanat galerileri ve müze ziyaretleri, konaklama işletmesi çevresinde rehberli botanik turlar, gece yürüyüşleri, çiftlik ziyareti de animasyon faaliyetleri arasında bulunmaktadır (Pompl, 1983, s. 7-8). Açıklanan animasyon türlerine ek olarak animasyon programları ile aileler, çiftler ve bireyler için de birtakım farklı faaliyet türleri sunulmaktadır. Bunlar Olah (2016, s. 64) tarafından aşağıda yer aldığı şekilde açıklanmaktadır:

- Eğlence animasyonu,
- Eğlence, su ve macera parkları,
- Termal/İyileştirici turizm animasyonu,
- Ruh için animasyon,

- Kültürel animasyon,
- Müzelerde animasyon,
- Kalelerde, saraylarda animasyon,
- Festivaller, doğada geziler, doğal parklarda çevre gezileri gibi diğer kültürel animasyonlar,
- İssiz adalar, afet turizmi, macera gezileri ve hayatta kalma gezileri gibi macera animasyonu,
- Şarap güzergâhları, peynir tadımları, yemek pişirme eğitimleri ve gastronomik festivaller gibi gastronomik animasyon,
- Milli parklar ve doğa koruma alanlarına yönelik animasyon faaliyetleri.

Futbol, basketbol, voleybol, hentbol, kum voleybolu gibi çok daha fazla ve çeşitli animasyon türünü içeren animasyon programlarının uygulanmasında animasyon uygulayıcıları olarak animatörler ortaya çıkmaktadır. Yetenekli, organizasyon, iletişim, sunum, mesleki vb. konulardaki becerilere sahip animatörler bu faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Animasyon türlerinin animatörler tarafından uygulanması gerektiği konusunda ise ısrar edilmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012; Jakovlev, Koteski, Bardarova, Zezova, Dzambazoski ve Koteski, 2014). Farklı sosyal grupların boş zamanlarını değerlendirmek adına gerçekleştirilen animasyon faaliyetlerinin yalnızca uygulanmasının değil aynı zamanda uygun şekilde hazırlanmasının da animatörler tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Paczynska-Jedrycka ve Lubkowska, 2016, s. 110).

#### **2.1.5.5. Turizm Sektöründe Animasyon Uygulayıcıları Olarak Animatörlerin Özellikleri**

Animasyon programlarının organizatörü, başlatıcısı ve uygulayıcısı olarak animatörler genel özellikleri ile gerekli görülen kriterleri yerine getirmek zorunda olan bir turist çalışanı olarak ifade edilmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 61). Animatörler, animasyonun en hayati bileşenlerinden biri olarak ifade edilmekte ve turistlere sunulan eğlence aktivitelerini gerçekleştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2004, s. 320). Diğer bir tanımlamada ise animatör, animasyon programlarını yürüten ve turistlerle doğrudan etkileşim halinde olan kişiler olarak açıklanmaktadır (Florivic, 2014). Ivkov ve Stamenkovic (2008, s. 131) tarafından ise animatör



turistlerin tatillerini daha da güzelleştirmek için hepsinin istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde bulunan turizm işçileri olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) Türk Meslekler Sözlüğü Meslek Bilgileri (2019) kapsamında animatör “insanların tatil yerlerinde iyi zaman geçirmeleri için birtakım eğlence ve gezi programları düzenleme bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir” şeklinde ifade edilmektedir. Animatör işletmenin genel çalışma prensipleri doğrultusunda araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik ve kalite gereklerine uygun olarak aşağıda yer alan ve bunlar benzeri görev ve işlemleri yerine getirmektedir:

- Tatil yapmaya gelen turistlerin; yaşlarına, cinsiyetlerine, kültürel ve ekonomik düzeylerine göre gereksinimlerini, beklentilerini saptamak,
- Tatil yerinin olanakları çerçevesinde beklentileri karşılayacak bir animasyon programı hazırlamak ve uygulamak,
- Turist kabilelerini ilgili istasyon, havaalanı vb. noktalarından alarak konaklama yerine getirmek ve dönüşlerde geri götürmek,
- Boğulma, zehirlenme gibi tehlikelere karşı grubu uyarmak,
- Fuarlarda ve reklam kampanyalarında görev yaparken, tanıtılması istenen ürün ve hizmeti hedef kitleye en iyi şekilde anlatmak.

Franjic ve Vern (2011, s. 123) tarafından yukarıdaki görevlere ek olarak animatörlerin turistlerin boş zamanlarını düzenlemek, program ve etkinlikleri yönetmek, işletme ve destinasyondaki imkân ve olanaklar hakkında turistlere bilgi vermek, programlar ile ilgili olarak danışmanlık yapmak gibi görevlerinin de bulunduğu ifade edilmektedir. Turistler arasında özel bir atmosfer yaratmak, turistleri rekreasyon, eğlence ve rahatlama aktivitelerine katılmaya davet ve teşvik etmek (Floracic, 2014; Jakovlev vd., 2011), yetişkinleri eğlendirmek, çocuklara yönelik yaratıcı kostümleri ve ilginç etkinlikleri, neşeli koreografileri ile büyük ilgi çekmek (Ilic ve Ivanovski, 2010), aynı destinasyonu yeniden ziyaret etmek isteyecek şekilde turistlerin ihtiyaçlarını tamamen karşılamakta animatörlerin görevleri arasında bulunmaktadır (Ivanovski ve Mitic, 2012). Turistlerin sunulan programlardan ne kadar memnun olduklarının takip edilmesi de yine animatörler tarafından yapılmaktadır (Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 131). Animatörlerin bir diğer görevi ise programların sunulması esnasında ortaya çıkabilecek tehlikeleri gerçekçi bir şekilde değerlendirmektir.

Turistlerle çatışmaktan kaçınmaları, turistlere karşı düşüncesiz ve kışkırtıcı davranmamaları gerekmektedir. Turistleri dikkatlice dinlemeli ve yapıcı ve olumlu yanıtlarla konuşmayı sürdürmeleri doğru kabul edilmektedir (Ivanovski, 2011, s. 107; MEGEP, 2009).

Turistlerin boş zamanlarını niteliksel olarak doldurmak ve sonucunda turist memnuniyetini sağlamak adına animatörler çok yönlü programları sunmaktadır. Turistlerin arkadaşı olarak kabul edilen animatörlerin yerine getirmesi gereken birtakım rollerin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu roller arasında öncü, organizatör, evrensel insan olma, uzman, aktif misafir, ev sahibi, temsilci, muhbir, iletişim, sohbet ortağı ve tatil arkadaşı yer almaktadır (Ivanovski ve Mitic, 2012). Bunlara ek olarak meslektaş, şoför, bilgilendirici rolleri de bulunmaktadır (Jakovlev vd., 2014).

Animatörlerin etkinliği turistlerle ilk buluşma ile başlamakta ve turist olay yerini terk edene kadar sürekli olarak devam etmektedir. Bu nedenle animatörler genel eğitimleri ve kişisel özellikleri ile görevlerini yerine getiren bir uzman olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda kesintisiz turist ilişkileri dolayısıyla animatörlerin beşeri ilişkilerinin güçlü, uygun psikofiziksel özelliklere de sahip olması beklenmektedir (Demirdağ ve Güçer, 2016; Ivanovski, 2011). Bunlara ek olarak bir animatörün fizyolojik ve duyuşsal yeteneklerini (görme ve duyma) ve psikolojik ve motor becerilerini (hareket kabiliyeti ve reaksiyon hızı) geliştirmesi gerekmektedir. Her turistik işlemdede gerekli olmasa da turistlerle etkileşim halinde olan animatörlerin kendilerinde fiziksel ve zihinsel yeteneklerini geliştirmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Özellikle bir animatörde zihinsel yeteneklerin gelişmesinin başarılı bir iletişim kurmak adına çok önemli olacağı düşünülmektedir. Animatörlerin turistlerle başarısız bir iletişim kurması durumunda yüksek kaliteli animasyon faaliyetleri ve programları bile müşterilerin ilgisini çekmeyebilmektedir (Franjic ve Vern, 2011, s. 123; Ivkov ve Stamenkovic, 2008, s. 133).

Animasyon programları kapsamında yer alan faaliyetlerin çok karmaşık bir bütün olduğu gerçeğinden yola çıkılarak animasyonun her aşaması için sağlam genel ve özel bir eğitime gerek olduğu görülmektedir (Jakovlev vd., 2014). Animatörlerin genel eğitimleri değerlendirildiğinde gerek eğitimleri gerekse istihdam edilmelerine yönelik standartların henüz oluşturulmadığı görülmektedir (Koçak, 2001, s. 65). Ancak animasyonun popülerliğinin artması animatörlere yönelik ihtiyacı da ortaya çıkardığından animatörlere yönelik okulların, kursların, eğitim faaliyetleri gibi

girişimlerin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Çünkü her konaklama işletmesi çeşitli diller konusunda yetkin, eğitilmiş animatörlere sahip olmak istemektedir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla çeşitli ajanslar tarafından animatör yetiştirilme yarışına girildiği, fakülte, yüksekokul ve kolejlerde animasyona yönelik özel bölümlerin ve programların mevcut olduğu bilinmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 14).

Türkiye’de eğitim programlarının içeriğine bağlı olarak rekreasyon bölümü mezunlarının turizm sektöründe animatör, animasyon şefi, eğlence müdürü gibi farklı pozisyonlarda istihdam edildiği bilinmektedir. Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu’nda (2019) yer alan ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Ege Üniversitesi bünyesinde ki meslek yüksekokullarında bulunan “Turizm Animasyonu” ön lisans programı mezunlarının da aynı pozisyonda sektörde çalıştığı belirtilmektedir (Kaya, 2017, s. 48). Ancak bazı durumlarda animatörlerin sahip olduğu karakter ve turistlerle olan ilk teması, turistlerde uyandırdığı ilk izlenimi yukarıda bahsedilen düzeylerdeki bir eğitim sisteminde edindikleri herhangi bir bilgiden ve/veya pratik eğitim sisteminde edinilmiş herhangi bir beceriden daha önemli olabilmektedir (Floricić, 2014).

Türkiye dâhil farklı ülkelerde de turizm sektöründe yer alan oteller, tatil köyleri gibi işletmeler ücretsiz animasyon faaliyetlerinin hazırlanması, sunulması için animatör olarak bilinen aktif gençleri istihdam etmektedir (Glinia vd., 2004). Başlangıçta Türkiye’de tur operatörlerinin kendi ülkelerinden tur dâhilinde getirdiği animatörler ön plandayken günümüzde bu durumun yerini yabancı dil bilen Türk animatörlerin aldığı söylenmektedir. Bunun yanı sıra Türkiye’de turizm sektöründe yabancıların da istihdam edildiği ifade edilmektedir (Demirdağ ve Güçer, 2016; Koçak, 2001). Animatörlerin istihdamları geçici ya da sürekli olabilmektedir (Tekin, 2004, s. 320).

Animatör tercih eden işletmelerin, turistlerinin daha memnun olduğu, daha çok rezervasyon aldığı, daha çok kâr ettiği, farklı turist gruplarını çektiği ve işletme için daha iyi bir izlenim yarattığı belirtilmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 56). Burada da bahsedildiği üzere animatör tercih etmenin öneminin açık olduğu görülmektedir. Bu nedenle animatörlerin istihdam edilmesine ekstra özel bir özen gösterilmesinin gerekli olduğu söylenmektedir (Tekin, 2004, s. 320). Ancak buna rağmen animatör eğitimine gerekli önemin verilmediği, animatörlerin büyük çoğunluğunun şeflerinden

ya da müdürlerinden aldıkları birkaç haftalık eğitimle bu işi yaptıkları ifade edilmektedir. Bu eğitimler ise yalnızca sezon içinde yapılacak faaliyetler için yeterli olmakta, uzun süreli çalışma programlarını kapsamamaktadır. Yalnızca Türkiye’de değil diğer birçok turizm ülkesinde de eğitimli, kalifiye animatör bulmanın önemli bir sorun olduğuna da dikkat çekilmektedir (Demir ve Şen-Demir, 2015, s. 37-38). Animatörlerin eğitimli ve kalifiye animatörler olarak ifade edilebilmesi için bu kişilerin yalnızca yüksek sezonda üst yöneticisinden alacakları eğitimlerle kalmamaları gerekmektedir. Aynı zamanda normal eğitime ek olarak düşük sezon olarak ifade edilen dönemlerde de animatörlere mutlaka eğitim verilmeye devam edilmesi gerekmektedir. Bu yöndeki çabalar sunulacak programların kalitesi açısından önem arz etmektedir (Koçak, 2001).

Animatörlerin eğitim seviyesi fiziksel ve psikofiziksel özelliklerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Floracic, 2014). Psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı animatörler, zihinsel ve fiziksel bir engeli olmayan kişiler anlamına gelmektedir. Karmaşık, çeşitli ve ince görevleri yerine getiren animatörlerde bulunması gereken en önemli psikolojik ve fiziksel özellikler arasında kişisel ve mesleki dürüstlük, espri anlayışı, hizmet sunma anlayışı, animasyonun sanat olarak kabul edilmesi, zekâ ve sağduyu, iyi bir psikofiziksel sağlığa sahip olunması, enerji ve coşku, yetenekli olma özelliklerinin yer almasının gerektiği ifade edilmektedir (Jakovlev vd., 2014).

Animatörlerin yaptıkları iş gereği sahip olması gereken birtakım kişisel özellikleri bulunmaktadır (Pompl, 1983, s. 9). Öncelikle animatrlğ icra edecek olanların dışa dönük bir kişiliğe sahip olmaları beklenmektedir. Çünkü ie dönük kişiliğe sahip olanların bu iş kolunda verimsiz olacağı konusunda gcl bir görüş birliği bulunmaktadır (Franjic ve Vern, 2011, s. 123). Kişilik olarak çözüm üreten, esnek, etkili ve güzel konuşan, güvenilir, kararlı, kültürlü, pratik, samimi, sempatik, nazik olması gerekmektedir. Her gün neşeli ve güler yüzlü olması beklenmekte ve turistlerle seviyeli ilişkiler kurması istenmektedir. Açık fikirli ve nesnel, hoşgörülü, espri anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bunlara ek olarak ayrıca dikkat çekilen bazı özellikler arasında ise düzgün, hoş bir fiziki görünüm yer almaktadır. Çünkü animatörlerin görünüşlerine ve fiziksel durumlarına da zen göstermeleri gerekmektedir. Animatörlerin görünüm olarak bakımlı, şık ve temiz olması beklenmektedir. Grup gereksinimlerine uygun yaşta genç ve deneyimli olmak, durum değerlendirmesi yaparak hızlı ve mantıklı karar vermek, grup ruh haline uygun

aktivitelere yönelik ilgi ve katılım göstermek, yüksek düzeyde uzmanlık ve bilgi sahibi olmak animatörlerin sahip olması gereken özellikler arasında bulunmaktadır. Animatörler gerçekleştirdikleri faaliyetler ile çalıştıkları şirketi, işletmeyi ve ülkeyi temsil ettiklerini hiç unutmamalı ve ona göre davranmalıdır. Yani animatörlerin insanları, işini ve ülkesini sevmeleri gerekmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 61; Hazar, 2014, s. 142-143; MEGEP, 2009, s. 53).

İstihdam edilecek animatörler, lider ruhlu, eğitmen, eğitici, organizatör olmalıdır (Tekin, 2004, s. 320). Turistler ilk animatörler tarafından karşılanmalı, animatörler asla geç kalmamalı, aksesuar (balonlar, toplar, masa tenisi topları, atlama ipi, müzik cd'si, mikrofon, düdük, kamera, fotoğraf makinesi, dizüstü bilgisayar vb.), sahne donanımı, araç gereçlerine dikkat etmelidir. Asla yemin etmemeli, çalıştıkları işletmeyi küçümsememeli, çalışma arkadaşları ile aralarındaki atmosfer güzel olmalı, turistlerle kişisel sorunlar hakkında konuşmamalı, uyuşturucu ve alkol kullanmamalı, sıkıntılı ruh hallerini turistlere yansıtmamalı, programları sürekli tanıtmalı ve her durumda yardıma hazır olmalıdır (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 63).

Animatörlerin modern donanıma sahip olması beklenmektedir. Aksesuarlar kapsamında değerlendirilen kamera, fotoğraf makinesi ve mikrofon ile dvd filmlerinin yapımı için gerekli çeşitli programları kullanabilmesi gerekmektedir (Ivanovski, 2011, s. 106; Jakovlev vd., 2014). Çağdaş ekipmanların mesleki bilgilerle birleştirilmesi önem arz etmektedir (Tekin, 2004, s. 320).

Ivkov ve Stamenkovic (2008, s. 132) tarafından bir animatörün şarkı söyleme, dans etme, resim yapma vb. faaliyetleri gerçekleştirme, turistler arasındaki yaş, meslek ve kültürle ilgili farklılıkların farkında olma ve hem turist hem de kendi kültürü (ulusal ve yerel) hakkında bilgi sahibi olma ve kendi kültürünü sunabilme gibi yeteneklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Animatörler yalnızca kültürel konuda değil ekonomik, politik, spor ve eğlence gibi konularla ilgili tüm güncel olaylar hakkında da kendilerini bilgilendirmekle yükümlüdür (Ilic ve Ivanovski, 2010, s. 1442). Animatörlerin yeni fikirlere açık olması beklenmektedir ancak turistler ile hassas konularda (din, siyaset vb.) konuşmaları, tartışmaları ve bu konular hakkında yorum yapmaları uygun görülmemektedir. Her konuda dikkatli ve hassas olması, yapıcı bir tavır sergilemesi istenmektedir (MEGEP; 2009, s. 53). Yiyecek-içecek ve ekoloji konuları da turist animatör arasında konuşulan bu nedenle animatörlerin bilgi sahibi olması gereken konular arasında bulunmaktadır. Mevcut televizyon dizisinin içeriğini

ve oyuncularını bilmesi, çocuklar için çizgi romanların ana kahramanlarını bilmesi önem arz etmektedir. Animatörlerin herhangi bir hazırlık yapmadan faaliyetlerin sunulması konusunda doğaçlama yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir (Ivanovski, 2011, s. 107). Yani diğer bir ifadeyle her durumda bir şov yapmaya hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu durum da animatörlerin birden fazla yabancı dil bilmesini, anlayıp konuşmasını gerekli kılmaktadır. Yabancı dil turistlerle iyi bir iletişim kurmak adına da önem arz etmektedir (Gümüş, Arı ve Bakırtaş, 2010, s. 10; Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 62; MEGEP, 2009, s. 10).

Animatörlük zevkli, eğlenceli aynı zamanda rahat bir iş olarak görünse de pek çok konuda uzmanlık gerekmektedir. Uzun çalışma saatleri gibi zorlukları da bulunmaktadır. Animatörler turist memnuniyetinde önemli rol oynadıklarından dolayı öncelikle kendilerinin tatmininin sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle daha özel odalarda daha az kişi ile konaklama, turistlerin faydalandığı birçok imkândan faydalanma, özel gösteriler hariç serbest kıyafet giyme, takı, saç ve sakal konusunda serbestliği bulunma gibi ayrıcalıklar kendilerine sunulmaktadır (Demirdağ ve Güçer, 2016, s. 40).

Animatörler yukarıda da bir kısmına yer verilen sayısız özellik, yetenek ve beceriye sahip kişiler olarak kabul edilmektedir. Ancak sahip oldukları bu özellikleri, yetenekleri ve becerileri, kısaca kendilerini turizm pazarında gerçekleştiren yoğun dinamik değişimleri takip ederek sürekli geliştirmeleri ve profesyonelleşmeleri gerekmektedir (Ivanovski ve Mitic, 2012, s. 8-9). Animatörlerin sürekli öğrenmeye ve böylelikle kendilerini geliştirmeye mahkûm oldukları vurgulanmaktadır. Animatörler kişiliklerinin gelişimi için devamlı çalışmak zorundadırlar (Ivanovski, 2011, s. 107).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

İlgili araştırmalar bölümünde duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) ile ilgili yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde araştırmanın dört temel değişkenini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili gerek yerli gerekse yabancı alan yazında araştırma sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu dört değişkenle ilgili yapılmış araştırmalarda sınırlamaya gidilmiştir. Araştırmanın temel değişkenleri arasında yer alan “duygusal emek”, “tükenmişlik”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” değişkenleri için çeşitli veri tabanlarından 2009 yılı (dâhil) ve sonrası için (2019 Ağustos dâhil) araştırma yapılmış ve tam metin olarak ulaşılan araştırmalar incelenmiştir. Yerli (n=981) ve yabancı (n=727) alan yazından ulaşılan ve sonrasında incelemesi yapılan araştırmalarla ilgili detaylı açıklamalara ise aşağıda bulunan başlıklar altında yer verilmiştir.

Dört temel değişkenin araştırıldığı yerli alan yazında yer alan doktora tezleri de (n=318) ilgili araştırmalar kapsamında incelenmiş olup, incelenen tezlerle ilgili açıklamalara da aşağıda ilgili başlık altında yer verilmiştir.

Dört temel değişken dışında kalan ve mevcut araştırmanın uygulama alanını oluşturan animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) üzerine yapılmış araştırmalar için de yerli (n=13) ve yabancı (n=10) alan yazın taranmış, ilgili alan yazında yer alan ve tam metin olarak ulaşılan tüm araştırmalar da (tezler dâhil) ilgili başlık altında açıklanmıştır.

Bu açıklamalardan hareketle ilgili araştırmalar sırasıyla aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar**

Mevcut araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan “duygusal emek”, “tükenmişlik”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” değişkenlerinin yalnız olarak farklı örneklem grupları üzerinden incelendiği araştırmaları belirlemek için farklı veri tabanlarından 2009-2019 (Ağustos dâhil) yılları arasını kapsayacak şekilde

araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu amaca hizmet eden toplam 189 adet araştırmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan araştırmalar incelenmiş ve incelenen araştırmalarla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Yıl açısından değerlendirildiğinde en fazla 2015 yılına (%15,3–29 adet) ait araştırmanın incelendiği görülmektedir. İkinci sırada 2017 yılı (%12,2–23 adet), üçüncü sırada ise 2014 yılı (%11,6–22 adet) yer almaktadır. Bunları ise sırasıyla 2013 yılı (%11,1–21 adet), 2010 yılı (%9,0–17 adet), 2012 yılı (%8,5–16 adet), 2011 ve 2016 yılı (%7,4–14 adet), 2009 yılı (%6,9–13 adet) ve 2018 ve 2019 yılı (%5,3–10 adet) takip etmektedir.

Temel değişkenlerin 189 araştırmada dağılımlarına bakıldığında ise araştırmalarda en fazla tükenmişlik değişkeninin (%69,8–132 adet) ele alındığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamında ele alınan örneklem gruplarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmış araştırmaların daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bunu ise sırasıyla örgütsel bağlılık değişkeni (%19,0–36 adet) ve duygusal emek değişkeni (%9,0–17 adet) izlemektedir. En az ise işten ayrılma niyeti değişkeninin (%2,1–4 adet) yalnız olarak araştırmalarda incelemeye tabi tutulduğu görülmektedir.

Araştırmalarda tercih edilen örneklem grupları incelendiğinde ise en fazla eğitim sektörü çalışanlarının (%36,0–68 adet) tercih edildiği dikkat çekmektedir. Eğitim sektörü çalışanları kapsamında ise öğretim üyeleri, okutmanlar, araştırma görevlileri, eğitim denetçileri, müdürler, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin örneklem olarak seçildiği görülmektedir. Bunu sağlık sektörü çalışanları (%16,9–32 adet) takip etmektedir. Sağlık sektörü çalışanları kapsamında ise hastane yöneticileri (başhekimler, başhekim yardımcısı, başhemşireler, başhemşire yardımcısı gibi) doktorlar, hemşireler, uzmanlar, tıp asistanları, psikologlar, psikiyatrlar, psikolojik danışmanlar vb. bulunmaktadır. Üçüncü sırada turizm sektörü çalışanları (%11,1–21 adet) yer almaktadır. Bu kapsamda da otel işletmelerinde çalışanlar (mutfak departmanı işgöreni, kat hizmetleri departmanı işgöreni), yiyecek-içecek işletmelerine çalışanlar, seyahat acentalarında çalışanlar, kabin memurları ele alınmaktadır. Dördüncü sırada öğrenciler (lisansüstü, lisans, ön lisans, lise ve ilköğretim) (%8,5–16 adet) bulunmaktadır. Bunları beşinci sırada muhasebeciler (%4,8–9 adet), altıncı sırada banka çalışanları (%4,2–8 adet) ve herhangi bir işletmenin, kurumun, kuruluşun çalışanları (%4,2–8 adet) izlemektedir. Sonrasında yedinci sırada ise önceki



araştırmalar (%2,6–5 adet) takip etmektedir. Sekizinci sırada belediye çalışanları (%2,1–4 adet), dokuzuncu sırada polisler (%1,6–3 adet) ve sporcular (vücut geliştirme sporcuları, voleybolcular, taekwondo hakemleri) (%1,6–3 adet), onuncu sırada da din görevlileri (%1,1–2 adet) yer almaktadır. Son sırada ise bilgi teknolojisi çalışanları (%0,5–1 adet), bilgisayar programcıları (%0,5–1 adet), hipermarket çalışanları (%0,5–1 adet), infaz ve koruma memurları (%0,5–1 adet), kaptan ve güverte zabıtları (%0,5–1 adet), liman çalışanları (%0,5–1 adet), mezarlık müdürlüğü çalışanları (%0,5–1 adet), mimarlar (%0,5–1 adet), satış görevlileri (%0,5–1 adet) ve zihinsel engelli çocuklara sahip ebeveynler (%0,5–1 adet) bulunmaktadır.

Örneklem sayıları incelendiğinde en az 7 kişi en fazla ise 1494 kişi olmakla birlikte incelenen 189 adet araştırma için 145 farklı örneklem sayısı tespit edilmiştir.

Son olarak araştırmalarda kullanılmış yöntemler incelenmiştir. Yöntem olarak yalnızca anketin kullanıldığı araştırmaların (%92,6–175 adet) çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. Bunu meta-analiz (%1,6–3 adet) ve mülakat (%1,6–3 adet) yöntemi tercih edilen araştırmalar takip etmektedir. Daha sonra anket ve görüşmeyi (%1,1–2 adet) ve anket ve mülakatı (%1,1–2 adet) birlikte kullanan araştırmalarla yalnızca görüşme yöntemi (%1,1–2 adet) kullanan araştırmalar gelmektedir. Son sırada literatür taraması yöntemi (%0,5–1 adet) yer almakla birlikte yöntemi belirtilmemiş (%0,5–1 adet) araştırma da bulunmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle araştırmanın temel değişkenlerinden yalnızca bir değişkenin incelendiği 189 araştırma içinden farklı değişkenler ve örneklem grupları dikkate alınarak seçilmiş olan araştırmalardan bazılarına Çizelge 9’da yer verilmiştir.

**Çizelge 9. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Araştırmalardan Örnekler**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Korkmaz, Aydın ve Niyet (2019)	Duygusal Emek Demografik Değişkenler	İzmir il merkezinde yer alan beş adet beş yıldızlı zincir otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde çalışanlar (n=218)	Anket	Araştırma sonucunda yaş arttıkça yüzeysel davranış sergilemenin azaldığı, hakiki davranış sergilemenin ise arttığı görülmüştür. Kadrolu çalışanlar ise ekstra çalışanlara oranla hakiki davranış daha yüksek oranda sergiledikleri saptanmıştır.
Okat ve Koçak (2019)	Tükenmişlik	Yiyecek içecek işletmeleri çalışanları (n=230)	Anket	Yapılan araştırma sonucunda tükenmişlik alt boyutlarına ait düzeylerin orta seviyede olduğu saptanmıştır. Yaş, eğitim durumu, sektördeki mesleki deneyim, pozisyon, çalışma süresi, günlük çalışma saati, gelir ve iş değiştirme isteği değişkenleri ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
Çetin (2018)	Tükenmişlik Demografik Değişkenler	Girne’de bulunan otel işletmelerinde çalışanlar (n=171)	Anket	Araştırmaya katılan otel çalışanlarının en çok duygusal tükenme yaşadıkları bunu duyursuzlaşmanın takip ettiği görülmüştür. Çalışanların kendilerini çok başarılı gördüğü ve işlerini severek yaptıkları saptanmıştır. Demografik değişkenlere göre ise tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmüştür.
Çankaya (2017)	Tükenmişlik	Özel hastane çalışanlarının (n=274)	Anket	Yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların duygusal tükenme ve duyursuzlaşma düzeylerinin normal, kişisel başarı düzeylerinin ise düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutları ve yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve mesleki deneyim demografik değişkenleri arasında en az bir anlamlı farklılık saptanmıştır.
Doğan ve Sığırı (2017)	Duygusal Emek	Hemşireler (n=188)	Anket Mülakat	Araştırma sonucunda hemşirelerin duygusal emek düzeyleri yüksek tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapmanın, yaş, tecrübe ve çalışılan bölüme göre, derinden rol yapmanın ise eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür. Nicel analiz sonuçlarına göre ise duygusal emek alt boyutları cinsiyet, medeni durum ve işletmedeki pozisyon açısından farklılık göstermemektedir.
İyem ve Yıldız (2017)	Duygusal Emek	Kabin memurları(n=8)	Mülakat	Analiz sonucunda kabin memurlarının işte duygularını bastırdıkları, duygusal çelişkiyi fazla yaşadıkları tespit edilmiştir.
Murat, Şenkal-Sezer ve Erbil (2017)	Tükenmişlik	Bursa Mimarlar Odası’na kayıtlı mimarlar(n=150)	Anket	Yaptıkları araştırma sonucunda mimarların orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Demografik değişkenler açısından ise kadınlar ve mimarlık mesleğini kendi isteğiyle seçmiş olan katılımcıların daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür.
Taşlıyan ve Pekkan (2017)	Örgütsel Bağlılık	Adana’da beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenleri(n=156)	Anket	Bu araştırma sonucunda yaş ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Saltık ve Asunakutlu (2017)	Duygusal Emek	Akdeniz Bölgesi’nde bulunan 25 konaklama işletmesinde çalışanlar (n=535)	Anket	Araştırma sonucunda iş tatmini ile kişilik özellikleri, duygusal çelişki ve duygusal çaba arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Şahin ve Ateş (2017)	Tükenmişlik	Konya’da bulunan seyahat acentalarında çalışan işgörenler (n=220)	Anket	Yapılmış araştırma sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlardan tükenmişlik tüm alt boyutlarını daha yüksek seviyede yaşadığı gözlemlenmiştir. Özetle tükenmişlik alt boyutlarının araştırma kapsamında ele alınan demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur.

**Çizelge 9 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Araştırmalardan Örnekler**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Nacar ve Demirtaş (2017)	Örgütsel Bağlılık	Kahramanmaraş merkez ve iki ilçede 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapan lise öğretmenleri (n=303)	Anket	Bu araştırma sonucunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Müdür yardımcılarının ise öğretmenlere göre daha yüksek normatif bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşının, hizmet yılının ve branşlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir.
Serçek ve Özaltaş-Serçek (2017)	Duygusal Emek	Turizm sektöründe duygusal emeği araştırmış yüksek lisans ve doktora tezi (n=15)	Meta-analiz	Farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiş duygusal emeğin en çok tükenmişlik değişkeniyle ele alındığı görülmüştür. Tez sonuçlarına göre yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ek olarak otelcilik sektörü çalışanlarının duygusal emek çabalarının yüksek olduğu bulunmuştur.
Avcıkurt ve Yağcı (2016)	Duygusal Emek Demografik Değişkenler	Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri (n=242)	Anket	Araştırma sonucunda öğrencilerin yüzeysel davranışlarının cinsiyete göre; derinlemesine davranışın sektörde çalıştıkları departmana, işletmenin açık bulunduğu döneme ve gelire göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
Zorba (2016)	Tükenmişlik	Gemilerde görevli yönetim seviyesindeki kaptan ve güverte zabıtları (n=67)	Anket	Katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin normal seviyede olduğu ancak kişisel başarısızlık yaşama düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu görülmüştür.
Akova ve Bayhan (2015)	Örgütsel Bağlılık Demografik Değişkenler	Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları (n=392)	Anket	Örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek, işletmelerde sunulan rekreasyonel etkinlikleri belirlemek ve çalışanların bunlara katılım durumlarını, tercih ve eğilimlerini belirlemek amacıyla mevcut araştırmayı yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların rekreasyonel etkinliklere arzu ettikleri ölçüde katılmadıklarını belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışanlarına rekreasyonel hizmet sunan işletmelerin örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık sağladığı anlaşılmıştır.
Babadağ (2015)	Örgütsel Bağlılık Demografik Değişkenler	Uşak Belediyesinde görev yapan çalışanlar (n=156)	Anket	Demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda cinsiyet ve eğitimle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığında aynı iki demografik değişken açısından farklılaştığı saptanmıştır.
Bilge ve Aydılek (2015)	Tükenmişlik Demografik Değişkenler	Karabağlar İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan polisler (n=153)	Anket	Tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılmış araştırma sonucunda tükenmişlik düzeylerinin yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.
Hız,Karataş ve Öztekin-Uluksar (2015)	Tükenmişlik	Marmaris'te turizm sektörü konaklama işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışanlar (n=7)	Mülakat	Araştırma sonucunda mutfak çalışanlarının tükenmişlik yaşama eğilimlerinin bulunduğu anlaşılmıştır.

**Çizelge 9 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Yalnız Olarak Farklı Örneklem Grupları Üzerinde Ele Alınıp İncelendiği Araştırmalardan Örnekler**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Baş ve Kılıç (2014)	Duygusal Emek	Engelli turizm pazarında hizmet sunan çalışanlar (n=299)	Anket	Araştırma sonucunda 18-29 yaş arasında çalışanların duygusal çaba seviyesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Özdemir-Yılmaz ve Demir (2014)	Tükenmişlik	Antalya-belekte bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan kat hizmetleri departmanı işgörenleri (n=123)	Anket	Tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış araştırma sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yüksek düzeyde yaşandığı, kişisel başarı hislerinin de yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
Tuncer (2014)	İşten Ayrılma Niyeti	Ankara'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar(n=114) ve Antalya da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar (n=115)	Anket	Araştırmanın nitel kısmı için ise birer tanesi yönetici olmak üzere Ankara'dan 5 çalışan, Antalya'dan 5 çalışan seçilmiştir. Elde dilen tüm verilerin analizi sonucunda hem şehir hem de kıyı otellerinde işten ayrılma niyetinin düşük olduğu saptanmıştır. Şehir ve kıyı otellerinde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin değişiklik gösterdiği görülmüştür.
Beğenirbaş ve Basım (2013)	Duygusal Emek Demografik Değişkenler	Ankara'da görev yapan öğretmenler (n=376)	Anket	Duygusal emek davranışları üzerinde bazı demografik değişkenlerin rolünü saptamamak amacıyla yapılmış araştırma sonucunda çalışma kapsamında ele alınan demografik değişkenlerden yalnızca cinsiyetin duygusal emek üzerinde anlamlı farklılık yarattığı tespit edilmiştir.
Bozkurt ve Yurt (2013)	Örgütsel Bağlılık	Düzce Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenler (n=211)	Anket	Yapılmış araştırma sonucunda akademisyenlerin örgütlerine yönelik örgütsel bağlılık sergiledikleri görülmüştür.
Kuleyin, Köseoğlu ve Töz (2013)	Tükenmişlik	Liman çalışanları (n=74)	Anket	Araştırma sonucunda katılımcıların duygusal tükenmeyi düşük, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığı ise orta seviyede yaşadığı tespit edilmiştir.
Baş (2012)	Tükenmişlik	Niğde il merkezindeki okullarda eğitim gören ilköğretim öğrenciler (n=394)	Anket	Yaptıkları araştırma sonucunda öğrencilerde orta düzeyde tükenmişlik tespit edilmiştir. Tükenmişliklerinin ise cinsiyetlerine, özel kurs alama ya da dershaneye gitme, sınıf düzeylerine ve seviye belirleme sınavına girme durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.
Sevinç ve Şahin (2012)	Örgütsel Bağlılık	Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi hastanesinde görevli doktor (n=186) ve hemşireler (n=167)	Anket	Örgütsel bağlılık düzeylerini karşılamalı olarak ortaya koymayı amaçladıkları araştırmaları sonucunda uzun süredir hastanede görevli hemşirelerin bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, doktorların hemşirelere göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.
Türkmen ve Artuğer (2011)	Tükenmişlik	Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların (n=376)	Anket	Araştırmanın sonucunda İstanbul'daki otel çalışanlarının Ankara'da çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ancak daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Duyarsızlaşmanın ise iki il arasında cinsiyet ve medeni durum açısından farklılaştığı gözlemlenmiştir.
Altay ve Akgül (2010)	Tükenmişlik	Hatay'da faaliyet gösteren ve TÜRSAB'a bağlı seyahat acentalarında çalışan işgörenler (n=62)	Anket	Cinsiyet açısından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın, yaş açısından duygusal tükenmenin, aylık gelir açısından duygusal tükenme ve kişisel başarının, iş değiştirme açısından tükenmişlik üç alt boyutunun, ek gelir açısından duyarsızlaşmanın anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.
Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009)	Örgütsel Bağlılık Demografik Değişkenler	Kuşadası'nda beş yıldızlı otellerde çalışanlar (n=259)	Anket	Yapılan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık üç alt boyutunun gelir, eğitim durumu, deneyim süresi ve departman açısından farklılaştığı gözlemlenmiştir.

### **2.2.2. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Birbiri Arasındaki İlişkilerin Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar**

İlgili alan yazında 2009-2019 (Ağustos dâhil) yılları arasında araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen toplam 38 adet araştırmaya ulaşılmıştır. Ulaşılmış araştırmalar yıl, temel değişkenler, örneklem grubu, sayı ve tercih edilen yöntem açısından incelenmiş olup açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir:

Birinci sırada 2017 yılında (%15,8–6 adet) yapılmış araştırmalar yer almakla birlikte bunu ikinci sırada 2018 yılı (%13,2–5 adet) ve 2019 (%13,2–5 adet) yılı izlemektedir. Daha sonra üçüncü sırada 2011 yılı (%10,5–4 adet), 2014 yılı (%10,5–4 adet) ve 2016 yılı (%10,5–4 adet) gelmektedir. Dördüncü sırada 2013 yılı (%7,9–3 adet) ve 2015 yılı (%7,9–3 adet) yer almaktadır. Son olarak beşinci sırada ise 2009 yılı (%5,3–2 adet) ve 2012 yılına (%5,3–2 adet) ait araştırmalar bulunmaktadır.

Temel değişkenler arası ilişkilere bakıldığında duygusal emek ve tükenmişlik (%31,6–12 adet) arasındaki ilişkinin en fazla araştırıldığı dikkat çekmektedir. Bunu tükenmişlik ve örgütsel bağlılık (%28,9–11 adet) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar takip etmektedir. Daha sonra duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti (%13,2–5 adet) arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar gelmektedir. Bunu ise duygusal emek ve örgütsel bağlılık (%10,5–4 adet) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar izlemektedir. Beşinci sırada tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti (%5,3–2 adet) arasındaki ilişkiyle tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (%5,3–2 adet) arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yer almaktadır. Son sırada ise duygusal emek ve işten ayrılma niyeti (%2,6–1 adet) ve örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (%2,6–1 adet) ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

İncelenen 38 araştırmada tercih edilen örneklem grupları incelendiğinde eğitim sektörü çalışanlarının (müfettiş, müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve akademisyen) (%31,6–12 adet) en fazla tercih edildiği görülmektedir. Bunu turizm sektörü çalışanları (otel çalışanları, yiyecek-içecek departmanı çalışanları, turist rehberleri) (%21,1–8 adet) ve sağlık sektörü çalışanları (doktor, hemşire) (%21,1–8 adet) takip etmektedir. Üçüncü sırada kurum, kuruluş, fabrika ve işletmelerde çalışanlar (alüminyum fabrikası, çağrı merkezi, su ürünleri işletmesi, gibi) (%15,8–6 adet)

gelmektedir. Dördüncü sırada banka çalışanları (%7,9–3 adet), beşinci sırada ise olimpik spor branşı antrenörleri (%2,6–1 adet) yer almaktadır.

Yapılan incelemeler sonucunda 38 adet çalışma için en azı 10 kişi en fazlası ise 540 kişi olmak üzere toplam 35 farklı örneklem sayısı tespit edilmiştir.

Son olarak incelenen 38 araştırmada kullanılan yöntemler değerlendirildiğinde ise en fazla anket (%94,7–36 adet) en az da görüşme (%5,3–2 adet) olmak üzere iki farklı yöntemin tercih edildiği görülmektedir.

İncelenmiş 38 araştırmadan bazılarına ise detaylı olarak Çizelge 10'da yer verilmektedir.

**Çizelge 10. Araştırmannın Dört Temel Değişkeninin Birbiri Arasındaki İlişkilerinin Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırma Örnekleri**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Ataş-Akdemir (2019)	Tükenmişlik Örgütsel Bağlılık	Türkiye’de ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenler (n=173)	Anket	Yapılan araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında, negatif, orta seviyede ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Güler ve Marşap (2019)	Duygusal Emek Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	İstanbul’da bulunan vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenler (n=540)	Anket	Yapılan araştırmalarda akademisyenlerin duygusal emek düzeyi orta, tükenmişlik düzeyi ve işten ayrılma niyeti zayıf bulunmuştur. Derinlemesine davranış tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir. Tükenmişlik işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir. Yüzeysel davranış tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir.
Güllü ve Şahin (2019)	Duygusal Emek Tükenmişlik	Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan olimpiik spor branşı antrenörler (n=360)	Anket	Duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında duygusal emek ve tükenmişlik arasında ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapma ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli, doğal duygular alt boyutu ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli, doğal duygular alt boyutuyla kişisel başarıda azalma hissi alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilki tespit edilmiştir.
Kerse ve Özdemir (2018)	Duygusal Emek Örgütsel Bağlılık	Sağlık sektörü çalışanları (n=104)	Anket	Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın yüzeysel rol yapmayı negatif, normatif bağlılığın ise derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.
Karakaş (2017)	Duygusal Emek Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Antalya, Muğla ve İstanbul’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar(n=536)	Anket	Duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal emek ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Soba, Babayiğit ve Akbulut (2017)	Tükenmişlik Duygusal Emek	Antalya-Alanya’da bulunan tüm yıl açık olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler (n=265)	Anket	Tükenmişlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda duygusal emek üç alt boyutunun da tükenmişliği etkilediği tespit edilmiştir.
Kaplan ve Ulutaş (2016)	Tükenmişlik Duygusal Emek	Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve be yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar(n=311)	Anket	Duygusal emek düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmış araştırma sonucunda derin davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde negatif, kişisel başarı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışın ise yalnızca duyarsızlaşma üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.
Aslan ve Etyemez (2015)	Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Hatay’da 3, 4 ve 5 yıldızlı ve butik otel işletmelerinde çalışanlar(n=200)	Anket	Araştırma sonucunda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Tükenmişlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, kişisel başarı ile ise negatif ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

Çizelge 10 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Birbiri Arasındaki İlişkilerinin Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırma Örnekleri

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Polatçı, Ardıç Ve Türkan (2014)	Örgütsel Bağlılık Tükenmişlik	Özel bir hastanede görev yapan sağlık işgörenleri (n=192)	Anket	Araştırma sonucunda duygusal ve normatif bağlılıkta meydana gelen artışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azalttığı, kişisel başarı hissini ise arttırdığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığında meydana gelen artışın ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı arttırdığı, kişisel başarı hissini ise azalttığı görülmüştür.
Güzel vd. (2013)	Duygusal Emek İşten Ayrılma Niyeti	Muğla bölgesinde çalışan turist rehberlerinin (n=120)	Anket	Araştırma sonucunda derinden rol yapma ve bastırma alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Kaya ve Özhan (2012)	Duygusal Emek Tükenmişlik	Turist rehberleri (n=147)	Anket	Derinlemesine ve samimi davranış düzeyi ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki, kişisel başarı ile ise pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Karadağ, Teke ve Demir (2011)	Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti	GATA'da görev yapan akademik yöneticiler (n=111)	Anket	Yapılmış araştırma sonucunda akademik yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek, örgütten ayrılma düşüncelerinin ise düşük olduğu saptanmıştır. Profesörlerin, doçent ve yardımcı doçentlere göre örgütten daha yüksek ayrılma niyetine sahip oldukları, ekonomik şartların iyileştirilmesi halinde doçentlerin örgütten ayrılma niyetlerinin hiç olmadığı tespit edilmiştir.
Yürür ve Ünlü (2011)	Duygusal Emek Duygusal Tükenme İşten Ayrılma Niyeti	Yalova'da ki otel çalışanları(n=112)	Anket	Bu araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin yüzeysel davranışla arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, derinlemesine davranışla ise arasında ilişki bulunmadığı görülmüştür. Derinlemesine davranışın duygusal tükenmeyle de arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.
Polat ve Uğurlu (2009)	Örgütsel Bağlılık Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim müfettişleri(n=208)	Anket	Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyli ilişki tespit edilmiştir. Tükenmişlikle işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki saptanmıştır.



### 2.2.3. Araştırmanın Dört Temel Değişkeninin Farklı Değişkenlerle Birlikte Ele Alınıp İncelendiği Yerli Araştırmalar

Mevcut araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan “duygusal emek”, “tükenmişlik”, örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” değişkenlerinin farklı değişkenlerle ele alındığı 2009-2019 (Ağustos dâhil) yılları arasında yapılmış 754 adet yerli araştırma incelenmiştir.

Araştırmalar yapıldıkları yıl açısından değerlendirildiğinde birinci sırada 2016 yılına (%14,3–108 adet) ait araştırmaların, ikinci sırada 2014 yılına (%12,5–94 adet) ait araştırmaların, üçüncü sırada ise 2019 yılına (%11,3–85 adet) ait araştırmaların yer aldığı görülmektedir. Dördüncü sırada 2013 yılı (%10,1–76 adet) araştırmaları, beşinci sırada 2017 yılı (%9,8–74 adet) araştırmaları, altıncı sırada ise 2015 yılı (%9,3–70 adet) araştırmaları bulunmaktadır. Bunları ise sırasıyla 2018 yılı (%9,0–68 adet), 2011 yılı (%7,7–58 adet), 2012 yılı (%6,6–50 adet), 2010 yılı (%6,5–49 adet) ve 2009 yılı (%2,9–22 adet) takip etmektedir.

Araştırmanın temel değişkenlerinin farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği 754 araştırma için 1999 adet (temel değişkenler ve tekrar edenler dâhil) değişken tespit edilmiştir. 1999 adet değişken içinde en çok tekrar eden temel değişkeni örgütsel bağlılık (%13,8–275 adet) oluşturmaktadır. Bunu tükenmişlik değişkeni (%13,7–273 adet) takip etmektedir. Daha sonra ise işten ayrılma niyeti değişkeni (%7,5–149 adet), sonrasında ise duygusal emek değişkeni (%4,9–97 adet) gelmektedir. Bunlara ek olarak yalnızca bir defa kullanılan, herhangi bir kategoriye dâhil edilemeyen ve diğer kategorisi altında değerlendirilen değişkenler de (%0,45–45 adet) bulunmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle temel değişkenler (794 adet) ve bir defa kullanılan değişkenler (45 adet) çıkartıldıktan sonra geriye 1160 adet değişken kalmaktadır. Bu 1160 adet değişken 75 adet kategori altında toplanmış olup bu kategorilerden en fazla değişkene sahip bazıları şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Tatmin (Aile, hayat, iş, kariyer, yaşam tatmini) (%5,1–102 adet)
- Doyum (İş, yaşam doyumu, mesleki doyum) (%4,5–90 adet)
- Liderlik Tarzları (dönüşümcü, etik, etkileşimci, hizmetkâr, otantik, paylaşılan, vizyoner liderlik vb.) (%3,3–66 adet)
- Performans (%2,9–57 adet)
- Örgütsel Adalet (%2,7–54 adet)

- Stres (İş stresi, mesleki, örgütsel stres) (%2,1–41 adet)
- Destek (Aile, amir, lider, yönetici, üst yönetim desteği, örgütsel, yönetsel, sosyal destek gibi) (%1,9–37 adet)
- Psikolojik Sermaye (%1,4–28 adet)

Araştırmalarda tercih edilen örneklem grupları incelendiğinde örneklem gruplarının oldukça çeşitlilik gösterdiği dikkat çekmektedir. En fazla örneklem grubunun eğitim sektörü çalışanlarından (akademisyenler, müfettişler, eğitim denetçileri, müdürler, müdür yardımcıları, öğretmenler) (%25,5–192 adet) tercih edildiği görülmektedir. İkinci sırada en fazla tercih edilen örneklem grubunu sağlık sektörü çalışanları (doktorlar, hemşireler, psikolojik danışmanlar, acil servis çalışanları gibi) (%18,2–137 adet) oluşturmaktadır. Üçüncü sırada turizm sektörü çalışanları (otel çalışanları, otel yöneticileri, mutfak departmanı çalışanları, yiyecek içecek işletmesi çalışanları, kabin memurları, seyahat acentası çalışanları) (%18,0–136 adet) yer almaktadır. Dördüncü sırada özel bir örneklem grubu belirtilmeksizin herhangi bir şirkette, firmada, işletmede, kurum ve kuruluşta çalışanlar (%7,3–55 adet), beşinci sırada banka çalışanları (%6,0–45 adet), altıncı sırada kamu sektörü çalışanları (%4,5–34 adet), yedinci sırada sektör çalışanları (bilgi-iletişim, elektronik-haberleşme, gıda, GSM, havacılık, hizmet, inşaat, lojistik, otomotiv, savunma, sigorta, tekstil ve üretim) (%4,4–33 adet), sekizinci sırada öğrenciler (ortaokul, lisans, lisansüstü) (%3,1–23), dokuzuncu sırada özel sektör çalışanları (%2,1–16 adet), onuncu sırada muhasebeciler ve mali müşavirler (%1,6–12 adet), on birinci sırada beyaz yakalı çalışanlar (%1,3–10 adet), on ikinci sırada sporcular (futbol antrenörleri, amatör futbol ligi oyuncular, hakemler) (%1,2–9 adet), on üçüncü sırada önceki araştırmalar (%1,1–8 adet), on dördüncü sırada ise kamu ve özel sektör çalışanlarını birlikte örneklem grubu seçmiş araştırmalar (%0,9–7 adet) bulunmaktadır. Bunları da sırasıyla belediye çalışanları (otobüs sürücüleri, zabıtalılar, işçiler) (%0,8–6 adet), satış temsilcileri (%0,5–4 adet), çağrı merkezi çalışanları (%0,4–3 adet), ebeveynler (engelli, zihinsel engelli, otizm ve down sendromlu çocukları olanlar) (%0,4–3 adet), huzurevi çalışanları (%0,4–3 adet), özel güvenlik görevlileri (%0,4–3 adet) ve polisler (%0,4–3 adet) takip etmektedir. Son sırada ise bilişim uzmanları (%0,1–1 adet), çocuk refahı çalışanları (%0,1–1 adet), Din görevlileri (%0,1–1 adet), infaz ve koruma memurları (%0,1–1 adet), jandarma (%0,1–1 adet), market çalışanları (%0,1–1 adet), mimarlar (%0,1–1 adet), parti mensupları (%0,1–1 adet), PTT posta dağıtıcıları

(%0,1–1 adet), sivil toplum kuruluşu mensupları (%0,1–1 adet), uçak ve helikopter teknisyenleri (%0,1–1 adet) ve vergi idaresi çalışanları (%0,1–1 adet) gelmektedir.

Örneklem grupları için tercih edilmiş örneklem sayılarına bakıldığında 754 araştırma için 399 farklı örneklem sayısı bulunduğu görülmüştür. 754 araştırmanın en az 7 kişi en fazla 6249 kişinin katılımıyla gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. 3 araştırmada ise örneklem sayısının belirtilmediği dikkat çekmektedir.

Son olarak 754 araştırma da kullanılan yöntemler incelenmiştir. İnceleme sonucunda araştırmalarda en fazla anket yönteminin (%98,1–740 adet) kullanıldığı görülmüştür. Bunu ise sırasıyla meta analiz (%0,8–6 adet), görüşme (%0,4–3 adet), literatür taraması (%0,3–2 adet) takip etmektedir. Son sırada ise anket ve görüşme yöntemini (%0,1–1 adet) ve anket ve mülakat yöntemini (%0,1–1 adet) birlikte kullanan araştırmalar ve yalnızca mülakat yöntemini kullanan araştırmalar (%0,1–1 adet) yer almaktadır.

#### **2.2.4. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Doktora Tezleri**

İlgili değişkenlerin araştırıldığı tezlerden yalnızca “izinli doktora tezleri” incelemeye dâhil edilmiştir. 5 Ağustos 2019 tarihinde Ulusal Tez Merkezi üzerinden ilgili değişkenler için yapılmış aramalar sonucunda 318 adet “izinli doktora tezine” ulaşılmış ve ulaşılan tezlerin hepsi incelenmiştir. 318 adet tezin 306 tanesinde (%96,2) anket yöntemi kullanılmış olup, 8 tanesinde (%2,5) anket ve görüşme yöntemleri, 4 tanesinde de (%1,3) anket ve mülakat yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Turizm sektörü çalışanları (otel çalışanları, eylemli turist rehberleri, acente çalışanları, havaalanı çalışanları gibi) örneklem grubu üzerine yapılan çalışma sayısı 50 adet (%15,7) olup çok farklı sektör çalışanları ve meslek mensupları üzerine uygulamaların yapıldığı görülmektedir.

#### **2.2.5. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler) İle İlgili Yerli Araştırmalar ve Tezler**

Bedir, Önal ve Mızrak (2018) tarafından Antalya ve Bodrum’da faaliyet gösteren altı farklı 4 ve 5 yıldızlı otelde çalışan animatörlerin (n=107) yorgunluk hislerinin mesleklerine yönelik tutumlarını etkileme biçimleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda sübjektif yorgunluğun mesleğe yönelik tutumları doğrudan

etkilediği saptanmıştır. Yorgunluk ve mesleki tutum arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir.

Metin (2018) tarafından somut olmayan kültürel miras unsuru olarak Türk geceleri, animasyon hizmetleri kapsamında değerlendirilmiştir. İkincil verilerin kullanıldığı araştırma ile Türk gecelerinin içerik açısından kısıtlı olduğu ve kültürü tam yansıtmadığı saptanmıştır. Öneri olarak ise Türk gecelerinin eğitilmiş işgören, doğru ekipman ile turist deneyimine sunulmasının gerekli olduğu belirtilmiştir.

Dalkılıç ve Mil (2017) tarafından otel işletmelerinde boş zaman değerlendirme etkinliklerinin (rekreasyon ve animasyon) yönetsel açıdan nasıl değerlendirildiği, bu etkinliklerin planlanması, koordinasyonu, kontrolü ve işgörenin örgütlenmesi noktasında otel yöneticilerinin rolünün ne olduğunun belirlenmesi amacıyla sahil otel işletmelerine (n=216) anket uygulanmış olup araştırma sonucunda etkinliklerin karar vericileri ve uygulayıcıları arasında yönetsel açıdan uyumsuzluklar tespit edilmiştir.

Demirdağ ve Güçer (2016) Antalya’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan doğrudan otel işgöreni olan (n=275) animasyon departmanlarına ve animasyon şirketlerine bağlı çalışan animatörlerin (n=134) iş tatmini düzeylerini saptamak amacıyla yapılmış araştırma sonucunda iki animasyon departmanı işgörenleri arasında iş tatmini açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Karaman, Özgürel ve Bingöl (2016) turizm pazarlamasında animasyon aktivitelerini bir araç olarak değerlendirmiştir. Animasyon aktiviteleri kapsamında ise Türk folklorunu ele almışlardır. Literatür taraması sonucu elde edilmiş verilerin değerlendirilmesi sonucunda animasyon aktivitelerinde yabancı müzikal ve işgörenin yoğunlukla kullanıldığı Türk folkloru zenginliklerin atıl bırakıldığı, Türk gecelerinin ise kültür tanıtımında başarılı bir şekilde sunulmadığı tespit edilmiştir.

Demir ve Şen-Demir (2015) tarafından animasyon hizmetleri otel yöneticileri ve turistlerin bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Muğla bölgesinde bulunan otellerde çalışan yöneticiler (n=10) ve turistlerle (n=22) mülakatlar yapılmıştır. Araştırma sonucunda müşteri memnuniyetinde etkili unsurun otellerde sunulan animasyon etkinliklerinin ve animasyon departmanı işgörenlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Türkay, Korkutata, Şengül ve Solmaz (2015) tarafından otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin otellerin rekabet gücüne olan katkısını belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri otel işletmeleri yöneticilerinden

(n=94) toplanmıştır. Animasyon hizmetlerinin rekabet gücünü arttırıcı önemli bir araç olduğu ancak diğer rekabetçi alanlara oranla düşük kaldığı tespit edilmiştir.

Çevik (2013) tarafından Antalya’da bulunan beş yıldızlı otellerde sunulan rekreatif animasyon etkinliklerinin hizmet kalitesini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada araştırma verileri söz konusu etkinliklere katılan katılımcılardan (n=603) anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda hizmet kalitesinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık göstermezken (cinsiyet) bazı demografik değişkenlere göre (eğitim durumu, gelir durumu) farklılaştığı tespit edilmiştir. Uyruk demografik değişkenine göre hizmet kalitesi değerlendirildiğinde ise tüm boyutlarda Türk vatandaşların en düşük ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur.

Erdem (2010) Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencilerinin (n=94) otel işletmelerinde bulunan animasyon bölümlerine ait tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmış araştırma sonucunda 9 boyuttan oluşan tutum belirlenmiştir. Tutumları etkileyen en önemli unsurların çalışma koşullarıyla işin doğası olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin tutumları ile cinsiyetleri, milliyetleri ve sınıfları arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır.

Turan (2010) tarafından Bodrum’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde sunulan animasyon hizmetlerinin yeterliliğini ve kolay elde edilebilirliğini belirlemek amacıyla yapılan araştırma da Bodrum’a gelen misafirlerden (n=216) anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda katılımcıların konkladıkları otellerde sunulan animasyon hizmetleri dolayısıyla oteli tekrar tercih ettikleri, daha fazla harcama yaptıkları ve kalış sürelerini uzattıkları tespit edilmiştir.

Çelik (2009), yabancı turistlerin konkladıkları otellerdeki animasyon hizmetlerinden beklenti ve memnuniyetlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında verileri Ege Bölgesi’nde 2009 yaz döneminde konklayan turistlerden (n=189) anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda ise Ege Bölgesi’ne gelen yabancı turistlerin animasyon hizmetlerinden memnun oldukları, memnuniyetlerinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır.

Akçakoyun (2000) tarafından Muğla’da faaliyet gösteren konklama işletmelerinin sportif animasyon ve rekreasyon etkinliklerinin hizmet satışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada açık ve kapalı uçlu soruların bulunduğu bilgi formları kullanılmıştır. Bilgi formları konklama işletmelerinin yöneticilerine (n=30) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin

bu tür etkinliklere geceleme sayısını arttırmak, marka imajı yaratmak, işletme çekiciliğini arttırmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla işletmelerinde yer verdiği saptanmıştır.

Saygın (1999) ise Muğla ilindeki I. sınıf tatil köylerinde sportif rekreasyon/animasyon programları, tesisleri ve uygulamalarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmasında verileri anket yöntemiyle işletmelerdeki bu programların sorumlularından (n=15), spor animatörlerinden (n=110) ve yabancı turistlerden (n=306) toplamıştır. Verilerden tesislerdeki malzemelerin, programların ve uygulamaların yeterli olduğu, program sorumlularının eğitiminin yeterli olduğu, spor animatörlerinin yeterli eğitimlerinin bulunmadığı ve yabancı turistlerin ise beklentilerine cevap alarak memnun kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.2.6. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Mevcut araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan duygusal emek”, “tükenmişlik”, “örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” değişkenlerinin yalnız, birbiriyle ilişkisinin ya da temel değişkenlerin başka değişkenlerle ilişkilerinin farklı örneklem grupları üzerinden incelendiği araştırmaları belirlemek için farklı veri tabanları üzerinden 2009-2019 (Ağustos dâhil) yılları arasını kapsayacak şekilde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu amaca hizmet eden toplam 727 adet araştırmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan araştırmalar incelenmiş ve incelenen araştırmalarla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Ulaşılan araştırmalar yıl açısından değerlendirildiğinde en fazla 2014 yılına (%11,6–84 adet) ait araştırmanın incelendiği görülmektedir. İkinci sırada 2018 yılı (%10,9–79 adet), üçüncü sırada ise 2012, 2013 ve 2016 yılları (%10,0–73 adet) yer almaktadır. Bunları ise sırasıyla 2015 yılı (%8,9–65 adet), 2017 ve 2011 yılları (%8,8–64 adet), 2010 yılı (%8,7–63 adet), 2019 yılı (%6,2–45 adet) ve son olarak 2009 yılı (%6,1–44 adet) takip etmektedir.

Temel değişkenlerin yalnız ya da birbiriyle ilişkisinin incelendiği ya da başka değişkenlerle ilişkilendirildiği 727 araştırma için 1896 (temel değişkenler ve tekrar edenler dâhil) değişken tespit edilmiştir. Bu değişkenler 87 kategori altında toplanmıştır. 1896 adet değişken içinde en çok tekrar eden temel değişkeni örgütsel bağlılık (%17,6–334 adet) oluşturmaktadır. Bunu işten ayrılma niyeti değişkeni

(%11,4–216 adet) takip etmektedir. Daha sonra ise duygusal emek (%9,0–171 adet), sonrasında ise tükenmişlik (%7,2–137 adet) gelmektedir. Bunları sırasıyla tatmin değişkenleri (iş tatmini, kariyer tatmini, öğretim tatmini gibi) (%6,0–114 adet), destek değişkenleri (örgüt, çalışan, lider, yönetici, iş arkadaşı desteği ve sosyal destek gibi) (%2,6–49 adet), liderlik tarzları (dönüşümsel, etkileşimci, çağdaş, etik, otantik, dağıtımsal gibi) (%2,5–48 adet), stres değişkenleri (iş stresi, mesleki, örgütsel stres gibi) (%2,3–43 adet), işle ilgili değişkenler (iş güvensizliği, ahlakı, etiği, karmaşıklığı, kaygısı, sözleşmesi gibi) (%2,3–43 adet), demografik değişkenler (%2,2–42 adet) ve performans (çalışan, hizmet, iş performansı, finansal performans gibi) (%2,1–40 adet) izlemektedir. Yukarıda açıklanan 11 kategori dışında kalan 76 kategoriden de kapsamında en fazla sayıda değişkeni barındıran kategorilerden bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir:

- Örgütsel vatandaşlık (%1,8–35 adet),
- Katılım (İşe katılım, örgütsel katılım, değişime katılım, çalışan katılımı gibi) (%1,8–34 adet)
- Diğer kategorisi (yalnızca bir defa tekrar eden değişkenleri içermektedir) (%1,4–27 adet)
- Memnuniyet (Müşteri memnuniyeti, eğitim memnuniyeti, ödeme memnuniyeti gibi) (%1,4–26 adet)
- Örgütsel adalet (%1,3–25 adet)
- Motivasyon (%1,1–21 adet)
- Çatışma (%1,1–20 adet)
- Duygusal Zekâ (%1,1–20 adet)

Araştırmalarda tercih edilen örneklem grupları incelendiğinde ise en fazla turizm sektörü çalışanlarının (%20,6–150 adet) tercih edildiği dikkat çekmektedir. Turizm sektörü çalışanları kapsamında ise konaklama işletmeleri, seyahat acentaları, duty free işletmeleri, müzeler, havayolu işletmeleri, temalı parklar gibi turistik işletme çalışanları ile daha özele indirgenmiş şekilde yöneticiler, otel sahipleri, önbüro, kat hizmetleri, f&b çalışanları, aşçılar, şefler, rehberler, kabin memurları ve turistlerin örneklem grubu olarak seçildiği görülmektedir. Bunu sağlık sektörü çalışanları (%13,6–99 adet) takip etmektedir. Sağlık sektörü çalışanları kapsamında ise en fazla hemşirelerin tercih edildiği, bunun yanı sıra ise doktorların, psikologların, terapistlerin, diyetisyenlerin, akıl sağlığı uzmanlarının, sağlık asistanlarının, onkoloji

uzmanlarının, ambulans şoförlerinin, ebelerin, laboratuvar çalışanlarının, sağlık teknisyenlerinin, hasta bakıcıların ve genel anlamda sağlık çalışanları olarak belirtilmiş örneklem grupları bulunmaktadır. Üçüncü sırada eğitim sektörü çalışanları (%13,5–98 adet) yer almaktadır. Bu kapsamda da eğitim sektörü işgörenleri, üniversite çalışanları, akademisyenler, müdürler, müdür yardımcıları, öğretmenler (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise, meslek, İngilizce, beden eğitimi, müzik gibi) ve öğrenciler (lise, lisans, tıp, hemşirelik, turizm gibi) bulunmaktadır. Dördüncü sırada çalışanlar (beyaz yakalı, mavi yakalı, tam zamanlı, yarı zamanlı gibi) (%8,7–63 adet) bulunmaktadır. Bunları beşinci sırada kamu sektörü çalışanları (%4,1–30 adet), altıncı sırada farklı mesleklerden (asker, kolluk kuvvetleri, polis, hemşire, öğretmen, psikolog, bilim adamları, yöneticiler gibi) çalışanların karışık olarak örneklem grubu seçildiği araştırmalar (%3,6–26 adet), altıncı sırada ise banka çalışanları (%3,0–22 adet) ve yiyecek-içecek endüstrisi çalışanları (%3,0–22 adet) izlemektedir. Sonrasında yedinci sırada ise farklı sektörlerden (hizmet, imalat, finans, inşaat, madencilik, ağırlama, turizm, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi) çalışanların (%2,6–19 adet) karışık olarak örneklem grubu seçildiği araştırmalar ve diğer (avukatlar, askerler, itfaiyeciler, din adamları, festival temsilcileri, kongre ve sergi katılımcıları gibi) (%2,6–19 adet) kategorisi altında toplanmış örneklem grupları takip etmektedir. Sekizinci sırada önceki araştırmalar (%1,9–14 adet) ve yöneticiler (%1,9–14 adet), dokuzuncu sırada hizmet sektörü çalışanları (%1,8–13 adet), onuncu sırada işçiler (%1,5–11 adet) yer almaktadır. Bunları ise sırasıyla bilgi teknolojisi uzmanları (%1,2–9 adet), casino ve kumarhane çalışanları (%1,1–8 adet), cezaevi çalışanları (%1,1–8 adet), inşaat sektörü çalışanları (%1,0–7 adet), mühendisler (%1,0–7 adet), polis memurları (%1,0–7 adet), satış temsilcileri (%1,0–7 adet) ve üretim sektörü çalışanları (%1,0–7 adet) izlemektedir. Daha sonra sosyal hizmet uzmanları (%0,8–6 adet), telekomünikasyon sektörü çalışanları (%0,8–6 adet), kamu sektörü ve özel sektörde çalışanları (%0,7–5 adet), müşteri hizmetleri çalışanları (%0,7–5 adet) ve örneklem grubu seçilmeyen ve kavramsal olarak gerçekleştirilen araştırmalar (%0,6–4 adet) gelmektedir. Sonrasında ajans çalışanları (%0,4–3 adet), ıslah kurumu işgörenleri (%0,4–3 adet), liderler (%0,4–3 adet), lojistik sektörü çalışanları (%0,4–3 adet), özel sektör çalışanları (%0,4–3 adet), perakende sektörü çalışanları (%0,4–3 adet) ve sigorta sektörü çalışanları (%0,4–3 adet) yer almaktadır. Son olarak ise büro çalışanları (%0,3–2 adet), çağrı merkezi çalışanları (%0,3–2 adet), depo çalışanları (%0,3–2 adet), finans endüstrisi



Çalışanları (%0,3–2 adet), gıda endüstrisi çalışanları (%0,3–2 adet), KOBİ’lerde çalışanlar (%0,3–2 adet), muhasebe departmanı işğörenleri (%0,3–2 adet), proje ekibi üyeleri (%0,3–2 adet), sanayi sektörü çalışanları (%0,3–2 adet) ve sporcular(%0,3–2 adet) bulunmaktadır.

Örnekleme sayıları incelendiğinde en az 4 kişi en fazla ise 10450 kişi olmakla birlikte incelenen 727 adet araştırma için 441 farklı örnekleme sayısı tespit edilmiştir. Bu araştırmalar arasında örnekleme sayısının belirtilmediği araştırmalarında bulunduğu (%1,9–14 adet) görölmektedir.

Son olarak araştırmalarda kullanılmış yöntemler incelenmiştir. Yöntem olarak yalnızca anketin kullanıldığı araştırmaların (%92,3–671 adet) çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. Bunu görüşme yöntemi tercih edilen araştırmalar (%4,7–34 adet) takip etmektedir. Daha sonra meta-analiz yöntemini kullanan araştırmalar (%1,2–9 adet) gelmektedir. Bunu ise sırasıyla literatür taraması yapılmış araştırmalar (%0,7–5 adet), kavramsal olarak ele alınmış araştırmalar (%0,6–4 adet) ve anket ve görüşme yöntemini birlikte kullanmış araştırmalar (%0,4–3 adet) izlemektedir. Son olarak ise görüşme ve röportajı birlikte kullanmış araştırma (%0,1–1 adet) gelmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle araştırmanın temel değişkenlerinin yalnız, birbiriyle ilişkilerinin ve diğer değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği 727 araştırmadan seçilmiş olan bazı araştırmalara da izelge 11’de detaylı olarak yer verilmiştir.

Çizelge 11. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Lee ve Madera (2019)	Duygusal Emek	Konaklama ve turizm literatüründe duygusal emek araştırmaları	Literatür Taraması	Araştırma sonucunda en çok araştırılan duygusal emek öncülleri arasında duygusal zekâ ve kişiliğin yer aldığı, sonuçları arasında ise tükenmişlik ve iş tatminin bulunduğu tespit edilmiştir. Stres ve tükenmişlik, duygusal emeğin en çok incelenen araçları arasında bunlara ek olarak ise örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve refah gibi değişkenler saptanmıştır. Moderatörler arasında da lider-üye değişimi, iş pozisyonu, cinsiyet ve otantiklik ikliminin yer aldığı gözlemlenmiştir.
Lee (2019)	Duygusal Emek Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	ABD'de 47 eyaletten beden eğitimi öğretmenleri (n=613)	Anket	Yapılmış araştırma sonucunda tükenmişliğin yüzeysel davranış ile pozitif gerçek duyguların ifadesiyle ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin işten ayrılma niyetiyle ise pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.
Mathisen (2019)	Duygusal Emek	Alta'da (Norveç'in en kuzeyindeki küçük bir şehir) çeşitli kış macera aktiviteleri sunan kuzey ışıkları rehberleri (n=10)	Görüşme	Verilerin analizi sonucunda rehberlerin farklı hikâyeleri anlatmaları esnasında hem yüzey hem de derin oyunculuk kullandıkları görülmüştür. Aynı zamanda rehberler kişisel ilgi alanlarına ve/veya deneyimlere dayanan hikâyeleri anlatımları esnasında duygusal emek sayesinde kendi duygularına ulaşmış ve duygusallıklarını ayarlamaları sağlanmıştır.
Zhang ve Luong (2019)	Duygusal Emek	Çin'de kuyumcu dükkânı çalışanları (n=100)	Anket	Araştırma sonucunda derinlemesine oyunculüğün tükenmişlikle negatif ilişkili olduğu yüzeysel hareketliliğin ise tükenmişliği tahmin etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda derinlemesine oyunculüğün müşterilerle algılanan yakınlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği görülmüştür.
Aquino, Lee, Spawn ve Bishop-Royse (2018)	Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Hemşirelik fakültesi doktora programındaki akademisyenler (n=146)	Anket	Anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda bazı demografik değişkenlere göre tükenmişlik durumunun farklılaştığı, tükenmişliğin ise bırakma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.
Chen vd., (2018)	Duygusal Emek Duygusal Tükenme	Otellerde iş için farklı tutku türlerine sahip ön cephe çalışanları (n=260)	Anket	Araştırma sonucunda ahenkli bir tutkuya sahip ön cephe hat çalışanlarının duygusal emekle karşı karşıya kaldıklarında derin oyunculuk stratejisini benimseme eğiliminde oldukları ve kendilerini de duygusal tükenmeden korudukları saptanmıştır.
Jiang, Lambert, Jin, Xiang, Shi ve Zhang (2018)	Örgütsel Bağlılık	Çin-Hubei'deki toplum düzenleme (ıslah) memuru (n=225)	Anket	Araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğunun örgütlerine bağlılık duydukları tespit edilmiştir.
Labrague, McEnroe-Petite, Tsaras, Cruz, Colet ve Gloe (2018)	Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti	Filipinler'de kırsal kesimde bulunan dokuz hastanede görevli hemşireler (n=166)	Anket	Araştırma sonucunda hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin örgütsel bağlılıklarına orta derecede bağlı olduğu saptanmıştır. İki değişken arasında ters bir ilişki tespit edilmiştir.

**Çizelge 11 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Pandey, Singh ve Sohani (2018)	Duygusal Emek	Hindistan'da kırsal kesimlerinde toplum sağlık çalışanı kadınları (n=26)	Anket	Duygusal emek düzeylerini araştırmak için toplum sağlık çalışanı kadınlarla derinlemesine görüşmelerden oluşan on aylık bir saha çalışması yapılmış ve bu kişilerin çalışmalarında duygusal emeğe gereksinim duydukları tespit edilmiştir. Yüzeysel duygusal emek kullanımının ise minimum düzeyle sonuçlandığı saptanmıştır. Olumlu durumlarda derinlemesine duygusal emek kullanımının iş ve kişisel yaşam arasında bir uyum yarattığı, olumsuz durumlarda kullanımının ise strese neden olduğu tespit edilmiştir.
Hings vd. (2017)	Duygusal Emek	Profesyonel spor hekimliği ve bilim insanları (n=18)	Görüşme	Görüşme sonuçları üç tema altında toparlanmış ve detaylı olarak açıklanmıştır.
Li, Wong ve Kim (2017)	Duygusal Tükenme Duygusal Emek	Kumarhane çalışanları(n=526)	Anket	Yaptıkları araştırmalarında kumarhane çalışanlarının algıladıkları farkındalığın duygusal tükenmelerinde önemli derecede olumlu; yüzey hareketleri üzerinde ise önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir
Bernhard II (2016)	Tükenmişlik	Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir devlet müziği eğitim birliğine bağlı ilköğretim ve ortaokullarda görevli müzik öğretmenleri (n=258)	Anket	Tükenmişliğin sınıf düzeyi, müzik uzmanlığı, deneyim durumu, öğretilen enstrüman açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
Ishii ve Markman (2016)	Duygusal Emek Tükenmişlik	Çevrimiçi müşteri hizmetleri çalışanları (n=258)	Anket	Yüzeysel oyunculukla uğraşanların işlerinden daha az memnun oldukları ve tükenmişlik düzeylerinin ise daha yüksek olduğu görülmüştür.
Sohn, Lee ve Yohn (2015)	Duygusal Emek	Güney Kore (n=175) ve Japonya'da (n=161) çalışan satış elemanları (n=175)	Anket	Araştırma sonucunda Güney Kore ve Japon satıcıları arasında duygusal emek farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, hem Güney Kore hem de Japon satış elemanlarının duygusal emek nedeniyle tükenme yaşadıklarını doğrulanmıştır.
Khan, Rasli, Yusoff ve Ahmad (2015)	Tükenmişlik Demografik Değişkenler	Pakistan'daki akademisyenler (n=265)	Anket	Genç akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu, cinsiyet ve medeni durum açısından ise tükenmişlik düzeyinin farklılaşmadığı görülmüştür.
Qiu vd., (2014)	İşten Ayrılma Niyeti	Çin'in Shenzhen kentindeki bir otelden denetleyici çalışanlar (n=13)	Anket	Çalışanların işten ayrılma niyetinin öncülü olduğu tespit edilen tanıtım/ilerleme fırsatı, iş-yaşam dengesi, toplum uyumu, çalışma grubu uyumu, liderle ilgili faktörler ve ücret gibi otel çalışanlarının işten ayrılma niyetini açıklamak için çeşitli temalar ortaya çıkarılmıştır. En önemlisi otel çalışanlarının işten ayrılma niyetini açıklamak için toplum uyumu değerlerine ve yaşam tarzlarına uygun, çevresel olarak iyi kaliteli bir şehir, kategorisi tespit edilmiştir.
Garland vd. (2014)	Örgütsel Bağlılık Tükenmişlik	4-19 yaşları arasındaki suçlular için özel bir cezaevindeki çalışanlar(n=160)	Anket	Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azaltılmış başarı duyguları ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu; devam bağlılığının ise tükenmişliğin bu boyutları ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Görev süresinin duygusal tükenme ile pozitif, yaşın duyarsızlaşma ile negatif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

**Çizelge 11 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Han, Han, An ve Lim (2013)	İşten Ayrılma Niyeti Örgütsel Bağlılık Tükenmişlik	Seul, Kore'de 500'den fazla yatağı bulunan genel hastanelerdeki hemşirelerden (n=500)	Anket	Araştırma sonucunda rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı azalttığı; rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik düzeyini arttırdığı; örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı; tükenmişliğin ise işten ayrılma niyetini arttırdığı saptanmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamış, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerinde de dolaylı etkileri tespit edilmiştir.
Arora, Diwan ve Harris vd. (2013)	Tükenmişlik	Acil tıp doktorlarının tükenmişliklerini belirlemek amacıyla konu ile ilgili yapılmış önceki araştırmalar (n=7)	Anket	Analiz sonucunda acil tıp doktorlarının genel doktorlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bazı demografik faktörlerin tükenmişlikle ilişkili olduğu ve genel anlamda doktorların işlerinden memnun oldukları saptanmıştır.
Bria, Baban, Andreica ve Dumitrascu (2013)	Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Romanya'da ambulans şoförleri (n=105)	Anket	Araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin tükenmişlik tüm alt boyutlarından etkilendiği saptanmıştır.
Jonathan, Thibeli ve Darroux (2013)	Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti	Tanzanya'da üç devlet ortaokulunda görevli öğretmenler (n=127)	Anket	Araştırma sonucunda öğretmenlerin düşük duygusal bağlılığa, orta derecede devam bağlılığına, çok düşük derecede normatif bağlılığa sahip olduğu aynı zamanda gelecek yıl fiili davranışa dönüşebilecek yüksek ayrılma niyeti eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarının ayrılma niyeti ile önemli olumsuz ilişkileri tespit edilmiştir. Normatif bağlılık önemli bir ilişki göstermediyse de, duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının öğretmenlerin işten ayrılma niyetinde güçlü ve belirleyici bir katkısı saptanırken, devam bağlılığının daha güçlü olduğu görülmüştür.
Matteson ve Miller (2013)	Duygusal Emek Tükenmişlik İş Tatmini	ABD'de 46 eyalette bulunan farklı kütüphanelerinde çalışanlar(n=1099)	Anket	Araştırma sonucunda duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini arasında karışık ilişkiler saptanmıştır. Yüzeysel hareket etmenin iş tükenmişliğiyle ilişkili olduğu derin hareket etmenin ise olumsuz sonuçlarla daha az güçlü ilişkili olduğu görülmüştür.
Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat ve Stanton (2012)	Duygusal Emek Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Avustralya'da çalışan hemşireler (n=183)	Anket	İnceleme sonucunda duygusal emeğin diğer iki değişkenle olumlu ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin de duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir
Chu vd. (2012)	Duygusal Emek Tükenmişlik İş Tatmini	ABD'nin doğu kıyısında bulunan 17 otelin çalışanları(n=285)	Anket	Verilerin analizi sonucunda duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutlu yapısı belirlenmiştir. Aynı zamanda duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk ile duygusal tükenme arasında da negatif ilişki saptanmıştır.
Kitaoka ve Masuda (2012)	Tükenmişlik	Japonya'daki hemşireler	Anket	Araştırma sonucunda ise hemşirelerin tükenmeye yatkın olduklarının çok açık olduğu görülmüştür.

**Çizelge 11 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Lv vd., (2012)	Duygusal Emek Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Çin'in 4 şehrinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin tam zamanlı çalışanları(n=185)	Anket	Yazarlar tarafından yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi pozitif etkilediği, derinlemesine davranışın ise negatif etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği görülmüştür. Duygusal emek alt boyutlarının da duygusal tükenme yoluyla işten ayrılma niyetini etkilediği gözlemlenmiştir.
Truta (2012)	Duygusal Emek	Romanya'da okul psikologları (n=120)	Anket	Yapılan araştırma sonucunda psikologların duygularını düzenlerken farklı stratejiler benimsediklerini gözlemlenmiştir.
Goodwin vd., (2011)	Duygusal Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti İş Performansı	Avustralya'da iki büyük finansal hizmet kuruluşunda çağrı merkezi çalışanları (n=377)	Anket	Verilerin analizi sonucunda yüzeysel oyunculüğün duygusal tükenme ve işten ayrılma ile doğrudan, iş performansıyla ise dolaylı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Derin oyunculüğün ise bu sonuçlarla herhangi bir ilişkisi saptanmamıştır
Van Dijk vd. (2011)	Duygusal Emek	66 turdaki rehberler (n=66) ve ziyaretçiler (n=688)	Anket	Araştırma sonucunda rehber tarafından sergilenen oyunculuk ile ziyaretçi algılaması eylemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak derin ve yüzeysel oyunculukla ilgili ziyaretçi algıları ziyaretçi çıktıklarıyla beklenen yönde ilişkili tespit edilmiştir.
Gingras, De Jonge ve Purdy (2010)	Tükenmişlik	Kanada, Ontario'daki diyetisyenlerin (n=404)	Anket	Verilerin analizi sonucunda ise diyetisyenlerin orta derecede duygusal tükenme, düşük düzeyde duyarsızlaşma ve orta derecede kişisel başarı hissi yaşadıklarını tespit etmişlerdir.
Dahling ve Perez (2010)	Duygusal Emek	Hizmet sektörü çalışanları(tur rehberi, barmen, satış temsilcisi gibi) (n=191)	Anket	Yapılmış araştırma sonucunda yaşın derinlemesine davranış ve doğal olarak hissedilen duygularla pozitif, yüzeysel davranışla ise negatif ilişkisi tespit edilmiştir.
Luk, Chan, Cheong ve Ko (2010)	Tükenmişlik Duygusal Tükenme	Çin-Makao'da iki okulda görevli öğretmenler (n=138)	Anket	Araştırma sonucunda öğretmenler duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada ortalama tükenmişlik aralığında, kişisel başarıda düşük tükenmişlik aralığında puan almıştır. Tükenmişlik bazı alt boyutlarıyla yaş, medeni hal, eğitim deneyimi, eğitim durumu ve gelirden memnuniyet gibi demografik değişkenler arasında ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Ahola vd. (2009)	Tükenmişlik	30-60 yaş arası çalışanlar(n=113)	Anket	Araştırma sonucunda iki değişken arasında ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir.
Benson, Sammour, Neuhaus, Findlay ve Hill (2009)	Tükenmişlik Demografik Değişkenler	Avustralyalı gençler(n=277)	Anket	Elde edilen verilerin analizi sonucunda tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaştığı gözlemlenmiştir.

**Çizelge 11 devamı. Araştırmanın Dört Temel Değişkeni İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Yazar (Yıl)	Temel Değişkenler	Örneklem Grubu ve Sayısı	Yöntem	Bulgular
Chau vd. (2009)	Duygusal Emek Duygusal Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti	Orta Doğu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bölgesel bir banka kuruluşunda çalışanları(n=263)	Anket	Araştırma sonucunda yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkisi saptanmıştır.
Coulter ve Abney (2009)	Tükenmişlik	Kanada'da uluslararası okullarda çalışan öğretmenler (n=44) kendi ülkelerinde çalışan öğretmenler(n=61)	Anket	Araştırma sonucunda uluslararası öğretmenlerin ülkelerinde çalışan öğretmenlerden istatistiksel olarak daha düşük tükenmişlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.
Gray (2009)	Duygusal Emek	Doğu Londra'daki (İngiltere) hemşireler (n=16)	Görüşme	Araştırma sonucunda kilit temalar ortaya konulmakla birlikte hemşireler tarafından yapılmış duygusal emek tanımlarına odaklanılmıştır.
Lin, John ve McVeigh (2009)	Tükenmişlik Kişisel Başarı Düzeyi	Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki (Pekin) hastanelerin çeşitli servislerinde çalışan hemşireler(n=128)	Anket	Araştırma sonucunda hemşirelerin duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri orta, duyarsızlaşma düzeyleri ise düşük seviyede tespit edilmiştir.
Wong ve Wang (2009)	Duygusal Emek	Tur Liderleri	Görüşme	Araştırma sonucunda tur liderlerinin işlerinin önemli duygusal emek kullanımını gerekli kıldığı saptanmıştır.

### **2.2.7. Animasyon ve Animasyon Uygulayıcıları (Animatörler) İle İlgili Yabancı Araştırmalar**

Dordevic ve Jovanovic (2017) tarafından turistlere sunulan modern animasyon etkinliklerinin bir türü olarak etnik animasyon üzerine kavramsal bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada modern turizm hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen etnik animasyonun tanımına, turizme sağladığı faydalara, etnik animasyonun ekonomik katkılarına odaklanılmış ve bu animasyon türü ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Jakovlev vd., (2017) Makedonya’da yerli (n=200) ve yabancı (n=150) turistlerin otelde konaklamaları süresince kendilerine sunulan animasyon etkinliklerinden hangilerine katılmak istediklerinin belirlenmesi amacıyla yapılmış araştırma için veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizine göre ise yerli ve yabancı turistlerin su sporları ve arazi, piknik ve yürüyüş, kültürel-eğlence amaçlı geziler gibi beklentilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Teotonio ve Renda (2017) Algarve’de en önemli turizm rotalarını turist animasyonu sunan seyahat acentaları perspektifinden incelemiştir. Veriler acentalara uygulanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Yasal yapıları ve sunulan etkinlikler açısından yapılan analizler sonucunda turizm sektörünün çeşitlilik ve animasyon alanındaki parçalanmasını ortaya konulmuş, bölgesel, ulusal ve uluslararası temsilcilerle ortaklıkları geliştirmeye de ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir.

Floracic (2014) tarafından “organize turist animasyonu, otel teklifinin rekabetçiliğini ve Istrian turist destinasyonlarının çekiciliğini etkiliyor mu?” sorusuna cevap bulabilmek amacıyla misafir memnuniyeti anketi araştırmasını, Istrian otel şirketlerinde animasyon hizmet yöneticileriyle derinlemesine görüşmeyi, karşılaştırmalı analiz yöntemini ve diğer bilimsel ve araştırma yöntemlerini içeren bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda turistlerle doğrudan etkileşim halinde olan animatörlerin eğitim düzeyinin kritik önem taşıyan unsur olduğu belirlenmiştir.

Jakovlev vd., (2014) tarafından animatörlerin turistlerin konaklama içeriklerini zenginleştirmedeki rollerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Kavramsal bir araştırma olmakla birlikte animatör kavramı, animatörlerin psikofiziksel özellikleri, animatörlerde bulunması gereken roller ve animatörlerin mesleki profilleri detaylı olarak ele alınmıştır.

Franjic ve Vern (2011) tarafından kültür turizminde deneyim yöneticisi olarak animatörler üzerine kavramsal bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile sürdürülebilir turizm bağlamında kültürel animasyona değinilmekte ve kültürel turizmde gerçekleştirilen özel animasyonun turistlerle gerçekleştirilen özel bir iletişim biçimi olduğu vurgulanmaktadır.

Ivanovski (2011) tarafından modern spor ve eğlence etkinliklerinin bir parçası olarak animasyon ve animatör isimli bir kavramsal araştırma yapılmıştır. Araştırmada modern insanın ihtiyaçları ve rekabet ortamında sunulan hizmetler açısından animasyon ve animatör kavramları detaylı olarak irdelenmiştir.

Jakovlev vd., (2011) tarafından da turizmde animasyon yönetimi üzerine kavramsal bir araştırma yapılmış olup animasyon ve animatör kavramları detaylı olarak ele alınmıştır.

Mikulic ve Prebezac (2011) tarafından Akdeniz’de deniz ve güneş destinasyonlarında otel animasyon programlarının değerlendirilmesi ve sunulan animasyon hizmetlerinin müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliğinin belirleyicisi olup olmadığını saptamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Veriler anket aracılığıyla misafirlere (n=994) toplanmıştır. Spor aktiviteleri, akşam eğlencesi ve çocuklar için eğlence olmak üzere üç tip animasyon programını kapsayan analiz sonucunda animasyon programları sayesinde otel işletmelerinin daha yüksek düzeyde misafir memnuniyeti sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ilıc ve Ivanovski (2010) tarafından turistik etkinliklerin bir fonksiyonu olarak animasyon ele alınmış ve kavramsal bir araştırma yapılmıştır. Yapılmış olan araştırmada yazarlar tarafından modern insanın ihtiyaçları ve rekabetçi hizmet sunumunda animasyon olanakları analiz edilmiştir animasyon ve animatör konularına detaylı olarak yer verilmiştir.



### 3. YÖNTEM

Turizm sektörü çalışanları arasında önemli bir yere sahip olan ancak sınırlı araştırılan animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin tespit edilmesinin ve animatörler üzerinden elde edilmiş veriler ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin hem turizm sektörüne hem de sektörde animatörleri istihdam eden turizm işletmelerine önemli ölçüde katkı sağlayacağı ve yol göstereceği düşünülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından ortaya koymak amacıyla yapılmış uygulamanın yöntemi ile ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezleri ilgili alan yazında yer alan araştırmalardan hareketle belirlenip sıralanmıştır ve ardından araştırma modeli oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci, verilerin analizi ve pilot uygulama detaylı olarak açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın temel amacını animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkileri açısından belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan detaylı ilgili alan yazın taraması sonucunda aşağıda yer verilen değişkenler arası ilişkiler sebep-sonuç ilişkileri açısından belirlenmiş ve bu ilişkilerden hareketle araştırma hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur.

Hipotez, araştırma probleminde yer alan değişkenler arasında nasıl bir ilişki bulunduğu dair beklentileri aynı zamanda yargıları ifade etmektedir. Hipotezlerle araştırmacı değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere yönelik öngörülerini ortaya koymaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s. 20). İslamoğlu ve Alnıaçık (2014, s. 31) tarafından ise hipotez araştırma probleminin çözümlenebilmesi için kabul edilmesi ya da reddedilmesi gereken önermeler olarak açıklanmaktadır. Hipotezler ölçülebilen ya da ölçülme olasılığı bulunan en az iki

değişken arasındaki ilişkiyi belirtmektedir ve kuramsal bir yapıya dayalı olması gerekmektedir. Araştırmacı, her aklına gelen ilişkiyi hipotez olarak ifade edememektedir (Karasar, 2013, s. 68). Hipotezlerin özgün, anlamlı ve uygun kurulması, yapılan araştırmaya daha fazla katkıda bulunmasını beraberinde getirmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 10). Bu açıklamalardan hareketle araştırma amacına ulaşılması, araştırma sorularına cevap bulunması konusunda yol göstereceği öngörülen ve kuramsal yapıya dayandırılarak kurulmuş araştırmanın hipotezleri sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

Örgütlerde çalışanlar tarafından sarf edilen duygusal emek, örgütlerin yarar sağladığı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak duygusal emek örgütler için yarar sağlarken çalışanlar üzerinde birtakım sosyal ve psikolojik etkiler yaratmakta ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu psikolojik etkilerden ve olumsuz sonuçlardan birini ise tükenmişlik oluşturmaktadır (Larson ve Yao, 2005, s. 1103; Gün-Eroğlu, 2014, s. 151). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde de araştırmalarda duygusal emeğin olumsuz bir sonucu olarak tükenmişliğin ortaya çıktığı belirtilmekte ve tükenmişlik duygusal emeğin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Hsieh ve Guy, 2008; Lee ve Ji, 2018). Montgomery, Panagopolou, de Wildt ve Meenks (2006) tarafından da duygusal emeğin tükenmişliğin bir belirleyicisi olduğu savunulmaktadır. Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırmacılar tarafından en fazla araştırılan konular arasında yer aldığı da ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 18). İlgili alan yazın incelendiğinde duygusal emek düzeyinin tükenmişlik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin bulunduğunu tespit etmiş araştırmaların var olduğu görülmektedir. Örneğin Lv vd., (2012) otel işletmesi işgörenleri üzerine yaptıkları araştırma sonucunda duygusal emeğin tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırım ve Erul (2013) tarafından yapılmış araştırmada kamu kurumlarında görevli hemşirelerin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Akdu ve Akdu (2016) profesyonel turist rehberlerinden elde ettikleri verilerin analizleri sonucunda duygusal emeğin tükenmişliği pozitif etkilediğini saptanmışlardır. Karakaş (2017) dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri üzerinde araştırma yapmış, araştırmada duygusal emeğin tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Soba vd., (2017) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde

yaptıkları araştırmaları sonucunda duygusal emeğin tükendişliği etkilediğini bulmuşlardır. Güler (2018) akademisyenler üzerine yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin tükendişliği pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Bu açıklamalardan hareketle mevcut araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** *Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin tükendişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

Örgütler çalışanlarının bazı davranışları sergilemesini beklemektedir. Çalışanlar tarafından örgüt beklentileri kapsamında sergilenen bu davranışlar, çalışanların gerek örgüte gerekse bazı işlere yönelik tepkilerini etkilemektedir. Daha açık bir ifadeyle ise çalışanlar tarafından sergilenen duygusal emeğin çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıkları üzerinde belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Hofmann ve Stokburger-Sauera, 2017). Lapointe, Morin, Courcy, Boilard ve Payette (2012) tarafından özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler açısından duygusal emek ve örgütsel bağlılığın potansiyel olarak yakından ilişkili olduğu savunulmaktadır. İlgili alan yazında duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sebep-sonuç ilişkisi açısından inceleyen araştırmalar değerlendirildiğinde bu iki değerşken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların diğer değerşkenleri ele alan araştırmalara oranla daha az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Ancak iki değerşken arasındaki ilişki hakkında az sayıda araştırma olmasına rağmen iki değerşkenin birbiriyle ilişkili olduğunun kanıtlandığı ifade edilmektedir (Xin vd., 2017). İlgili alan yazın incelendiğinde Wong ve Law (2002) çalışanlar tarafından sergilenen duygusal emek davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerıştirdiğini belirtmektedir. İştahlı (2013) tarafından hizmet sektörü çalışanları üzerine yapılmış yüksek lisans tezi sonucunda duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Deliveli (2018) öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin örgütsel bağlılığı etkilediğini gözlemlemiştir. Bu araştırmalarda ifade edilen açıklamalardan hareketle ise aşağıda yer alan temel hipotez geliştirilmiştir:

**H2:** *Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ilgili alan yazın incelendiğinde duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki önemli ilişkileri kanıtlamış araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Güzel vd.,(2013) tarafından duyguların iyi kontrol edilmesi için işletmeler için uygun ortam

sağlandığında duyguların iş ortamına pozitif aktarılabilmesi ve işten ayrılma niyetinin de azaltılabileceği belirtilmektedir. Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve sonucunda anlamlı etkilerin tespit edildiği araştırmalar şu örneklerle açıklanabilmektedir: Örneğin Abraham (1999) farklı sektör çalışanları üzerine araştırma yapmış, araştırma sonucunda duygusal emeğin işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir. Wong ve Law (2002) tarafından işgörenler, Lv vd., (2012) tarafından ise otel çalışanları üzerine yapılmış araştırma sonuçlarında da duygusal emeğin işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Ünler-Öz (2007) bankada çalışan işgörenler üzerinden elde ettiği verilerinin analizi sonucunda duygusal emeğin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Karakaş'ta (2017) dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin işten ayrılma niyetini etkilediğini görmüştür. Güler (2018) akademisyenler üzerine yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Bu örneklerden hareketle duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3: Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

İlgili alan yazın incelendiğinde tükenmişlik kavramının ilişkili olduğu öne sürülen kavramlardan biri olarak karşımıza örgütsel bağlılık çıkmaktadır. Tükenmişliğin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin hem teorik hem de pratik bakış açılarından dikkate değer olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın artmasının tükenmişlikte azalma meydana getireceği savunulmaktadır (Kalliath, O'Driscoll ve Gillespie, 1998). Enginyurt, Cankaya, Aksay, Tunc, Koc, Bas ve Ozer (2015) tarafından da bu ilişki herhangi bir çalışanın örgüte olan bağlılığının artmasının tükenmişlik düzeyinde azalmaya tekabül etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Benzer bir açıklama ise Cannon ve Herda (2016) tarafından örgüte yönelik fazla bağlılığın daha az tükenmişlikle sonuçlanacağı şeklinde yapılmaktadır. Kervancı (2013) tarafından bankada çalışan işgörenler, Günay (2016) tarafından da otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine yapılmış araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığı negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Altın'da (2017) perakendecilik sektörü satış elemanları üzerinde araştırma yapmış, araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan ve negatif

yönde bir etki ettiğini saptamıştır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H4:** *Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

İlgili alan yazında tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmalar dikkate alındığında bu araştırmalarda genellikle tükenmişlik düzeyinde meydana gelen artışın işten ayrılma niyetinde de artışa sebep olduğu ileri sürülmektedir. Yani diğer bir ifadeyle tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkinin var olduğu savunulmaktadır (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014). Bria vd., (2013) ambulans şoförleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin tükenmişlikten etkilendiğini tespit etmişlerdir. Kervancı (2013) tarafından bankada çalışan işgörenler, Günay (2016) tarafından da otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine yapılmış araştırma sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ülbeği (2016) firma işgörenlerinin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini saptamıştır. Güler (2018) ve Güler ve Marşap (2019) akademisyenlerin tükenmişliğinin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu gözlemlemiştir. İlgili alan yazında yer alan ve yukarıda yalnızca birkaç tanesine yer verilen araştırmalara ait bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

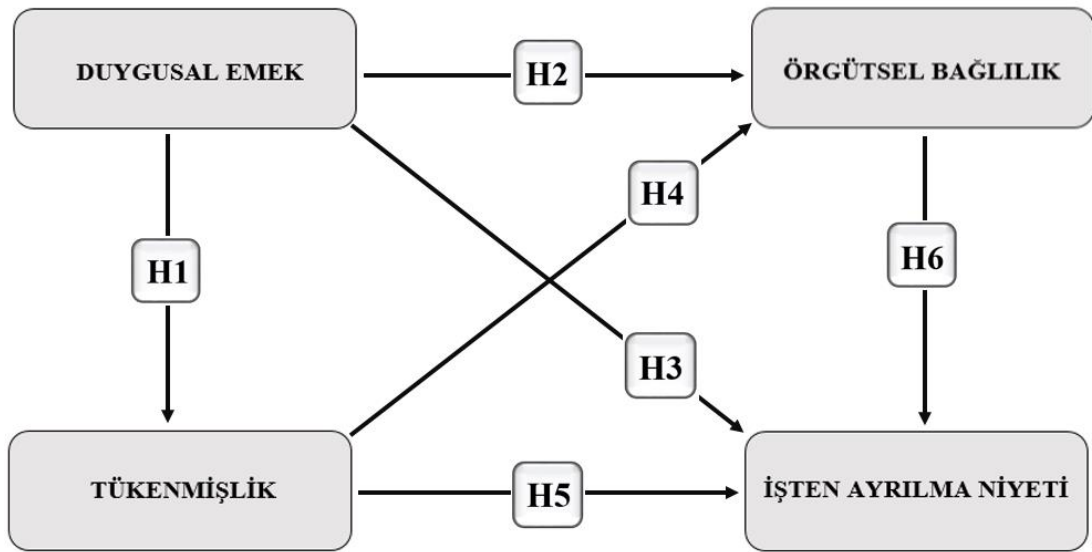
**H5:** *Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

Çalışanların örgütlerine yönelik bir bağlılık duymaları daha az işten ayrılma niyeti içinde olmalarını beraberinde getirmektedir. İlgili alan yazında da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu bildiren ve örgütsel bağlılıkla ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunduğunu savunan birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir (Tett ve Meyer, 1993; Law, 1995; Griffeth vd., 2000; Loi vd., 2006). Cannon ve Herda (2016) örgüte yönelik fazla bağlılığın daha az işten ayrılma niyetiyle sonuçlanacağı ifade edilmektedir. Kim vd., (2005) tarafından da işten ayrılma niyetinin örgütler tarafından istenmeyen bir çalışan davranışı olduğu ve çalışanların düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açacağı belirtilmektedir. İlgili alan yazında iki değişken arasında bir ilişkinin bulunduğunu belirtmek amacıyla elde edilmiş sonuçlardan bazılarını ise şu şekilde açıklamak mümkündür: Çınar (2013) bankada çalışan işgörenler üzerine yaptığı

araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Wong ve Spence-Laschinger (2015) tarafından örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan olumsuz etkisi saptanmıştır. Oylum-Aras (2017) tekstil sektörü işgörenleri üzerinde araştırma yapmış, araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir. Bu açıklamalardan hareketle ise şu hipotez geliştirilmiştir:

**H6:** *Animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*

Araştırmanın amacından ve hipotezlerinden hareketle ise araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, “soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin (ölçümlerin) elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük grup” olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018, s. 82). Yapılacak olan bu araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin animasyon departmanlarında çalışan Türk animatörler oluşturmaktadır. Ancak Antalya’da çalışan Türk animatörlerin tam sayısı ile ilgili net bir bilgiye ulaşılamamıştır. Yapılan ön araştırma sonucunda animatörlerin ya konaklama işletmesi bünyesinde ya da animasyon şirketi bünyesinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın evreni ile ilgili tahmini bir büyüklüğe ulaşmak adına

öncelikle Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısı incelenmiştir. Antalya’da bulunan konaklama işletmelerinin sayısının 09.08.2019 tarihi itibarıyla Turizm İşletme Belgeli 790 adet, Turizm Yatırım Belgeli 87 adet, Belediye Belgeli 982 adet olmak üzere toplam 1859 adet olduğu görülmektedir (<https://yigm.ktb.gov.tr>, 2019). Animasyon şirketleri açısından yapılan araştırma sonucunda net olarak sayısına ulaşamamış olsa da aranan herhangi bir konuyla ilgili istenilen bilgiye kolay erişim imkânı sunan “Google Arama Motoru” üzerinden yapılan bir araştırma sonucunda değişik ve fazla denilebilecek sayıda animasyon şirketlerinin de var olduğu dikkat çekmektedir. Bu açıklamalardan hareketle gerek konaklama işletmelerinin gerekse animasyon şirketlerinin sayısının kayda değer miktarda olmasının animatör sayısının da fazla olmasını beraberinde getireceği tahmin edilmiştir. Animatörlerle ilgili net bir evren sayısının belirlenememesi ve aynı zamanda evren sayısının fazla olacağını tahmin edilmesi dolayısıyla animatörlerin tamamına zaman ve maliyet gibi kısıtlardan dolayı ulaşamayacağı öngörülmüştür. Bu nedenle örneklem büyüklüğü tespit edilme yoluna gidilmiştir.

Örneklem, araştırma evreninin içerisinden araştırmanın amacına uygun olacak şekilde herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil etme yeteneğine sahip olan birimler, elemanlar kümesi olarak ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 33). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi açısından ilgili alan yazında çeşitli formüllerin var olduğu görülmektedir. Ancak mevcut araştırma için net veya yaklaşık bir evren sayısının belirlenememesi, örneklemin de evreni tam olarak temsil etmesinin beklenmesinden dolayı Altunışık vd., (2012, s. 137) tarafından açıklanan belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri, aynı zamanda Ural ve Kılıç (2013, s. 47) tarafından açıklanan evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü tablosu dikkate alınarak, evren sayısının yüz bin ve üzerinde olduğu varsayılmış Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan Türk animatörlerden minimum 384 örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Minimum sayıya ulaşmak amacıyla olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi, seçilen örneklemin evren içindeki temsil durumunu gösteren herhangi bir olasılık hesaplaması gerektirmemektedir (Kozak, 2018, s. 106). Evrende yer alan her bir unsurun örnekleme de yer alabileceği varsayımına dayanmaktadır (Altunışık vd., 2012, s. 141). Kolayda örnekleme ise, istenilen bilgiyi

sağlamaya en uygun ya da hazır olan elemanlardan bilginin toplanmasını içermektedir. Denek bulma işlemi arzu edilen örneklem sayısına ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Özdemir, 2016, s. 102). Tüm örnekleme yöntemleri içinde en düşük maliyetli, uygulanması en kolay olan ve az zaman alan örnekleme yöntemi olarak bilinmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016, s. 202; Yükselen, 2017, s. 53).

Araştırma amacına hizmet edecek verilerin toplanması amacıyla hazırlanmış soru formu araştırmacı tarafından uygulanabileceği gibi geniş kapsamlı araştırmalarda görüşmeci (anketör) tarafından da uygulanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 105). Mevcut araştırmada için soru formları Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan Türk animatörlere profesyonel anketörler tarafından uygulanmıştır. Profesyonel anketörler tarafından ulaşılan 400 Türk animatör araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma alanı olarak Antalya’nın seçilme nedeni, turizm sektörünün Antalya bölgesinde gelişmiş sektörlerden biri olması ve Antalya’nın uluslararası turist varışlarında önemli bir destinasyon olmasından kaynaklanmaktadır. Bunlara ek olarak, 2018 yılında Türkiye’ye toplam 46.1 milyon ziyaretçi gelmiştir. Hem yabancıların hem de yerli ziyaretçilerin en çok geceleme yaptığı illerin ilk sırasında da Antalya yer almaktadır. Antalya aynı zamanda en çok giriş yapılan iller sıralamasında da ikinci sırada yer almaktadır. 2019 yılının ilk 6 ayı dikkate alındığında da bu sıralamaların değişmediği dikkat çekmektedir (<https://yigm.ktb.gov.tr>, 2019).

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırma için öncelikle araştırmanın değişkenlerini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları ve animasyon ve animasyon uygulayıcıları (animatörler) konuları için ilgili alan yazın detaylı bir şekilde irdelenmiş, kuramsal bilgiler elde edilmiş ve kuramsal bilgiler ışığında ise birincil verileri toplama süreci başlatılmıştır.

Kuramsal bilgilerden hareketle birincil verileri elde etmek amacıyla kullanılacak anket formlarına (Ek-1) karar verilmiştir. Böylece birincil verileri elde etmek için anket tekniği kullanılmıştır.

Anket tekniği, nicel veri toplama tekniklerinden biri olmakla birlikte, ekonomik olması, geniş kitlelere ulaşılabilmesi, araştırma amacına yönelik çok fazla sayıda veri toplanabilmesi gibi özellikleri dolayısıyla sosyal bilimler alanında oldukça



yaygın tercih edilen veri toplama tekniği olarak kabul edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 53-54). Anket, araştırma problemini çözmek ve oluşturulan hipotezleri test edebilmek için gerekli olan bilgileri birincil kaynaklardan sistematik olarak toplama imkânı sunan planlı olarak sıralanarak düzenlenmiş soru listesi ya da soru formu olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014, s. 136; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 93). Anket tekniği ile araştırmacı tarafından hazırlanmış bu soru listeleri ya da soru formlarının katılımcılar tarafından cevaplandırılması beklenmektedir. Böylece veriler elde edilmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 80).

Araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli görölen birincil verilerin elde edilmesini sağlayacak olan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Bu beş bölümde cevap seçeneklerinin belirgin olma (yapılandırılma) durumuna göre açık uçlu ve kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Açık uçlu sorular cevaplayıcıya istediği cevabı yazabilme fırsatı sunarken, kapalı uçlu sorular da cevap seçeneklerle verilmektedir. Açık uçlu sorularda listeleme soruları, boşluk doldurma sorularının; kapalı uçlu sorularda ise sınıflama soruları ve Likert tipi derecelendirme ölçeklerinin yer aldığı görölmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 96-98; Büyüköztürk vd., 2018, s. 132). Bunlara ek olarak anket formunda yer alan sorularda nominal (sınıflama) ve ordinal (sıralama) olmak üzere iki farklı ölçüm düzeyi bulunmaktadır. Nominal (sınıflama) ölçüm ile kullanılan rakam ve simgeler yalnızca temsil niteliğine sahip olmakla birlikte bir kimlik belirteci olmaktan ileri geçmemektedir. Yani astlık/üstlük, önemli/önemsiz durumu oluşturmamaktadır. Ordinal (sıralama) ölçüm ise bir nesne tarafından bir özelliğin az mı yoksa çok mu taşındığını belirtmeyi mümkün kılmaktadır. Ancak farkın mutlak boyutunu belirlemek mümkün olmamaktadır (Altunışık vd., 2012, s. 111; İslamoğlu ve Alınacıık, 2016, s. 170).

Bu açıklamalardan hareketle anket formunun birinci bölümde araştırma katılımcıları olan animatörlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 6, animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerini belirlemek için ise 12 adet soru yer almaktadır. Bu kapsamda animatörlerin cinsiyeti, yaşı, gelir durumu, medeni durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, eğitim durumu, aldıkları animatörlük eğitiminin düzeyi, animatörlük yapma süreleri (yıl), çalışma şekilleri, kadro durumları, mevcut otel/şirkette çalışma süreleri (yıl), günlük ortalama çalışma süreleri (saat), çalışma saatlerinden memnuniyet durumları, çalıştıkları departmanlardaki görevleri (pozisyonları) soruları yer almaktadır. Bunlara ek olarak animatörlerin çalıştıkları

işletmeyi en fazla hangi milliyete mensup müşterilerin tercih ettiği ve animatörlerin en fazla hangi milliyete mensup müşterilerle çalışmaktan keyif aldıkları da sorulmaktadır. Son olarak ise animatörlerin çalıştıkları işletmede en fazla hangi animasyon faaliyetlerinin yapıldığı ve animatörlerin en fazla hangi animasyon faaliyetlerini yapmaktan keyif aldıkları da demografik sorular arasında bulunmaktadır.

İkinci bölümde araştırma katılımcıları olan animatörlerin, duygusal emek düzeylerini belirlemek amacıyla duygusal emek ölçeği; üçüncü bölümde tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla tükenmişlik ölçeği; dördüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölüm olan beşinci bölümde ise işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Anketin son dört bölümünde yer alan ölçeklerin maddeleri için Likert ölçeği kullanılmıştır. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ve anket formunun son dört bölümünü oluşturan bu ölçeklerin detaylı açıklamaları ise sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

### **3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği**

Duygusal emek ile ilgili araştırmalar incelendiğinde duygusal emeği ölçmek amacıyla kullanılmış ölçek alternatiflerinin fazla olduğu dikkat çekmektedir. Aynı zamanda ölçeklerde duygusal emeğin farklı boyutlarıyla ölçüldüğü de görülmektedir. Bu ölçekler arasında ilgili alan yazın incelenerek yazarlar tarafından oluşturulmuş orijinal ölçekler ve orijinal ölçeklerden Türkçe'ye uyarlanmış ölçekler yer almaktadır. İlgili alan yazın incelenerek yazarlar tarafından oluşturulmuş olan ölçeklerden bazılarına Çizelge 12'de, orijinal ölçeklerden Türkçe'ye uyarlanan ölçeklerden bazılarına ise Çizelge 13'te yer verilmiştir. Mevcut çalışmada Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçek animatörlerin duygusal emek düzeylerini ölçmek için tercih edilmiştir. Anılan ölçeğin tercih edilmesinde ölçeğin duygusal emek kavramının üç boyutuna yer vermiş olması, maddelerinin ilgili alan yazında yer alan diğer ölçeklere göre daha az sayıda ve daha anlaşılır olması, cevaplama süresi bakımından kullanım kolaylığı sağlayabileceği düşüncesi etkili olmuştur. Bu sebepler doğrultusunda on üç madde ve üç boyuttan oluşan ölçek turizm sektörüne ve animatörler için uygun hale getirilerek animatörlere uygulanmıştır.

Ayrıca Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından, ölçeğin Türkiye’de çalışma hayatında duygusal emeğin ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirtilmektedir.

**Çizelge 12. İlgili Literatür İncelenerek Yazarlar Tarafından Oluşturulmuş Duygusal Emek Ölçekleri**

Yazar	Örneklem Grubu	Duygusal Emek Boyutları	Cronbach’s Alfa
Mann (1999)	İngiltere’de bulunan 12 şirketteki ofis çalışanları (n=137)	Duygusal Davranışlarla İlgili Beklenti ve Kurallar Duyguların Bastırılması Duyguların Taklit Edilmesi	0,89 0,71 0,64
Pugliesi (1999)	Amerika Birleşik Devletleri’ndeki orta ölçekli bir devlet üniversitesinin tüm çalışanları (n=1114)	Kişî Odaklı Duygusal Emek Diğer (Başkaları) Odaklı Duygusal Emek	0,62 0,84
Kruml ve Geddes (2000)	Hizmet şirketi çalışanları (n=358)	Duygusal Uyumsuzluk Duygusal Çaba	0,80 0,61
Brotheridge ve Lee (2003)	Kanada’da bulunan bir üniversitenin işletme bölümü lisans öğrencileri (n=238)	Duygusal Gösterimin Sıklığı Duygusal Gösterimin Yoğunluğu Duygusal Gösterimin Çeşitliliği Etkileşim Süresi Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış	0,88 0,74 0,76 - 0,79 0,83
Grandey (2003)	Üniversite idari asistanları (n=131)	Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış	0,88 0,79
Diefendorff vd., (2005)	Lisans öğrencileri (n=270)	Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış Samimi Davranış	0,92 0,85 0,83
Chu ve Murrmann (2006)	Güneybatı Virginia’da bulunan üç farklı otel çalışanları (n=97)	Duygusal Uyumsuzluk Duygusal Çaba	0,89 0,77
Naring vd., (2006)	Hollanda’da bulunan matematik öğretmenleri (n=269)	Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış Duyguların Bastırılması Duygusal Uyum	0,83 0,85 0,85 0,63
Pala ve Sürgevil (2016)	Hizmet sektörü çalışanları (n=315)	Yüzeysel Davranış Duyguların Bastırılması Derin Davranış	0,77 0,68 0,53

**Çizelge 13. Türkçe’ye Uyarlanmış Duygusal Emek Ölçekleri**

Yazar	Orijinal Ölçek	Örneklem Grubu	Duygusal Emek Boyutları	Cronbach’s Alfa
Pala (2008)	Chu ve Murrmann (2006)	Akdeniz Bölgesi’nde bulunan 5 turizm işletmesi çalışanları (n=174)	Derin Davranış Yüzeysel Davranış	0,85 0,71
Çukur (2009)	Diefendorff vd., (2005)	Muğla ilinde ortaöğretim kurumlarında çalışan ve idari görevi bulunmayan öğretmenler (n=190)	Yüzeysel Rol Yapma Derinden Rol Yapma Otomatik Duygu Düzenleme Duygusal Sapma	0,70 0,80 0,74 - 0,81
Avcı ve Boylu (2010)	Chu ve Murrmann (2006)	Muğla üniversitesinde lisans ve önlisans düzeyinde turizm eğitimi alan ve stajını yapmış öğrenciler (n=595)	Duygusal Çelişki Duygusal Çaba	0,78 0,69
Yürür ve Ünlü (2011)	Diefendorff, vd., (2005)	Yalova ilinde müşterilere birebir hizmet sunan otel çalışanları (n=112)	Derinlemesine Davranış Yüzeysel Davranış	0,74 0,77
Basım ve Beğenirbaş (2012)	Diefendorff vd., (2005)	İlkokul (n=152), lise ve dengi (n=273) okul öğretmenleri	Yüzeysel Davranış Derinlemesine Davranış Samimi Davranış	1 (152) 2 (273) 0,83 0,84 0,87 0,86 0,82 0,86
Durgut ve Kahya (2015)	Grandey (1999)	Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlarda çalışan kamu iç denetçileri (n=88)	Duygusal Çaba Harcama Yüzeysel Davranış Gerçek Duyguları Bastırma Derinlemesine Davranış	0,80 0,82 0,80 - 0,60

Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmış olan ölçeğin orijinali, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından oluşturulmuş olup, ölçeğin oluşturulma süreci aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır:

Orijinal ölçeğin oluşturulmasında Diefendorff ve arkadaşları (2005), Kruml ve Geddes (2000) ile Grandey (2003) tarafından yapılan çalışmaları dikkate almışlardır. Bu çalışmalarda yer alan maddeler ölçeğin oluşturulmasında yol gösterici olmuştur. Aynı zamanda bu çalışmalarda yer alan maddelere ek olarak yazarlar tarafından yeni maddeler de geliştirilmiştir.

Kruml ve Geddes (2000), Amerika'nın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki sekiz hizmet şirketi çalışanları (müşteri hizmetleri temsilcisi, garson, hemşire, hostes, teknik destek temsilcisi, pazarlama temsilcisi vb., (n=358)) üzerinde yaptığı çalışmada duygusal emeği “Duygusal Uyumsuzluk (üç madde,  $\alpha=0,80$ )” ve “Duygusal Çaba (dört madde,  $\alpha =0,61$ )” olmak üzere iki boyutta ölçmüştür. Madde havuzundan üçüncü bir olası boyut olarak “Duygusal Bağ (dört madde,  $\alpha=0,28$ )” boyutu önerilmiş olsa da bu boyut maddelerinin aldıkları düşük puan bir boyut olarak değerlendirmelerine yetecek kadar birlikte durmadıklarını göstermiştir.

Grandey (2003), büyük bir orta batı üniversitesinin tüm departmanlarında görev yapan idari asistanları (n=131) üzerinde yaptığı çalışmasında duygusal emeği “Yüzeysel Davranış ( $\alpha=0,88$ )” ve “Derinlemesine Davranış ( $\alpha=0,79$ )” olmak üzere iki boyut ve sekiz madde ile ölçmüştür.

Yukarıda detaylı açıklamaları yapılan çalışmalarda yer alan ve ekstra geliştirilen maddeler sonucunda Diefendorff ve arkadaşları (2005), büyük bir güneydoğu üniversitesinde satış, servis, sağlık, çocuk bakımı, büro vb. işlerde çalışan lisans öğrencilerinin (n=270) duygusal emek düzeylerini “Yüzeysel Davranış (yedii madde,  $\alpha=0,92$ )”, “Derinlemesine Davranış (dört madde,  $\alpha =0,85$ )” ve “Samimi Davranış (üç madde,  $\alpha=0,83$ )” olmak üzere üç boyut ve on dört madde ile ölçmüşlerdir. Yüzeysel Davranış boyutu için Kruml ve Geddes'in (2000) çalışmasından iki madde, Grandey'in (2003) çalışmasından beş madde; Derinlemesine Davranış boyutu için Kruml ve Geddes'in (2000) çalışmasından bir madde, Grandey'in (2003) çalışmasından üç madde ve Samimi Davranış boyutu için Kruml ve Geddes'in (2000) çalışmasından bir madde alınmıştır. Samimi Davranış boyutu için ayrıca yazarlar tarafından iki madde geliştirilmiştir.

Üç boyut ve on dört maddeden oluşan ölçeğin Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından iki ayrı örneklem grubu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Birinci örneklem grubu ilköğretim okulu öğretmenlerinden (n=152); ikinci örneklem grubu ise lise ve dengi okul öğretmenlerinden (n=273) oluşmaktadır. Yapılan iç tutarlılık analiziyle her iki örneklem grubu için duygusal emek boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri 0,80'den büyük hesaplanmıştır. Her iki örneklem grubu için yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,80 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, Diefendorff ve arkadaşları'nın (2005) çalışması ile uyumlu özdeğeri 1'den büyük olan üç boyut ortaya çıkmıştır. Boyutlar altında bulunan maddelerden birinin faktör yük değeri olması beklenen kriterlere uymadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Çalışma sonucunda üç boyut ve on üç maddeden oluşan "Duygusal Emek Ölçeği" elde edilmiştir. Elde edilen bu ölçek turizm sektörü çalışanlarından animatörlerin duygusal emek düzeylerini ölçmek amacıyla animatörlere uygun hale getirilmiş ve bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek, Ek-1'de yer almaktadır.

### **3.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Tükenmişliğin kavramsallaştırılmasından bu yana, tükenmişliği değerlendirmek adına üç ana tükenmişlik envanteri geliştirilmiştir. Bunlar, Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI), Oldenburg Tükenmişlik Envanteri (OBI) ve Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI)'dir. OBI'da tükenmişlik, tükenme ve duyarsızlaşma olmak üzere iki boyuta dayandırılarak geliştirilmiştir. En yeni ölçüm aracı olan CBI'da tükenmişlik, kişisel tükenmişlik (kişinin kişisel düzeyde hissettiği yorgunluk ve tükenme derecesi ölçülmektedir), işle ilgili tükenmişlik (kişinin çalışma saatleri içerisinde rapor ettiği yorgunluk ve bitkinlik derecesi ölçülmektedir) ve müşteriyle ilgili tükenmişlik (hizmet sunumu esnasında müşterilerle etkileşime girme sonucunda kişinin hissettiği yorgunluk ölçülmektedir) boyutları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Üç envanter içinden tükenmişliği üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ile ele alan MBI tükenmişliğin değerlendirilmesinde "altın standart" olmaya devam etmektedir (Chin, Chua, Chu, Mahadi, Wong, Yusoff ve Lee, 2018, s. 2; Craiovan, 2015, s. 236).

Schaufeli ve Taris (2005, s. 61), tükenmişliğin ölçülmesi için üç boyutun çok fazla olduğunu tükenmişliğin genel olarak ya da spesifik olarak ölçülebilen iki boyut ile ölçülmesi gerekliliğini savunmaktadır. Golembiewski ve Munzenrider (1981) ve Meier (1984) tarafından da tükenmişliğin bölünmez, tek faktörlü bir kavram olarak görülebileceği öne sürülmektedir. Ancak Maslach ve Jackson (1981) ve Maslach (1982) tek faktörlü bir tükenmişlik modelinin bilgi kaybına neden olabileceğine dikkat çekmektedir. Çünkü tükenmişlik sendromunun zenginliği ve karmaşıklığı bileşenler ve değişkenler arasındaki korelasyonun farklı düzenine yansımaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin değerlendirilmesine temel oluşturan ve değerlendirilmesinde en çok kullanılan ölçütün MBI olduğu ifade edilmektedir (Ahola vd., 2009, s. 284). Arora ve arkadaşları (2013) tarafından da MBI tükenmişliği değerlendirmek için onaylanmış bir araç olarak kabul edilmektedir.

Yerli ve yabancı ilgili alan yazın incelendiğinde tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde MBI'nın kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124). Schaufeli ve Enzmann (1998, s. 71) MBI'nın dünyada tükenmişlikle ilgili yapılmış tüm ampirik çalışmaların %90'undan fazlasında uygulandığını ifade etmektedir. İlk yayından bu yana MBI farklı meslek grupları (öğretmen, akademisyen, öğrenci gibi) ve kültürler üzerinde yaygın olarak denenmiş olup çok sayıda akademik çalışma bulunmaktadır (Francis vd., 2004, s. 6; Erbil, Murat ve Şenkal-Sezer, 2016, s. 492). Bu çalışmalardan sadece bir kaçına aşağıda değinilmektedir:

Leiter ve Maslach (1988) tarafından sağlık çalışanları (n=52) üzerine yapılmış araştırmada 22 madde 3 boyuttan oluşan MBI'ya ait Cronbach's Alfa değerleri, duygusal tükenme için 0,91, kişisel başarı için 0,73 ve duyarsızlaşma için ise 0,63 olarak bulunmuştur.

Aldinger, Boudreau, Levin, Lin, Luo, Munzenrider, Sun ve Golembiewski (1996) tarafından hava kuvvetleri üssü çalışanları (n=1106) üzerine yapılmış araştırmada ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alfa katsayıları duygusal tükenme için 0,88, kişisel başarı için 0,69 ve duyarsızlaşma için ise 0,77 olarak hesaplanmıştır.

Altinoz vd., (2016) tarafından İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına (n=265) uygulanmış ölçeğin geneline ait hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı 0,89 olarak ifade edilmektedir.

Aquino vd., (2018) tarafından hemşirelik programı akademisyenleri (n=146) üzerine yapılan araştırmada ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alfa katsayıları duygusal tükenme için 0,94, kişisel başarı için 0,80 ve duyarsızlaşma için ise 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Maslach ve Jackson (1981), MBI'nın tükenmişlik sendromunun çeşitli yönlerini değerlendirmek amacıyla tasarlanmış bir ölçek olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda ölçek yazarlar tarafından insanlarla yüz yüze etkileşimde bulunan çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek 47 maddeden oluşan MBI ön formu çeşitli sağlık ve hizmet mesleklerinde çalışan kişilere (n=605) uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda madde sayıları 25'e düşürülerek 25 maddelik soru formu doğrulayıcı veriler elde etmek adına hemşire, öğretmen, sosyal hizmet uzmanları, ajans yöneticileri gibi farklı mesleklerden kişilerin yer aldığı yeni örnekleme (n=420) uygulanmıştır. Her iki örneklemden elde edilen sonuçların çok benzer olması nedeniyle son analizler için iki örneklem birleştirilmiştir (n=1025). Birleştirilen veriler üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda ise 25 maddeden oluşan 4 boyutlu ölçek önerisi sunulmuştur. Özdeğeri 1'den büyük olan üç boyut (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı), MBI alt boyutları olarak kabul edilmiştir. Ancak özdeğeri 1'den küçük olan bir boyut (dâhil olma/ilgi) MBI alt boyutları arasına dâhil edilmemiştir. Ölçeğin orijinaline ait güvenilirlik katsayıları yalnızca ikinci örneklem grubu (n=420) ve 25 maddelik ölçek için hesaplanmıştır. Ölçeğin geneline ait Cronbach's Alfa katsayısı 0,83 (frekans) ve 0,84 (yoğunluk) şeklinde hesaplanmıştır. Alt boyutlar için frekans ve yoğunluk değerleri ise sırasıyla şu şekildedir: Duygusal Tükenme 0,89 (frekans) ve 0,86 (yoğunluk); Duyarsızlaşma 0,77 (frekans) ve 0,72 (yoğunluk); Kişisel Başarı 0,74 (frekans) ve 0,74 (yoğunluk); Dâhil Olma/İlgi 0,59 (frekans) ve 0,57 (yoğunluk). Sonuç olarak ise 22 madde ve 3 boyuttan oluşan MBI oluşturulmuştur. Yapılan çeşitli analizler ölçeğin hem tükenmişlik ölçüsü olarak kullanılabilirliğini doğrulamış hem de gerek yüksek güvenilirliğe gerekse geçerliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Özetle MBI'nın çalışmalarda en yaygın kullanılan ölçme aracı olması, tükenmişliğin farklı yönlerini değerlendiren üç alt boyuta sahip olması (Maslach ve Jackson, 1984) dolayısıyla bilgi kaybını önlemesi, onaylanmış bir ölçüm aracı olması, farklı meslek grupları ve kültürler üzerinde denenmiş olması gibi nedenler ölçeğin

mevcut çalışmanın örneklemini oluşturan animatörlerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Birçok kültürlerarası çalışmada genellikle Batı ortamında geliştirilen mevcut bir ölçme aracının kullanıldığı bilinmektedir. Ancak söz konusu ölçme aracının kültürel ve dilsel açıdan yeni ortama uyarlanması gerekmektedir. Bu durumda en zor soru, ölçme aracının yeni ortama nasıl adapte edileceği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü söz konusu ölçme aracının tercih edilmesi seçilen ölçme aracının kaynak dilden hedef dile çevrilmesini gerekli kılmaktadır. Literatür incelendiğinde çeşitli çeviri yaklaşımlarının var olduğu ancak tek bir yaklaşımın evrensel olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak hangi yöntem tercih edilirse edilsin çeviriyi gerçekleştirecek tercümanların araştırma konusu ve örneklem grubu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları beklenmektedir. En sık kullanılan prosedür Brislin (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Uygulanması kolay olan prosedür çeviri-geri çeviri şeklinde açıklanmaktadır. Kaynak dil hedef dile çevrilmekte daha sonra hedef dilden tekrar kaynak dile çeviri yapılmakta ve son çeviri orijinali ile karşılaştırılmaktadır. Harkness (2003) tarafından tercüme, gözden geçirme, karar verme, ön test ve belgelendirme süreçlerini içeren bir yaklaşım önerilmektedir. Bu yaklaşım tercümanlar, hakemler ve gözden geçirenleri içeren komite temelli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Tran, 2009; Van De Vijver ve Leung, 2011). Maneesriwongul and Dixon'da (2004) gözden geçirdikleri çalışmalar sonucunda çeviri standartları konusunda fikir birliği olmadığını ifade etmektedir. Yazarlar tarafından çevirilerde kullanılan üç yaygın yaklaşımın var olduğu ifade edilmektedir. Birincisi kaynak dilden hedef dile tek yönlü bir çeviri, ikincisi test yaklaşımı ile ileriye dönük çeviri ve üçüncüsü ise yukarıda da belirtilen geri çeviri olarak açıklanmaktadır.

Bu açıklamalardan hareketle orijinali Maslach ve Jackson (1981) tarafından oluşturulan 3 boyut ve 22 maddeden oluşan MBI'nın çeviri çalışması Dönmez ve Güven (2001), Deniz (2007), Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) çalışmalarından da hareketle şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle kaynak dilin İngilizce, hedef dilin Türkçe olmasından dolayı tek yönlü bir çeviri kullanılmıştır. Kaynak dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçe) çeviri, profesyonel tercüme hizmeti sunan ve alanında uzman (hem İngilizce'yi hem de Türkçe'yi akıcı konuşan, Türk kültürüne hakim olan, örneklem grubu (animatörler) en azından turizm ve/veya rekreasyon ve boş değerlendirme konusunda bir miktar bilgi sahibi olan) 3 tercüman tarafından akademik olarak



gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeler, çeviriler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, çevirilerdeki ifadelerin anlaşılabilirliği, cümle ve kelime yapısı ve çevirilerin kültürel uygunlukları dikkate alınarak alanında uzman ve iyi seviyede İngilizce bilen 3 akademisyen tarafından yapılmıştır. Değerlendirme sürecinde gerekli uyarlamalar, değişiklikler ve düzenlemeler yapılarak ölçme aracının Türkçe formu oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe formuna son hali verilmeden önce oluşturulan Türkçe form ve ölçeğin orijinali karşılaştırılması yapılmak üzere hem Türk Dili Edebiyatı'na hem de İngiliz Dili Edebiyatı'na hâkim uzman görüşüne sunulmuştur. Bu uzmanın gerekli değerlendirmeleri sonucunda pilot uygulamada da kullanılmak üzere ölçeğe son Türkçe şekli verilmiştir. Ölçeğe ait pilot uygulama sonuçları "Pilot Uygulama" başlığı altında, mevcut araştırmada kullanılan ölçeğin son hali ise Ek-1'de yer almaktadır.

### **3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımına ilişkin bakış açılarının çeşitlilik gösterdiği ifade edilmiş, örgütsel bağlılık kavramı başlığı altında ise detaylı olarak yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın tanımları konusundaki çeşitlilik örgütsel bağlılığın nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da anlaşmazlıklara yol açmıştır (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999, s. 977). İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığı ölçmek adına tasarlanmış, geliştirilmiş farklı ölçüm araçlarının var olduğu görülmektedir (Porter vd., 1974; Mowday vd., 1979; Cook ve Wall, 1980; Meyer ve Allen, 1984; Balaji, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1986; Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 1993; Balfour ve Wechsler, 1996).

Porter ve arkadaşları (1974) tarafından örgütsel hedeflere ulaşmak için büyük çaba harcamak ve örgütün değerlerini kabul etmekle ilgili 15 ifadenin yer aldığı ve tek boyuttan oluşan ölçek çalışanların örgüte ne derece bağlı olduklarını belirlemek için geliştirilmiştir. Daha sonra ölçek Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından revize edilmiş ve revize edilen bu ölçek örgütsel bağlılığı ölçen en popüler ölçeği temsil etmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan inceleme sonucunda konu ile ilgili 174 araştırmanın 103'ünde kullanıldığı ifade edilmiştir. Ancak ölçek çok basit ve aynı zamanda örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ölçtüğünden yani örgütsel bağlılığın boyutlarını tanımlayamadığından eleştirilmiştir (Reichers, 1985).

Geleneksel olarak tek boyutlu bir yapı olarak ölçülen örgütsel bağlılığın bu yapısı Allen ve Meyer (1990) tarafından kırılmıştır. Günümüzde örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Bartlett, 2001, s. 336; Amponsah-Tawiah ve Mensah, 2016, s. 227).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutunu tanımlamış ve bu üç boyutunda farklı psikolojik durumları yansıttığını ileri sürmüştür. Bu nedenle bu boyutların bağımsız ölçümlerinin gerekli olduğu bu çalışmada da savunulmaktadır. Bu da yazarlar tarafından mevcut çalışmanın birinci amacı olarak belirlenmiştir. Ölçek oluşturmak amacıyla daha önceki çalışmalarda kullanılmış maddelerin değiştirilmiş versiyonları ya da yazarlar tarafından yazılmış maddeleri içeren 51 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Yazarlar tarafından bir dizi kurala bağlı kalınarak bu havuzdan örgütsel bağlılığın her boyutuna dâhil edilmek üzere sekiz madde seçilmiştir. Çalışma 1 için oluşturulan 24 madde ve üç boyuttan oluşan ölçek ile iki üretici firma ve bir üniversite olmak üzere üç farklı kuruluş çalışanlarından (n=256) veriler toplanmıştır. Veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik sonuçları sırasıyla, duygusal bağlılık boyutu için 0,87, devam bağlılığı için 0,75 ve normatif bağlılık için ise 0,79 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın ikinci amacı ise bulguların genellenebilirliğini incelemek ve çeşitli hipotezleri test etmek olarak belirlenmiştir. Çalışma 2 için veriler, çalışma 1’de kullanılan ölçekle bir perakende mağazası, bir hastane ve bir üniversite kütüphanesi çalışanlarından (n=337) elde edilmiştir.

Daha sonra Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ölçek Meyer ve Allen’in (1991) örgütsel bağlılık kavramının gözden geçirildiği çalışmalarında revize edilmiştir. Bu araştırma ile hem mevcut araştırmanın hem de gelecekteki araştırmaların yorumlanmasına yardımcı olmak, araştırmalar için bir çerçeve sunmak amaçlanmaktadır. Araştırmacılar, araştırmalarda üç bağlılık boyutu birlikte değerlendirildiğinde çalışanların bir örgütle olan ilişkilerinin daha iyi anlaşılabilirliğini savunmaktadır. Bu nedenle de Allen ve Meyer’in (1990) çalışmasına benzer şekilde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu ve 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği oluşturulmuştur. Geliştirdikleri ölçeğe göre her çalışan her boyutu farklı derecelerde deneyimleyebilmektedir. Aynı zamanda her bir boyut farklı deneyimler sonucu

gelişmektedir ve örgüt ortamındaki davranışlar için farklı etkileri bulunmaktadır. İlgili alan yazında Mowday ve arkadaşlarının (1979) geliştirdiği 15 maddeden oluşan tek boyutlu ölçekle birlikte, Meyer ve Allen'e (1991) ait 18 ifadeli ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak tanımlanmış üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin de ön plana çıktığı ifade edilmektedir (İyitoğlu, 2015, s. 89). Tak ve arkadaşları (2001; aktaran Işık ve Yasım, 2017, s. 1586) tarafından 2002-2010 yıllarını kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya göre Türkiye'de yapılan örgütsel bağlılık araştırmalarının %64'ünde bu ölçeğin kullanıldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde yabancı ilgili alan yazında da aynı ölçeğin sıklıkla tercih edilip kullanıldığı dikkat çekmektedir.

Mevcut araştırmada ise araştırma amacına uygun olduğu ve örgütsel bağlılığı üç boyutu ile ölçtüğü için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Meyer vd., (1993) tarafından revize edilen ölçek tercih edilmiştir. Ölçek 18 madde ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geliştirme noktasında Allen ve Meyer (1990) tipolojisine sadık kalınmış ve ölçek geliştirme prosedürleri uygulanmıştır. Temel amacı Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin genelleştirilebilirliğini incelemek olan çalışmada üç boyuta ilişkin yeni ifadeler belirlenmek istendiğinden çalışma sonucunda ölçekte kullanılacak madde sayısından daha fazla madde (30 madde) ölçeğe dâhil edilmiştir. Bu durum analizler sonucunda ölçeğe dâhil edilecek en iyi maddelerin seçilmesi konusunda esneklik sağlamıştır. Yapılan analizler sonucunda her biri 6 maddeden oluşan son ölçekler oluşturulmuştur. Araştırmada öğrenci hemşireler ve deneyimli hemşireler olmak üzere iki örneklem grubu bulunmaktadır. Ölçek geliştirme noktasında gerekli olan veriler öğrenci hemşirelerden (n=296) toplanmıştır. Cronbach's Alfa değerleri duygusal bağlılık için 0,79, devam bağlılığı için 0,74 ve normatif bağlılık için ise 0,75 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği alanda yapılan bazı araştırmalarla da başarıyla test edilmiştir. Ölçeğin kullanıldığı araştırmalardan bir kaçına aşağıda yer verilmektedir.

Coleman vd., (1999) tarafından Atlantik bölgesindeki Kanada devlet kurumu çalışanlarından (n=232) oluşan bir örneklem kullanılarak çalışanların dış kontrol odağı ve duygusal ve devam bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Cronbach's Alfa değerleri duygusal bağlılık için 0,84 ve devam bağlılığı için ise 0,82 hesaplanmıştır.

Gautam vd., (2001) tarafından üç boyutlu örgütsel bağlılık kavramının incelendiği çalışmada örneklem olarak Nepal’de yer alan banka, gıda şirketi, telekomünikasyon ve bir havayolu şirketi çalışanları (n=103) tercih edilmiştir. Cronbach’s Alfa değerleri duygusal bağlılık için 0,70, devam bağlılığı için 0,89, normatif bağlılık için ise 0,71 tespit edilmiştir.

Wasti (2003), iki aşamalı olarak gerçekleştirdiği araştırmasının birinci aşamasında Meyer vd., (1993) tarafından oluşturulmuş örgütsel bağlılık ölçeği, Türk çalışanlarla yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda Türk kültürüne özgü ifadeler üretilerek, ölçeğin Türkiye bağlamına daha uygun hale getirilmesi sağlanmıştır. 83 farklı örgüt çalışanından elde edilen veriler sonucu ölçeğin boyutlarına ait Cronbach’s Alfa değerleri duygusal bağlılık için 0,84, devam bağlılığı için 0,70 ve normatif bağlılık için ise 0,82 olarak bulunmuştur. İkinci aşamasında ise, işten ayrılma niyeti çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığının bir fonksiyonu olarak öngörülmüştür. Dört büyük ilde bulunan 46 özel sektör kuruluşu çalışanlarından (n=914) elde edilen veriler sonucunda ölçeğin boyutlarına ait Cronbach’s Alfa değerleri duygusal bağlılık için 0,83, devam bağlılığı için 0,77 ve normatif bağlılık için ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Francesco ve Chen (2004) kolektivizmin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin moderatörü olarak rolünü araştırdıkları çalışmalarında Çin’deki en büyük ilaç üreticilerinden biri olan şirketin çalışanlarının (n=355) duygusal bağlılıklarını Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilmiş ölçeğin 6 maddelik duygusal bağlılık boyutuyla ölçmüşlerdir. Ölçeğe ait Cronbach’s Alfa değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Abbott vd., (2005) Avustralya’nın Sydney kentinde bulunan iki kuruluşun (iletişim ajansı n=146, sosyal yardım kuruluşu (n=135)) tam zamanlı çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında iki farklı örneklem grubu için güvenilirlik katsayıları şu şekilde bulunmuştur: İletişim ajansı için, duygusal bağlılık 0,72, devam bağlılığı 0,77 ve normatif bağlılık ise 0,76’dır. Sosyal yardım kuruluşu için ise duygusal bağlılık 0,75, devam bağlılığı 0,77 ve normatif bağlılık ise 0,77’dir.

Addae ve Parboteeah (2006) çalışmasında Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilmiş ölçeğin duygusal bağlılık boyutu (6 madde) kullanılmıştır. Üç ana bankanın banka memurlarından ve müşteri hizmetleri temsilcilerinden (n=248) elde

edilen veriler sonucunda duygusal bağıllık boyutuna ait Cronbach's Alfa değeri 0,77 olarak tespit edilmiştir.

Boezeman ve Ellemers (2008) örgütsel bağıllığı iş motivasyonunun temel göstergesi olarak incelemişlerdir. Birincil görevi ilgili bilimsel araştırmalara fon sağlayarak kanser için bir tedavi bulmak olan Hollandalı bir gönüllü kuruluşta bağış toplama gönüllüsü çalışanlarından (n=89) elde edilen veriler sonucunda duygusal bağıllık ölçeği Cronbach's Alfa değeri 0,83, normatif bağıllık Cronbach's Alfa değeri 0,75 olarak bulunmuştur.

Bulut ve Culha (2010) örgütsel eğitimin çalışanların duygusal bağıllıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma verileri İzmir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından (n=298) elde edilmiştir. Duygusal bağıllık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Bilgin ve Demirer (2012) tarafından algılanan örgütsel destek, duygusal bağıllık ve iş tatmini arasındaki ilişki saptanmak için Antalya ve Denizli'de bulunan 7 otel işletmesi çalışanlarına (n=271) anket uygulanmıştır. Duygusal bağıllık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değeri 0,86 tespit edilmiştir.

Altinoz, Cakiroglu ve Cop (2012) örgütsel bağıllığın oluşumunda iş doyumunun ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında verilerini Ankara'da faaliyet gösteren idari ve finansal özerkliği olan bir kamu kuruluşunun üst ve orta düzey çalışanlarından (n=207) elde etmişlerdir. Ölçeğin geneline ait Cronbach's Alfa değeri 0,88, boyutlarından duygusal bağıllık boyutu için 0,76, devam bağıllığı boyutu için 0,79 ve normatif bağıllık boyutu için ise 0,82 olarak bulunmuştur.

Alavi vd., (2013), duygusal zekâ ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında operasyon ofisi çalışanlarından (n=100) elde ettikleri veriler sonucunda örgütsel bağıllık ölçeğinin geneline ait Cronbach's Alfa sayısını 0,85 olarak tespit etmişlerdir.

Geneviciute-Janoniene ve Endriulaitiene (2014) tarafından örgütsel bağıllığın sonuçlarını belirlemek amacıyla yapılmış çalışmada örneklem olarak Litvanya'da farklı kamu kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda çalışanlar (n=1053) tercih edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach's Alfa değerleri duygusal bağıllık için 0,72, devam bağıllığı için 0,67 ve normatif bağıllık için ise 0,69 olarak hesaplanmıştır.

Cakı vd., (2015) tarafından çalışanların romantik ilişkilerinde hissettikleri bağlanma/tutkulu sevgi düzeyi ile çalışanların kendi örgütlerine duydukları duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Veriler İstanbul'daki bir sağlık kurumunda çalışan doktor ve hemşirelerden (n=46) elde edilmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının kullanıldığı örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değeri 0,75 olarak bulunmuştur.

Dhar (2015), Hindistan'daki turistik otel işletmeleri müşterilerinin (n=494) otel işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını belirlemek amacıyla Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilen 6 maddelik duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek için Cronbach's Alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Amponsah-Tawiah ve Mensah (2016) maden endüstrisi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için yaptıkları araştırmalarında öncelikle ölçeğin güvenilirliğini kontrol etmek adına pilot araştırma yapmışlardır. Pilot araştırmada maden endüstrisi çalışanlarından (n=40) elde ettikleri veriler sonucunda ölçeğin geneline ait Cronbach's Alfa değeri 0,81, duygusal bağlılık boyutu için 0,76, devam bağlılığı boyutu için 0,81 ve normatif bağlılık boyutu için ise 0,72 olarak hesaplanmıştır.

Astakhova (2016), ABD (n=300) ve Japonya'da (n=300) perakendecilik sektörü çalışanları (n=600) üzerinde yaptığı araştırmasında algılanan çalışan-denetmen ve çalışan-örgüt uyumu ile bunların duygusal bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. ABD örneklem grubu verileri üzerinde yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değeri 0,90, Japonya örneklem grubu verileri üzerinde yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alfa değeri 0,81 olarak bulunmuştur.

Bae ve Yang (2017) tarafından aile dostu politikaların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin analiz edildiği araştırmada veriler kamu kurumu çalışanlarından (n=3501) elde edilmiştir. Çalışanların örgütleri hakkında nasıl hissettiklerini belirlemek için Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilmiş ölçeğin üç maddesi kullanılmıştır. Cronbach's Alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur.

Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilen 18 madde ve üç boyuttan oluşan bu ölçek bazı eklemeler yapılarak Wasti (2000) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. Türk kültürüne uyarlanmış ve geçerlik ve güvenilirliği yapılmış ölçeğin yer aldığı çalışmaya ulaşılamadığından yazardan mail yoluyla ölçek rica edilmiştir. Yazar

tarafından 20 sene önce yazmış olduğu tezden ziyade hala çok eksikleri bulunan ölçeğin ileride geliştirilmesiyle ilgili yeni ve çeşitli düşüncelerinin yer aldığı makale ve kitap bölümleri gönderilmiştir. Bu kaynaklar incelenmiştir. Ancak literatür incelemesi sırasında Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilen ve daha önce Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan bu ölçeğin Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerlik ve güvenirliğinin yapıldığı çalışmaya rastlanılmıştır.

Dağlı vd., (2018) tarafından yapılan bu araştırmanın amacı Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapmaktır. Yazarlar tarafından da Wasti ile görüşmeler yapılmış ve Wasti'nin ölçeğin yeniden uyarlanmasının gerekliliği düşüncesinin olduğu anlaşılmıştır. Buradan hareketle Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından ölçeğin orijinaline öncelikle çeviri çalışmaları yapılmış, sonra literatürde yer alan çevirilerle karşılaştırılmış ve daha sonra ise uzman görüşü alınarak ön uygulama formu oluşturulmuştur. Formun anlaşılabilirliğini test etmek adına öncelikle form bir grup öğretmene uygulanmıştır. Daha sonra Diyarbakır il merkezinde bulunan ilkokullar ve ortaokullarda görev yapan 226 öğretmene uygulanmıştır. Duygusal bağlılık boyutu için 0,80 (6 madde), devam bağlılığı boyutu için 0,73 (6 madde), normatif bağlılık boyutu için 0,80 (6 madde) ve ölçek geneli için 0,88 olarak Cronbach's Alfa değerleri hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık boyutunu 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler, devam bağlılığı boyutunu 7, 8, 9, 10, 11, ve 12 numaralı ifadeler ve son olarak normatif bağlılık boyutunu ise 13, 14, 15, 16, 17 ve 18 numaralı ifadeler temsil etmektedir. Ölçekte yer alan 3, 4, 5, ve 13 numaralı ifadeler ters ifadeler olarak açıklanmaktadır. Mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiş olan bu ölçeğin orijinal ifadeleri araştırmanın örneklem grubu dikkate alınarak ifadelerin uyarlaması gerçekleştirilmiş ve pilot uygulamada kullanılmak üzere son hali oluşturulmuştur. Ölçeğe ait pilot uygulama sonuçlarına "Pilot Uygulama" başlığı altında yer verilmiş olup temel verilerin toplanmasında kullanılmış ölçeğin son haline ise Ek-1'de yer verilmiştir.

### 3.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İlgili alan yazın incelendiğinde farklı yazarlar tarafından farklı örneklem gruplarının işten ayrılma niyetinin farklı madde sayılarını içeren ölçeklerle ölçüldüğü görülmektedir.

Literatürde işten ayrılma niyetini ölçmek için ölçek geliştiren yazarlar, geliştirilmiş ölçekleri kendi çalışmalarına uyarlayan yazarlar ve başka yazarlar tarafından geliştirilmiş ölçeklere kendi geliştirdikleri maddeleri ekleyerek yeni ölçek geliştiren yazarlar bulunmakla birlikte bunlar Çizelge 14'te yer almaktadır:

**Çizelge 14. Yazarlar Tarafından Geliştirilmiş ve Uyarlanmış İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri**

Ölçek Özelliği	Ölçeğin Yer Aldığı Araştırmalar
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geliştiren Yazarlar	Mobley, 1977; Mitchel, 1981; Walsh, Ashford ve Hill, 1985; Becker, 1992; Singh, Verbeke ve Rhoads, 1996; Moore, 2000; Dwivedi, 2015
Geliştirilmiş İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini Kendi Çalışmasına Uyarlayan Yazarlar	Arnold ve Feldman, 1982; Good, Page ve Young, 1996; Boshoff ve Allen, 2000; Khatri, Fern ve Budhwar, 2001; Çelik ve Çıra, 2013; Ünler-Öz, 2007
Başka Yazarlar Tarafından Geliştirilmiş Ölçeklere Kendi Geliştirdikleri Maddeleri Ekleyerek Yeni Ölçek Geliştiren Yazarlar	Wayne, Shore ve Liden, 1997; Ok, 2007; Singh ve Loncar, 2010; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016

Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyeti ölçülen örneklem gruplarının çeşitlilik gösterdiği dikkat çekmektedir. Farklı örneklem gruplarının işten ayrılma niyetlerinin ölçüldüğü çalışmalara Çizelge 15'te yer verilmiş olup bu örneklem gruplarını daha da çeşitlendirmek mümkün görünmektedir.



**Çizelge 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçülmüş Örneklem Grupları**

<b>Örneklem Grubu</b>	<b>Örneklem Grubunun Yer Aldığı Araştırmalar</b>
Avukatlar	Loi vd., 2006
Banka Çalışanları	Harris, Artis, Walters ve Licata, 2006; Ok, 2007; Ünler-Öz, 2007
Bilgi Teknolojileri Çalışanları	Thatcher vd., 2002; Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight ve George, 2007; Chang, 2008; Calisir, Gumussoy ve Iskin, 2011; Seyrek ve İnal, 2017
Çeşitli Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları	Landau ve Hammer, 1986; Shore, Newton ve Thorton, 1990; Chen, Hui ve Sego, 1998; Carson, Carson, Roe, Birkenmeier ve Phillips, 1999; Scott, Connaughton, Diaz-Saenz, Maguire, Ramirez, Richardson, Shaw ve Morgan, 1999; Cole ve Bruch, 2006; Teoman, 2007; Walker, Jones, Wuensch, Aziz ve Cope, 2008; Büte, 2011; Caillier, 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Kanten, 2014; Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013; Kim vd., 2017; Turan vd., 2019
Fitness Çalışanları	MacIntosh ve Doherty, 2010
İmalat Sektörü Çalışanları	Biswas, 2015
İnşaat Sektörü Çalışanları	Cho ve Son, 2012
Kumarhane Çalışanları	Li, Kim ve Zhao, 2017
Mağaza Çalışanları	Good vd., 1988; Good vd., 1996; Brashear, Lepkowska-White ve Chelariuc, 2003
Market Çalışanları	Erbaşı, 2019
Muhasebeciler	Arnold ve Feldman, 1982; Günlük vd., 2013; Surienty, Ramayah, Lo ve Tarmizi, 2014
Ofis Çalışanları	Bal, De Cooman ve Mol, 2013
Öğretim Üyeleri	Rosser ve Townsend, 2006; Takawira vd., 2014
Perakendeciler	Keaveney, 1992; Ganesan ve Weitz, 1996; Babin ve Boles, 1998; Firth vd., 2004
Sağlık Sektörü Çalışanları (Doktor, Hemşire, Uzman, Tıbbi Satış Temsilcileri, Ruh Sağlığı Merkezi, Halk Sağlığı Merkezi, Evde Sağlık Bakımı Ve Huzurevleri Çalışanları Gibi)	Michaels ve Spector, 1982; Hom, Griffeth ve Sellaro, 1984; Walsh vd., 1985; Konovsky and Cropanzano, 1991; Meyer vd., 1993; Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola, 1998; Cropanzano vd., 2003; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006; Bright, 2008; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008; Mimaroglu-Özgen ve Özgen, 2010; Singh ve Loncar, 2010; Tourani vd., 2016; Yamaguchi, Inoue, Harada ve Oike, 2016
Turist Rehberleri	Güzel vd., 2013
Turizm Sektörü İşletmelerinde (Otel, Seyahat Acentası, Restoran Gibi) Çalışanlar	Susskind vd., 2000; Lam vd., 2002; Manning, Davidson ve Manning, 2004; Kim vd., 2005; Lee ve Shin, 2005; Manning, Davidson ve Manning, 2005; Karatepe ve Uludag, 2007; Avcı ve Küçükusta, 2009; Cho vd., 2009; Yazıcıoğlu, 2009; Blomme, Van Rheede ve Tromp, 2010; Kim vd., 2010; Lee vd., 2010; Nadiri ve Tanova, 2010; Jung vd., 2012; Kim, 2014; Lee, Huang ve Zhao, 2012; Lv vd., 2012; Aladwan vd., 2013; Amin ve Akbar, 2013; Çelik ve Çıra, 2013; Johnston ve Spinks, 2013; Mohsin vd., 2013; Subramanian ve Shin, 2013; Baltacı vd., 2014; Ozturk, Hancer ve Wang, 2014; Ariyabuddhipongs ve Marican, 2015; Aslan ve Etyemez, 2015; Karacaoğlu, 2015; Kim, Im ve Hwang, 2015; Pang vd., 2015; Aylan ve Koç, 2016; Lu ve Gursoy, 2016; Mansour ve Tremblay, 2016; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhipongs, 2016; Akgunduz ve Bardakoglu, 2017; Çelik, 2018; Dai vd., 2019; Özçelik-Bozkurt ve Özkoç, 2019

Ölçeklerde yer alan madde sayılarına bakıldığında ise incelenen ilgili alan yazınla sınırlı olmak üzere en az tek maddeli en fazla 24 maddeli olacak şekilde işten

ayrılma niyetini ölçmek için farklı madde sayılarını içeren ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu ölçeklerin yer aldığı çalışmalar ve madde sayıları Çizelge 16’da yer almaktadır.

**Çizelge 16. Madde Sayısı Açısından İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri**

<b>Madde Sayısı</b>	<b>Madde Sayısına Göre Ölçeklerin Yer Aldığı Araştırmalar</b>
1 Madde	Spector, 1985; Addae ve Parboteeah, 2006
2 Madde	Luna-Arocas ve Camps, 2008; Staufenbiel ve König, 2010
3 Madde	Singh vd., 1996; Roberts, Coulson ve Chonko, 1999; Clugston, 2000; Khatri vd., 2001; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez, 2001; Cohen ve Golan, 2007; Stewart, 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Yuan vd., 2014
4 Madde	O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Rosin ve Korabik, 1991; Babakus, Cravens, Johnston ve Moncrief, 1999; Schwepker, 1999; Schmidt ve Lee, 2008; Anton, 2009; Moore, 2000; Oehley ve Theron, 2010
5 Madde	Wayne vd., 1997; Harrington, Bean, Pintello ve Mathews, 2001; Kim vd., 2005; Kim, Solomon ve Jang, 2012; Han vd., 2014
6 Madde	Dwivedi, 2015
7 Madde	Balfour ve Wechsler, 1996
14 Madde	Mxenge vd., 2014
24 Madde	Amin ve Akbar, 2013

Çizelge 16’dan hareketle genel olarak çalışanların işten ayrılma niyetinin iki şekilde ölçüldüğü ifade edilebilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti olup olmadığını ortaya çıkarmak için tek bir madde ya da çoğu çalışmada da olduğu gibi birden fazla madde kullanılabilir. Literatürde çok maddeli ölçeklerin yaygın olduğu dikkat çekmektedir (Johnston ve Spinks, 2013, s. 30). Yani işten ayrılma niyetinin sayısız araştırmada 3-5 madde ya da daha az madde ile güvenilir bir şekilde ölçüldüğü söylenebilir (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014, s. 134). İncelenen ilgili alan yazından (yerli ve yabancı) ve verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetini ölçmek adına istatistiksel olarak doğrulanmış, resmi olarak onaylanmış ve/veya genel olarak kabul görmüş ölçek ve/veya ölçeklerin ilgili alan yazında yer almadığı, ilgili alan yazının bundan yoksun olduğu açıkça ifade edilebilmektedir (Dwivedi, 2015; Sager vd., 1998).

Yukarıda değinilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin maddeleri de incelenmiş ve bu inceleme sonucunda ölçeklerde yer alan maddelerin anlamları ve ifade ediliş biçimleri açısından çok ya da birebir benzerlik gösterdiği görülmüştür. Tüm bu açıklamalardan hareketle ise ilgili alan yazında üç maddeli ölçeklerin yaygın olması, maddelerinin anlaşılır olduğunun düşünülmesi ve literatürde de birçok çalışmada

kullanılmış ve bu çalışmalarda yüksek güvenilirlik katsayıları belirtilmiş olması dışında herhangi bir özel durum gözletilmeksizin ve dikkate alınmaksızın Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilmiş ölçeğin animatörlerin işten ayrılma niyetinin belirlenmesinde kullanılmasına karar verilmiştir. Yazarların “The Organizational Assessment Questionnaire” adlı çalışmasında yer alan ölçek üç maddeden oluşmaktadır. Tanrıverdi, Koçaslan ve Osmanoğlu-Taştan (2018) tarafından bilgi işçilerinin (n=243) işten ayrılma niyetinin belirlenmesi için kullanılmıştır. Üç madde ve tek faktörlü bir yapı olan ölçeğe ait Cronbach’s Alfa değeri 0,93 olarak belirlenmiştir. Bu çalışma dışında parantez içinde Cronbach’s Alfa değerlerine de yer verilen şu çalışmalarda ölçeğin kullanıldığı görülmektedir: Chen vd., 1998 (0,78), Khatri vd., 2001 (0,87), Gül vd., 2008 (0,72), Kim vd., 2010 (0,87), Nadiri ve Tanova, 2010 (0,85), Şahin, 2011 (0,74), Gürbüz ve Bekmezci, 2012 (0,90), Lv vd., 2012 (0,74), Kitapçı vd., 2013 (0,87), Kim vd., 2017 (0,89), Yalçınsoy ve Işık, 2018 (0,85). Bu açıklamalardan hareketle ölçeğin orijinalinde yer alan üç madde animatörlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek adına animatörlere uygun hale getirilmiş ve öncelikle pilot uygulamada daha sonra ise temel verilerin toplanmasında kullanılmıştır. Ölçeğin son hali ise Ek-1’de yer almaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan ve yukarıda detaylı açıklamaları yapılan ölçeklerin yer aldığı anket formunun güvenilirlik ve geçerliğini test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmış ve pilot uygulama için veriler 2019 Haziran-Temmuz dönemleri arasında Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 118 animatörden elde edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek pilot uygulama sonuçlarına ulaşılmıştır. Pilot uygulamaya ait açıklamalar ise “Pilot Uygulama” başlığı altında detaylı olarak yer almaktadır.

Anket uygulaması ise 2019 Ağustos-Eylül dönemleri arasında profesyonel anketörler tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 400 animatöre uygulanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi süreci, bilimsel araştırma sürecinin en fazla önem verilmesi gereken adımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte, araştırma konusuna uygun olarak toplanmış veriler, araştırma amacına uygun istatistiksel tekniklerle işlenmekte ve analiz edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 71). Veri analizinde araştırmanın amacı ve hipotezleri göz önünde bulundurularak sonuca doğrudan ve en sağlıklı yoldan ulaştıracak uygun analiz yöntemlerinin seçilmesi, aynı zamanda yalnızca gerekli olan analizlerin yapılması kalabalıktan kaçınıp öz olanı vermek ve dikkat dağınıklığını önlemek açısından oldukça önem arz etmektedir (Kozak, 2018, s. 122). Bu açıklamalardan hareketle araştırma için elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş olup aşağıda belirtilen analizler kullanılmıştır.

Veri toplanan örnek hakkında bilgi vermek amacıyla tanımsal istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda frekans analizi ve tanımsal analiz yapılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliği test etmek için açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve modelin uygunluğunu test etmek için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle KMO değeri, Bartlett Küresellik testi sonucu ve anti-image korelasyon matrisi tablosunda yer alan değerler incelenmiştir. Bu değerlerin uygunluğu sonrasında dik döndürme yöntemlerinden varimax ile açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğe ait faktörler belirlenmiştir. Daha sonra ifadelerin faktör yük değerleri incelenmiştir. Son olarak ise madde analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ise öncelikle verilerin normalliği test edilmiştir. Daha sonra uygun yöntem ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerini daha da iyileştirmek ya da kabul edilebilir düzeye getirmek amacıyla modifikasyonlar incelenmiş ve uygun modifikasyonlar yapılmıştır. Son olarak ise ölçeğe ait elde edilen ölçüm modeline yer verilmiştir.

AFA ve DFA yapıldıktan sonra ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçek ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Aynı zamanda bu ölçeklerde yer alan ifadelerin toplam madde korelasyon değerleri incelenmiştir.

Araştırmanın sürekli değişkenlerini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin araştırma kapsamında ele alınan sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediklerini tespit etmek amacıyla fark testleri yapılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılımı gösterip göstermedikleri “Skewness-Kurtosis” katsayısı ile belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olmasından dolayı parametrik testler kullanılmıştır. İki grup arasındaki fark “Independent Sample T Testi (Bağımsız T Testi) ile; ikiden fazla grup arasındaki fark ise “One-Way ANOVA Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi)” ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda varyansların homojenliğine bakılmıştır. Varyansların homojen olduğu durumda Anova sonucu yorumlanmıştır. Anova sonucunun anlamlı olması durumunda ikiden fazla grup arasından fark yaratan grup ya da grupları tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden “Bonferroni” kullanılmıştır. Varyansların homojen olmadığı durumda ise Welch testi yapılmış ve bu sonuç yorumlanmıştır. Welch testi sonucunun anlamlı olması durumunda ikiden fazla grup arasından fark yaratan grup ya da grupları tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden “Tamhane’s” kullanılmıştır.

Sürekli değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. En son olarak ise araştırma ve araştırma modeli kapsamında yer alan temel değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak yani diğer bir ifadeyle bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla YEM analizi yapılmıştır. YEM analizi sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle ise araştırma hipotezleri test edilmiştir.

### **3.6. Pilot Uygulama**

Pilot uygulama, ankette bulunabilecek muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin asıl uygulamasına geçilmeden önce belirli sayıda kişiye uygulanması olarak ifade edilmektedir. Yani oluşturulmuş anketin büyük bir grup üzerinde uygulanmadan önce mümkünse hedef kitleden seçilecek küçük bir grup üzerinde uygulanması olarak açıklanmaktadır. Yararlı olduğu savunulan pilot uygulama sayesinde tasarım ve ifade hatalarının ve anket formunda cevaplayıcılar tarafından anlaşılmayan soruların belirlenmesi, böylece muhtemel hataların peşinen düzeltilmesine olanak tanınmaktadır (Altunışık vd., 2012, s. 92; Büyüköztürk vd., 2018, s. 140). Bu nedenle “Veri Toplama

Araç ve Teknikleri” başlığı altında detaylı açıklamalarına yer verilen ölçeklerde yer alan sorular için 2019 Haziran-Temmuz aylarını kapsayan süreçte pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma, hedef kitle olarak tercih edilen Antalya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan animatörler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği üzerine yapılacak çalışmalar için örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi gerekmektedir. Özellikle bu aşamada yapılacak faktör analizi için gerekli olan örneklem büyüklüğü konusunda geniş bir tavsiye yelpazesinin önerildiği dikkat çekmektedir (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999, s. 84). Bu tavsiyelerden biri ise “örneklem sayısının ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı olması kuralı” şeklinde açıklanmaktadır. Yani yapılacak ölçek çalışmaları için ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı örnekleme ulaşılmaya dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Erkuş, 2016; Tavşancıl, 2018). Hatcher (1994) (aktaran; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017, s. 25) ve Kozak (2018, s. 136) tarafından da ölçekte yer alan madde sayısının 5 kat daha fazlası veya 100’den daha büyük olması gerektiği önerilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada da Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirliği araştırmacı tarafından yapılacak olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” madde sayısı (22 madde) dikkate alınarak pilot uygulama için ölçekte yer alan madde sayısının 5 katı örnekleme ulaşılmaya çalışılmış ve 118 animatöre anket uygulanmıştır. 118 animatörden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle animatörlere ait betimleyici istatistikler belirlenmiş, duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutları için Cronbach’s Alfa değerleri hesaplanmış, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” için ise ayrıca açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin yalnızca “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”ne yapılmasının nedeni diğer üç ölçeğe ait Türkçe’ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının daha önceden yapılmış ve ilgili alan yazında yer alıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Pilot uygulamaya katılım gösteren animatörlere ait betimleyici istatistikler şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Animatörlerin 44’ü (%37,3) kadın, 74’ü (%62,7) ise erkek animatörlerden oluşmaktadır.
- 15-24 yaş arası 54 (%45,8), 25-34 yaş arası 52 (%44,1) ve 35-44 yaş arası ise 12 (%10,2) animatör pilot uygulamaya katılmıştır.
- Katılım gösteren animatörlerden 90 tanesi (%76,3) bekâr, 26 tanesi (%22,0) evli, 2 tanesi ise (%1,7) boşanmıştır.

- 74 kişi (%62,7) üniversite (önlisans, lisans, lisansüstü), 42 kişi (%35,6) lise, 1 kişi (%0,8) ortaokul ve 1 kişi (%0,8) ilkokul mezunudur.

Nicel veri analizinin birinci aşamasını dört temel değişkenin ölçülmesi amacıyla tercih edilmiş ölçeklerde yer alan soru listesinin güvenilirlik testinin yapılması oluşturmaktadır. Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme aracında yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır. Güvenirlik analizinde kullanılan ölçüt her bir değişken ve soru havuzunun toplamı için hesaplanan Cronbach's Alfa değeri olarak açıklanmaktadır. Bu değer, "0" ile "1" arasında değişmektedir. Değer 0,60 ve 0,80 arasında ise ölçeğe ait güvenirliliğin iyi; 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçeğe ait güvenirliliğin yüksek olduğu belirtilmektedir. Yani Cronbach's Alfa değeri için elde edilen değer 1'e yaklaştıkça ölçeğe ait güvenirlilik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 280; Kozak, 2018, s. 131-132). Yurdugül (2005, aktaran; Baykal, Harmancı, Eşkin, Altuntaş ve Sökmen, 2011, s. 66) tarafından ise Cronbach's Alfa değeri 0,40'ın altında ise ölçeğin güvenirliliğinin olmadığı; 0,40 ve 0,59 arasında ise düşük güvenirlilikte olduğu; 0,60 ve 0,79 arasında ise ölçeğin güvenirliliğinin olduğu; 0,80 ve 1,00 arasında ise ölçeğin yüksek güvenirlilikte bulunduğu ifade edilmektedir. Bu açıklamalardan hareketle ölçeklerden Türkçe uyarlamaları, geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları bulunan "Duygusal Emek Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği"ne ve Türkçe uyarlama, geçerlik ve güvenirlilik çalışması araştırmacı tarafından yapılan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"ne ait Cronbach's Alfa değerlerine Çizelge 17'de yer verilmiştir. Çizelge 17'den de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin güvenirlilikler iyi, diğer ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilikler ise yüksek olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 17. Pilot Uygulama Sonucu Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Elde Edilen Cronbach's Alfa Değerleri**

<b>DEĞİŞKENLER VE ALT BOYUTLARI</b>	<b>CRONBACH'S ALFA DEĞERLERİ</b>
<b>DUYGUSAL EMEK</b>	<b>0,926</b>
- Yüzeysel Davranış	0,901
- Derinlemesine Davranış	0,942
- Samimi Davranış	0,908
<b>TÜKENMİŞLİK</b>	<b>0,927</b>
- Duygusal Tükenme	0,938
- Kişisel Başarı Eksikliği	0,957
- Duyarsızlaşma	0,856
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>0,803</b>
- Duygusal Bağlılık	0,606
- Devam Bağlılığı	0,804
- Normatif Bağlılık	0,652
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	<b>0,872</b>

Faktör analizi, “çok sayıdaki bağımsız değişkenin birbirine yakın olanlarının ilişkilendirilerek belirli bir grup sayısına düşürüldüğü analiz” şeklinde tanımlanmaktadır. Faktör analizi sayesinde herhangi bir değişken ile ilişkilenemeyen maddeler liste dışı tutulmakta ve böylece madde sayısı azaltılmaktadır. Aynı zamanda birbirinden bağımsız dağınık halde bulunan her bir madde için ayrı ayrı analiz yapmak yerine faktör analizi sayesinde tek bir faktör altında toplanan maddeler bir bütün olarak değerlendirilerek analizler yapılmaktadır. Böylece daha tutarlı ve gerçeğe yakın sonuçlar elde edilmektedir (Kozak, 2018, s. 135). Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ne ait yapı geçerliğini test etmek adına yapılan faktör analizi için ilk önce elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarında elde edilen katsayılar incelenmiştir. KMO testi faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır ve oldukça kullanışlı bir ölçüt olduğu ifade edilmektedir. KMO değerinin 0,5 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunun göstergesi olsa da bu değer oldukça büyük olması beklenmektedir (Aksu vd., 2017, s. 8-9). Kozak (2018, s. 136) tarafından ise KMO değerinin yüzde 60 üzerinde olması gerektiği eğer yüzde 80 üzerinde olursa bu durumun mükemmel olarak değerlendirildiği belirtilmektedir. Bartlett Küresellik testi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyonlar temelinde incelenmektedir. Yani daha açık bir ifadeyle korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığı, yani birim matrise eşit olup olmadığı bu test ile sınanmaktadır. Bartlett Küresellik testi sonucunun %95 güven aralığında 0,05'ten



küçük olması istenmektedir.  $p < 0,05$  ise korelasyon matrisi birim matris değildir ve faktör analizi yapılabilmektedir (Özdemir, 2016, s. 316; Aksu vd., 2017, s. 47). Tavşancıl (2018, s. 51) tarafından da Bartlett Küresellik testi sonucu ne kadar yüksek ise, manidar olma olasılığının da o kadar yüksek olduğu belirtilmektedir. Analiz sonuçlarına göre bu araştırmaya ait KMO değeri 0,889, Bartlett Küresellik testi sonucu ise ( $\chi^2(231)=2494,239$ ;  $p < 0,001$ ) anlamlı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ise verilerin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Her ne kadar KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterse de ölçekte yer alan her bir değişkenin toplam çözüme katkı sağlayıp sağlamadığını ya da önerilen çözüm üzerinde bozucu etkiye sahip olup olmadığını incelenmesi amacıyla Anti-image korelasyon matrisinin de incelenmesi gerekmektedir. Burada değişkenlerin bireysel olarak örneklem yeterliliğinin bir işareti olan köşegen değerlerinden herhangi birinin 0,5'ten küçük olup olmadığının araştırılması yapılmaktadır. 0,5'in altında köşegen değerine sahip olan değişkenler analizden çıkarılmaktadır (Altunışık vd., 2012, s. 293-294). Anti-image korelasyon tablosu incelendiği 22 değişkene ait köşegen değerlerinin en düşüğünün 0,780, en yüksekinin ise 0,936 olduğu görülmüştür. Diğer ifadelerde bu iki değer arasında bulunduğu tablodan 0,5'in altında değer saptanmamış, tüm değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ölçekten çıkarılacak maddenin olmadığı ifade edilebilmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ait faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmıştır. Ölçeğe ait faktörler arasında ilişki bulunmayacağını öngörüldüğü durumlarda dik döndürme yöntemlerinin kullanılması önerildiğinden (Aksu vd., 2017, s. 51) mevcut araştırmanın analizinde de dik döndürme yöntemlerinden varimax tercih edilmiştir. Varimax aynı zamanda araştırmacılara sağladığı kolaylık dolayısıyla en fazla kullanılan yöntem olarak kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 289). Yapılan AFA sonucunda ölçeğe ait maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağını tespit etmek adına faktör yük değeri Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından alt sınır olarak kabul edilen 0,32 olarak belirlenmiştir. İlk belirlemelere göre ölçekte 0,44'ten düşük faktör yük değerine sahip maddenin bulunmadığı görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait maddeler özdeğeri 1'den büyük olan ( $\Lambda=8,793$ ,  $\Lambda=5,252$  ve  $\Lambda=2,040$ ) üç faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin belirlenmesi noktasında özdeğerin 1'den büyük olması değerlendirilmede kullanılan bir kriter olarak kabul edilmektedir (Yükselen, 2017, s. 218). Özdeğeri 1'den büyük olan

bu üç faktör toplam varyansın %73,113'ünü açıklamıştır. Birinci faktör “Duygusal Tükenme” olarak isimlendirilmekle birlikte 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. maddeler birinci faktörü oluşturmaktadır. İkinci faktör “Kişisel Başarı” olarak adlandırılmış olup 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. maddeler ikinci faktörü oluşturmaktadır. Son olarak üçüncü boyut “Duyarsızlaşma” olarak isimlendirilmiştir ve 18., 19., 20., 21. ve 22. maddeler bu boyutu oluşturmuştur.

Ölçekte bulunan maddelere ait faktör yük değerleri incelendiğinde 7 maddenin (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) bulunmaları gereken faktör dışında başka bir faktöre de yük verdiği ve bu iki faktör yük değerleri arasındaki farkın 0,26 ve 0,47 arasında değiştiği belirlenmiştir. Büyüköztürk vd., (2018) tarafından AFA için yüksek iki faktör yükü arasındaki değer en az 0,10 olması önerilmektedir. Bu araştırmada belirlenen farklar önerilen değerden büyük olduğundan maddeler binişik madde olarak değerlendirilmemiş ve dolayısıyla ölçekten çıkarılmamıştır. Maddeler yüksek yük verdikleri faktörler altında değerlendirilmiştir. Böylece Maslach Tükenmişlik Ölçeği 3 faktör ve 22 maddeden oluşan orijinal haliyle asıl araştırmada kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma amacına uygun olarak animatörlerden toplanmış veriler uygun istatistiksel analizlerle test edilmiş ve analizler sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle animatörlerin sosyo-demografik özellikleri ve animatörlük mesleğiyle ilgili tanımlayıcı istatistiksel analiz sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra Maslach tükenmişlik ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi ile duygusal emek, Maslach tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilmiş bulgular detaylı olarak açıklanmıştır. AFA ve DFA sonrasında ise güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Sonrasında sürekli değişkenlerin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla fark testleri yapılmış ve elde edilmiş bulgular sunulmuştur. Ardından sürekli değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş ve bulguları açıklanmıştır. En son olarak ise araştırma hipotezlerini test etmek araştırma modeli kapsamında yer alan temel değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak yani diğer bir ifadeyle bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla YEM analizi yapılmış ve bulgularına yer verilmiştir.

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikleri

Araştırma verilerinin elde edildiği örneklem grubu olan animatörlerin, sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla animatörlere “cinsiyet, yaş, gelir durumu, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, eğitim durumu”; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerini belirleyebilmek amacıyla ise “aldıkları animatörlük eğitiminin düzeyi, animatörlük deneyimi (yıl), çalışma şekli, kadro durumu, mevcut otelde/şirkette çalışma süresi (yıl), günlük ortalama çalışma süresi (saat), çalışma saatlerinden memnuniyet durumu, çalıştıkları departmandaki görevi (pozisyonu), animatörlerin en fazla hangi milliyete mensup müşterilerle çalıştıkları, en fazla hangi milliyete mensup müşterilerle çalışmaktan keyif aldıkları, en fazla yaptıkları beş animasyon faaliyetinin ve en fazla keyif alarak yaptıkları üç animasyon

faaliyetinin hangileri olduğu” soruları sorulmuştur. Animatörlerin sosyo-demografik yapılarını ortaya koyacak sosyo-demografik özelliklere ilişkin bulgular Çizelge 18’de; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine ilişkin bulgulara ise Çizelge 19’da yer verilmiştir. Animatörlük mesleğiyle ilgili özellikler içinde değerlendirilen “animatörlerin en fazla hangi milliyete mensup müşterilerle çalıştıkları” ve “animatörlerin en fazla hangi milliyete mensup müşterilerle çalışmaktan keyif aldıkları” ile ilgili sorulara verilmiş cevaplardan elde edilen bulgular Çizelge 20’de, “animatörlerin çalıştıkları otelde en fazla yaptıkları beş animasyon faaliyetinin hangileri olduğu” sorusundan elde edilen bulgular Çizelge 21’de ve son olarak “animatörlerin en fazla keyif alarak yaptıkları üç animasyon faaliyetinin hangileri olduğu” ile ilgili sorudan elde edilen bulgular ise Çizelge 22’de yer almaktadır.

**Çizelge 18. Animatörlerin Sosyo-Demografik Özellikleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	118	29,5
	Erkek	282	70,5
Yaş	18-24 yaş arası	116	29,0
	25-30 yaş arası	161	40,3
	31-35 yaş arası	56	14,0
	36 yaş ve üzeri	67	16,7
Gelir Durumu	2020 TL ve altı	49	12,3
	2021-3000 TL arası	168	42,0
	3001-4000 TL arası	121	30,2
	4001-5000 TL arası	30	7,5
	5001 TL ve üzeri	32	8,0
Medeni Durum	Evli	95	23,8
	Bekâr	273	68,2
	Boşanmış	32	8,0
Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısı	Yok	221	55,4
	1 kişi	65	16,2
	2 kişi	81	20,2
	3 kişi ve üzeri	33	8,2
Eğitim Durumu	Ortaokul ve altı	21	5,3
	Lise	159	39,7
	Üniversite	220	55,0
<b>Toplam</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan animatörlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, %29,5’inin kadın, %70,5’inin erkek olduğu; yaşa göre dağılımları incelendiğinde, %29’unun 18-24 yaş arası, %40,3’ünün 25-30 yaş arası, %14’ünün 31-35 yaş arası ve %16,7’sinin 36 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Animatörlerin gelir durumuna göre

dağılımları incelendiğinde ise %12,3'ünün 2020 TL ve altı, %42'sinin 2021-3000 TL arası, %30,2'sinin 3001-4000 TL arası, %7,5'inin 4001-5000 TL arası ve %8'inin 5001 TL ve üzeri geliri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan animatörlerin cinsiyetleri açısından dağılımları birbirinden farklı olduğundan yani kadın ve erkek animatör sayısının arasındaki farkın fazla olmasından dolayı örneklemin heterojen bir dağılım sergilediği söylenebilmektedir. Yaş açısından değerlendirildiğinde ise en fazla 25-30 yaş sonrasında ise 18-24 yaş aralığında animatörlerin fazla olması dolayısıyla bu meslekte genç çalışanların oranının fazla olduğu belirtilebilmektedir. Gelir durumu açısından da 2021-3000 TL gelir elde eden animatörlerin en fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan animatörlerin medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %23,8'inin evli, %68,2'sinin bekâr ve %8'inin boşanmış olduğu bulgusu elde edilmektedir. Animatörlerin bakmakla yükümlü olunan kişi sayısına göre dağılımları incelendiğinde ise, bakmakla yükümlü olduğu kimsesi olmayan katılımcıların oranının %55,4, 1 kişiye bakmakla yükümlü olanların oranının %16,2, 2 kişiye bakmakla yükümlü olanların oranının %20,2 ve 3 ve üzeri kişiye bakmakla yükümlü olanların oranının ise %8,2 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan animatörlerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde de, %5,3'ünün ortaokul ve altı, %39,7'sinin lise, %55'inin üniversite düzeyinde animatörlük konusunda eğitime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmanın bu bulgularına göre animatörlerin büyük çoğunluğunun bekâr olduğu ve bakmakla yükümlü buldukları kişilerin olmadığı söylenebilmektedir. Neredeyse tamamının ise lise ve üzerinde eğitim durumuna sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Çizelge 19. Animatörlerin Animatörlük Mesleği İle İlgili Özellikleri

Değişkenler		n	%
Animatörlük Eğitimi	Evet	302	75,5
Alma Durumu	Hayır	98	24,5
Lisede Animatörlük Eğitimi	Evet	21	5,3
Alma Durumu	Hayır	379	94,7
Üniversitede Animatörlük Eğitimi	Evet	57	14,2
Alma Durumu	Hayır	343	85,8
Otel/Şirket İçi Animatörlük Eğitimi	Evet	250	62,5
Alma Durumu	Hayır	150	37,5
Animatörlük Deneyimi	0-1 yıl	76	19,0
	2-4 yıl	179	44,8
	5-7 yıl	67	16,8
	8 yıl ve üzeri	78	19,4
Çalışma Şekli	Otel Personeli	198	49,5
	Şirket Personeli	96	24,0
	Bağımsız	106	26,5
Kadro Durumu	Kadrolu Personel	125	31,3
	Sezonluk Personel	210	52,5
	Stajyer	8	2,0
	Part-Time Personel	57	14,2
Otelde/Şirkette Çalışma Süresi	0-1 yıl	213	53,2
	2-4 yıl	146	36,5
	5-7 yıl	15	3,8
	8 yıl ve üzeri	26	6,5
Günlük Ortalama Çalışma Süresi	5 saat ve daha az	33	8,3
	6-8 saat arası	134	33,5
	9-11 saat arası	91	22,7
	12 saat ve üzeri	142	35,5
Çalışma Saatlerinden Memnuniyet Durumu	Evet	297	74,3
	Hayır	103	25,7
Departmandaki Pozisyon	Eğlence Müdürü	56	14,0
	Animatör Şefi	32	8,0
	Animatör	224	56,0
	Çocuk Animatörü	45	11,3
	DJ	23	5,7
	Diğer	20	5,0
<b>Toplam</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan animatörler animatörlük eğitimi alma durumları açısından değerlendirildiğinde, %75,5'inin evet, %24,5'inin hayır cevabını verdiği dikkat çekmektedir. Animatörlerin lisede animatörlük eğitimi alma durumuna göre

dağılımları incelendiğinde, %5,3'ünün evet, %94,7'sinin hayır; üniversitede animatörlük eğitimi alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %14,2'sinin evet, %85,8'inin hayır ve son olarak otel/şirket için animatörlük eğitimi alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde ise %62,5'inin evet, %37,5'inin ise hayır cevabını verdiği dikkat çekmektedir. Bu bulgulardan hareketle animatörlerin büyük çoğunluğunun animatörlük eğitimi aldığı ancak bu eğitimi örgün öğretim düzeyinde değil de daha çok hizmet içi eğitim şeklinde aldıkları söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan animatörlerin animatörlük deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde deneyimi 0-1 yıl arası olanların oranının %19, deneyimi 2-4 yıl arası olanların oranının %44,8, deneyimi 5-7 yıl arası olanların oranının %16,8 ve deneyimi 8 yıl ve üzeri olanların oranının ise %19,4 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan animatörlerin neredeyse yarısının animatörlükle ilgili deneyim sürelerinin 2-4 yıl olduğu ifade edilebilmektedir.

Animatörlerin çalışma şekilleri açısından özelliklerine bakıldığında, %49,5'inin otel personeli olduğu, %24'ünün şirket personeli olduğu ve %26,5'inin ise bağımsız olarak çalıştığı görülmektedir. Animatörler kadro durumları açısından incelendiğinde ise %31,3'ünün kadrolu personel, %52,5'inin sezonluk personel, %2'sinin stajyer personel ve %14,2'sinin ise part-time personel olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle animatörlerin neredeyse yarısının otel personeli; yarısından fazlasının da sezonluk personel olarak çalıştığı belirtilebilmektedir.

Araştırmaya katılan animatörlerin çalıştıkları otelde/şirkette çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, mevcut otelde/şirkette 0-1 yıl arası çalışanların oranı %53,2, 2-4 yıl arası çalışanların oranı %36,5, 5-7 yıl arası çalışanların oranı %3,8 ve 8 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %6,5 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle animatörlerin yarısından fazlasının mevcut otelde/şirkette çalışma sürelerinin 1 yıl ve altında olduğu, animatörler tarafından otel/şirket değişiminin fazla yapıldığı söylenebilmektedir.

Animatörlerin günlük ortalama çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %8,3'ünün 5 saat ve daha az, %33,5'inin 6-8 saat arası, %22,7'sinin 9-11 saat arası ve %35,5'inin ise 12 saat ve üzeri çalıştığı dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma saatlerinden memnuniyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %74,3'ünün çalışma saatlerinden memnun olduğu, %25,7'sinin ise çalışma saatlerinden memnun olmadığı görülmektedir. Bu

bulgularından hareketle animatörlerin büyük çoğunluğu 12 saat ve üzerinde çalışmasına rağmen çalışma saatlerinden memnun oldukları ifade edilebilmektedir. Bu durumda animatörlerin işlerini severek yaptıklarından ve/veya çalışma ortamlarında vakitlerini keyifli geçirdiklerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Son olarak animatörlerin çalıştıkları departmandaki pozisyonlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %14'ünün eğlence müdürü, %8'inin animatör şefi, %56'sının animatör, %11,3'ünün çocuk animatörü, %5,7'sinin DJ olduğu ve %5'inin de diğer görevlerde bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun animatör olarak mesleği icra ettiği söylenebilmektedir. Ancak pozisyon açısından çeşitliliğin var olduğu da görülmektedir.

**Çizelge 20. Animatörlerin En Fazla Çalıştıkları ve Çalışmaktan En Fazla Keyif Aldıkları Milliyetler**

<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	
<b>Animatörlerin En Fazla Çalıştıkları Milliyetler</b>	Almanya	83	20,8
	Fransa	21	5,2
	İngiltere	64	16,0
	Rusya	141	35,2
	Türkiye	39	9,8
	Diğer	52	13,0
<b>Animatörlerin Çalışmaktan En Fazla Keyif Aldıkları Milliyetler</b>	Almanya	77	19,2
	Fransa	18	4,5
	İngiltere	59	14,7
	Rusya	154	38,5
	Türkiye	43	10,7
	Diğer	49	12,4
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan animatörlerin en fazla çalıştıkları milliyetlere göre dağılımları incelendiğinde, %20,8'inin Almanya, %5,2'sinin Fransa, %16'sının İngiltere, %35,2'sinin Rusya, %9,8'inin Türkiye ve %13'ünün diğer olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan animatörlerin çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyetlere göre dağılımları incelendiğinde ise %19,2'sinin Almanya, %4,5'inin Fransa, %14,7'sinin İngiltere, %38,5'inin Rusya, %10,7'sinin Türkiye, %12,4'nün ise diğer olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle animatörlerin en fazla Rusya'dan müşterilerle çalıştığı ve benzer şekilde en fazla Rusya'dan müşterilerle çalışmaktan keyif aldığı dikkat çekmektedir. Bunda araştırma uygulama alanı olarak seçilen Antalya'nın en fazla Rusya'dan gelen müşteriler tarafından ziyaret edilmesinin etkili olduğu söylenebilmektedir.



**Çizelge 21. Animatörlerin En Fazla Yaptıkları 5 Animasyon Faaliyetine Göre Dağılım**

<b>Değişkenler</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Dart	Evet	175	43,7
	Hayır	225	56,3
Dans	Evet	115	28,7
	Hayır	285	71,3
Voleybol	Evet	110	27,5
	Hayır	290	72,5
Spor	Evet	93	23,5
	Hayır	307	76,5
Su Topu	Evet	93	23,2
	Hayır	307	76,8
Tenis	Evet	55	13,7
	Hayır	345	86,3
Boccia	Evet	49	12,2
	Hayır	351	87,8
Futbol	Evet	49	12,2
	Hayır	351	87,8
Diğer	Evet	44	11,0
	Hayır	356	89,0
Yarışmalar	Evet	52	10,3
	Hayır	348	87,0
Zumba	Evet	38	9,5
	Hayır	362	90,5
Canlı Müzik	Evet	37	9,2
	Hayır	363	90,8
Okçuluk	Evet	32	8,0
	Hayır	368	92,0
Yoga	Evet	31	7,7
	Hayır	369	92,3
Step	Evet	21	5,2
	Hayır	379	94,8
Pilates	Evet	19	4,7
	Hayır	381	95,3
<b>Toplam</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Animatörlerin en fazla yaptıkları 5 animasyon faaliyetini belirlemek amacıyla sorulmuş soruya alınan cevaplar değerlendirildiğinde, animatörlerin %43,7'sinin dart, %28,7'sinin dans, %27,5'inin voleybol, %23,2'sinin su topu, %13,7'sinin tenis, %12,2'sinin boccia, %12,2'sinin futbol, %11'inin diğer faaliyetler, %10,3'ünün yarışmalar, %9,5'inin zumba, %9,2'sinin canlı müzik, %8'inin okçuluk, %7,7'sinin

yogo, %5,2'sinin step ve son olarak %4,7'sinin pilates aktivitesine evet cevabını verdikleri görülmektedir.

**Çizelge 22. Animatörlerin En Fazla Keyif Alarak Yaptıkları 3 Animasyon Faaliyetine Göre Dağılım**

<b>Değişkenler</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Dart	Evet	78	19,5
	Hayır	322	80,5
Dans	Evet	74	18,5
	Hayır	326	81,5
Su Topu	Evet	53	13,2
	Hayır	347	86,7
Voleybol	Evet	51	12,5
	Hayır	349	87,2
Spor	Evet	47	11,7
	Hayır	353	88,2
Futbol	Evet	45	11,2
	Hayır	355	88,7
Diğer	Evet	34	8,5
	Hayır	366	91,5
Tenis	Evet	34	8,5
	Hayır	366	91,5
Zumba	Evet	28	7,0
	Hayır	372	93,0
Boccia	Evet	24	6,0
	Hayır	376	94,0
Yarışmalar	Evet	22	5,5
	Hayır	378	94,5
Canlı Müzik	Evet	17	4,2
	Hayır	383	95,7
Okçuluk	Evet	14	3,5
	Hayır	386	96,5
Step	Evet	11	2,7
	Hayır	389	97,2
Yoga	Evet	10	2,5
	Hayır	390	97,5
Pilates	Evet	6	1,5
	Hayır	394	98,5
<b>Toplam</b>		<b>400</b>	<b>100,0</b>

Animatörlerin en fazla keyif alarak yaptıkları 3 animasyon faaliyetini belirlemek amacıyla sorulmuş soruya alınan cevaplar değerlendirildiğinde, animatörlerin %19,5'inin dart, %18,5'inin dans, %13,2'sinin su topu, %12,5'inin voleybol, %11,7'sinin spor, %11,2'sinin futbol, %8,5'inin diğer, %8,5'inin tenis,

%7'sinin zumba, %6'sının boccia, %5,5'inin yarışmalar, %4,2'sinin canlı müzik, %3,5'inin step, %2,7'sinin okçuluk, %2,5'inin yogo ve son olarak %1,5'inin pilates faaliyetine evet cevabını verdikleri görülmektedir.

#### **4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Açıklayıcı (açımlayıcı, keşfedici) faktör analizi, çok sayıdaki maddeyi faktörlere ayırmak ve her bir faktör içindeki maddeler arasındaki ilişkiyi maksimum ve faktörler arasındaki ilişkiyi de minimum yaparak, faktörleri yeni maddelere dönüştüren bir analiz olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2019, s. 951). Daha sade bir şekilde ise bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişkilerden yararlanarak ölçeğe ait alt boyutları belirlemeye yarayan bir yöntem şeklinde ifade edilmektedir (Özdamar, 2017, s. 132).

Ölçeklerden Türkçe uyarlamaları, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları bulunan “Duygusal Emek Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” için AFA yapılmamış olup, bu ölçekler için yapılmış DFA sonuçlarına ise bir sonraki başlık altında yer verilmiştir. Araştırmanın bu başlığı altında Türkçe uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması araştırmacı tarafından yapılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”ne ait yapılmış olan AFA sonucunda elde edilmiş bulgulara Çizelge 23'te yer verilmiştir.

Maslach tükenmişlik ölçeği için AFA yapıldıktan sonra madde analizi çalışması yapılmıştır. Madde analizi, ölçek toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların bağımsız t testi kullanılarak sınanması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, ölçeğin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 184). Madde analizi sonucunda elde edilmiş bulgularda Çizelge 24'te açıklanmıştır.

**Çizelge 23. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Maddeler	Faktörler			Madde Toplam Korelasyon
	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı Hissi	Duyarsızlaşma	
İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.	0,525			0,600
İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.	0,457			0,580
Sabah kalktığımda yorgun hissediyorum ve iş yerinde geçireceğim başka bir gün ile yüzleşmek zorunda kalıyorum.	0,558			0,651
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcıdır.	0,551			0,669
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	0,678			0,733
İşimden bıkmış hissediyorum.	0,595			0,683
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,430			0,567
İnsanlarla birebir/doğrudan çalışmak beni çok fazla strese sokuyor.	0,518			0,627
Sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,488			0,600
Karşımdakinin nasıl hissettiğini kolaylıkla anlayabilirim.		0,558		0,624
Karşımdakinin problemleriyle/sorunlarıyla çok etkili bir şekilde başa çıkabilirim.		0,632		0,681
İşimle diğer insanların hayatlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.		0,464		0,567
Kendimi çok enerji dolu hissediyorum.		0,449		0,474
Karşımdakilerle kolayca rahat bir ortam yaratabilirim.		0,621		0,686
Karşımdakilerle birebir çalıştıktan sonra çok keyifli olduğumu hissediyorum.		0,575		0,651
Bu işte çok değerli şeyler başardım.		0,470		0,451
İşimde duygusal problemlerin/sorunların üstesinden çok sakin bir şekilde gelebilirim.		0,527		0,613
Bazı kişilere kişisel olmayan "nesnelermiş" gibi davrandığımı hissediyorum.			0,531	0,546
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız hale geldim.			0,629	0,677
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.			0,602	0,653
Bazı kişilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.			0,634	0,609
Karşımdakilerin bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.			0,525	0,537
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>22,254</b>	<b>18,462</b>	<b>12,917</b>	<b>53,634</b>
<b>Öz Değer (λ)</b>	<b>6,613</b>	<b>3,642</b>	<b>1,544</b>	
<b>KMO = 0,896; Bartlett Küresellik Testi: <math>\chi^2(231) = 3767,045, (p) = 0,000</math></b>				

Çizelge 23'te Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin AFA sonuçlarına ait bulgular yer almaktadır. Öncelikle Maslach tükenmişlik ölçeğine ait yapı geçerliğini test etmek adına yapılan faktör analizi için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Sphericity testi yapılmış ve testler sonucunda elde edilen katsayılar incelenmiştir. Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olup olmadığını test etmek için kullanılan KMO testi sonucu elde edilecek değer pilot uygulama kısmında da açıklandığı üzere 0,50 üzerinde olması, örneklem sayısının yeterli olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Aksu vd., 2017). Kozak (2018, s. 136) tarafından da KMO değerinin 0,60 üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir. Ancak bu değer 0,80 üzerinde olması halinde de durumun mükemmel olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu ölçek için elde edilen KMO değeri 0,896 olmakla birlikte yapılan açıklamalardan hareketle mevcut araştırma için örneklem sayısının mükemmel olarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyonlar temelinde Bartlett Küresellik testi ile incelenmektedir. Yine pilot uygulama altında değinildiği gibi Bartlett Küresellik testi sonucunun %95 güven aralığında 0,05'ten küçük olması istenmektedir.  $p < 0,05$  ise korelasyon matrisi birim matris değildir ve faktör analizi yapılabilmektedir (Özdemir, 2016, s. 316; Aksu vd., 2017, s. 47). Yapılan analiz sonucunda Bartlett Küresellik testine ait değer ( $\chi^2(231)=3767,045$ ;  $p=,000$ ) anlamlı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ise verilerin AFA için uygun olduğunu göstermektedir.

Her ne kadar KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterse de ölçekte yer alan her bir değişkenin toplam çözüme katkı sağlayıp sağlamadığını ya da önerilen çözüm üzerinde bozucu etkiye sahip olup olmadığını incelemek amacıyla anti-image korelasyon matrisinin de incelenmesi gerekmektedir. Burada değişkenlerin bireysel olarak örneklem yeterliliğinin bir işareti olan köşegen değerlerinden herhangi birinin 0,5'ten küçük olup olmadığını araştırılması yapılmaktadır. 0,5'in altında köşegen değerine sahip olan değişkenler analizden çıkarılmaktadır (Altunışık vd., 2012, s. 293-294). Anti-image korelasyon tablosu incelendiği 22 değişkene ait köşegen değerlerinin en düşüğünün, 0,829, en yüksekine ise 0,934 olduğu görülmüştür. Diğer ifadelerde bu iki değer arasında bulunduğu tablodan 0,5'in altında değer saptanmamış, tüm

değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ölçekten çıkarılacak maddenin olmadığı ifade edilebilmektedir.

Bu değerler incelendikten sonra Maslach tükenmişlik ölçeğine ait faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçüğe ait maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağını tespit etmek adına faktör yük değeri Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından alt sınır olarak kabul edilen 0,32 olarak belirlenmiştir. İlk belirlemelere göre ölçekte 0,43'ten düşük faktör yük değerine sahip maddenin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda üç boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşıladığı yani faktör yük değerlerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Ölçüğe ait faktörler arasında ilişki bulunmayacağını öngörüldüğü durumlarda dik döndürme yöntemlerinin kullanılması önerildiğinden (Aksu vd., 2017, s. 51), aynı zamanda bu yöntemin en fazla tercih edilen yöntem olmasından dolayı (Altunışık vd., 2012, s. 289) mevcut araştırmanın analizinde de dik döndürme yöntemlerinden varimax tercih edilmiştir. Varimax döndürmesi sonucunda ölçüğe ait maddeler özdeğeri 1'den büyük olan ( $\Lambda=6,613$ ,  $\Lambda=3,642$  ve  $\Lambda=1,544$ ) üç faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin belirlenmesi noktasında özdeğerin 1'den büyük olması değerlemede kullanılan bir kriter olarak kabul edilmektedir (Yükselen, 2017, s. 218). Özdeğeri 1'den büyük olan bu üç faktör toplam varyansın %53,634'ünü açıklamıştır. Çok faktörlü desenlerde açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2018). Bu çerçevede birinci faktör olan "Duygusal Tükenme" altında 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. ve 9. maddeler yer almaktadır ve bu faktör toplam varyansın %22,254'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör olan "Kişisel Başarı Hissi" altında 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. maddeler bulunmaktadır ve bu faktörde toplam varyansın %18,462'sini açıklamaktadır. Son olarak üçüncü faktör olan "Duyarsızlaşma" altında da 18., 19., 20., 21. ve 22. maddeler yer almakla birlikte, bu faktör ise toplam varyansın %12,917'sini açıklamaktadır.

Çizelge 24. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi

Maddeler	t (Alt % 27** - Üst %27**)	p (Alt % 27** - Üst %27**)
<b>F1: Duygusal Tükenme</b>		
İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.	-9,920	0,000***
İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.	-10,721	0,000***
Sabah kalktığımda yorgun hissediyorum ve iş yerinde geçireceğim başka bir gün ile yüzleşmek zorunda kalıyorum.	-9,941	0,000***
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcıdır.	-14,029	0,000***
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	-12,431	0,000***
İşimden bıkmış hissediyorum.	-13,126	0,000***
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	-13,586	0,000***
İnsanlarla birebir/doğrudan çalışmak beni çok fazla strese sokuyor.	-14,185	0,000***
Sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum.	-12,293	0,000***
<b>F2: Kişisel Başarı Hissi</b>		
Karşımdakinin nasıl hissettiğini kolaylıkla anlayabilirim.	-8,106	0,000***
Karşımdakinin problemleriyle/sorunlarıyla çok etkili bir şekilde başa çıkabilirim.	-7,495	0,000***
İşimle diğer insanların hayatlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	-10,527	0,000***
Kendimi çok enerji dolu hissediyorum.	-10,321	0,000***
Karşımdakilerle kolayca rahat bir ortam yaratabilirim.	-8,375	0,000***
Karşımdakilerle birebir çalıştıktan sonra çok keyifli olduğumu hissediyorum.	-13,072	0,000***
Bu işte çok değerli şeyler başardım.	-10,584	0,000***
İşimde duygusal problemlerin/sorunların üstesinden çok sakin bir şekilde gelebilirim.	-8,495	0,000***
<b>F3: Duyarsızlaşma</b>		
Bazı kişilere kişisel olmayan “nesnelermiş” gibi davrandığımı hissediyorum.	-11,456	0,000***
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız hale geldim.	-14,256	0,000***
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	-14,939	0,000***
Bazı kişilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	-13,142	0,000***
Karşımdakilerin bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.	-8,332	0,000***

N=400, \*\*\*p<0,01

Çizelge 24'te Maslach tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edicilik güçlerini gösteren bulgular yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliklerinin belirlenmesi amacıyla ölçeğin ortalama puanına göre oluşturulan %27'lik alt grup ile %27'lik üst grubun madde puan ortalamaları arasındaki fark Independent Sample T testi (bağımsız grup t testi) ile karşılaştırılmıştır. %27'lik alt grup ile %27'lik üst grup karşılaştırması sonucunda üç alt boyutun madde ortalama puanları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buradan hareketle ölçeğin maddelerinin istenen niteliği ölçmesi açısından ayırt edici olduğu söylenebilmektedir. Tüm bu analizler ve açıklamalar sonucunda 3 boyut ve 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” orijinal haliyle mevcut araştırmada kullanılmıştır.

### **4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Bu kapsamda mevcut araştırmada kullanılmış olan “Duygusal Emek Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” için AFA sonucunda ortaya çıkmış olan faktörleri sınamak, araştırma modeline ait boyutlar ile ne kadar uyum gösterdiğini ortaya koymak amacıyla yapılmış “Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi” sonucunda elde edilmiş bulgulara sırasıyla yer verilmiştir. “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”nin madde sayısı az olduğundan bu ölçek için DFA uygulaması yapılmamıştır.

Ölçeklere DFA yapılmadan önce ölçeğe ilişkin verilerin normalliği test edilmektedir. Bu noktada “çarpıklık ve basıklık kritik değerleri (C.R.)” ile “çoklu basıklık kritik değeri (Multivariate)” dikkate alınmaktadır. Çarpıklık ve basıklık kritik değerlerinin (C.R.)  $\mp 3$  aralığında olması beklenmektedir. Çoklu basıklık değerinin (Multivariate) ise 20'nin altında bir değere sahip olması istenmektedir. Multivariate değerinin 20'den küçük olması normal dağılım olduğunu ifade etmektedir ve analizler “Maksimum Likelihood (Maksimum Olabilirlik)” ile yapılmaktadır. Maksimum Likelihood en yaygın tercih edilen tahmin yöntemi olarak kullanılmaktadır (Harrington, 2009). Ancak Multivariate değerinin 20'den büyük olması durumunda ise normal dağılım olmadığı anlamına gelmektedir ve analizler “Asymptotically



Distribution Free” ile yapılmaktadır (Byrne, 2016). Ölçeğe ilişkin verilerin normalliği test edildikten sonra uygun yöntemle DFA yapılmaktadır.

DFA, oluşturulmuş bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden hareket ederek faktörleri (gizil değişkenleri) oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen bir işlem olarak ifade edilmektedir (Aytaç ve Öngen, 2012, s. 16). DFA, daha önce belirlenmiş bir faktör yapısının doğruluğunun test edilmesi amacıyla yapılmaktadır (Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007, s. 10). Faktörlerin temelindeki yapıyı test etmekle birlikte AFA'nın uzantısı olarak kabul edilmektedir. AFA sonucu belirlenmiş faktörler arasında yeterli ilişkinin var olup olmadığını, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamak için yeterli olup olmadığını, faktörlerle ilişkili olan maddeleri sınamak için kullanılmaktadır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2012, s. 211). DFA ile daha önceki araştırmalarda kullanılmış ölçek, araştırmacı tarafından toplanılmış verilerle teyit edilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 50). Aynı zamanda DFA ile modelin verilere uygun olup olmadığı da sınanmaktadır (Harrington, 2009).

Araştırmaya ilişkin modeli belirlemek için modelde bulunan temel parametrelerin hesaplanması, hesaplama tamamlandıktan sonra ise uyum indekslerine bakılması gerekmektedir (Bakırtaş, 2010, s. 108). Test edilen modelin bir bütün olarak toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler sonucunda üretilen uyum indekslerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 33). Bakılması gereken farklı uyum indeksleri bulunmaktadır ve her bir uyum indeksi modelin uygunluğu ya da uygun olmaması ile ilgili farklı bilgiler sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmacı tarafından model etkinliği değerlendirilirken birden fazla uyum indeksi belirtilmektedir (Harrington, 2009). Uyum indekslerinin hangilerinin raporlanması gerektiğiyle ilgili farklı yazarlar tarafından farklı öneriler ilgili alan yazında yer almaktadır. Aynı zamanda uyum indekslerinin hangilerinin daha güvenilir olduğuyla ilgili de araştırma ve tartışmaların devam ettiği belirtilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 36). Thompson (2004) tarafından en yaygın kullanılan uyum indekslerinin dört adet olduğu ve bunların da  $\chi^2$  (Chi-square), NFI (Normed fit index), CFI (Comparative fit index) ve RMSEA (Root-mean-square error of approximation) olduğu belirtilmektedir. Hooper, Caughlan ve Mullen (2008) tarafından da uyum indekslerinden en çok tercih edilen ve raporlarda yer verilen uyum indeksleri mutlak ve artan uyum indeksleri olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Mutlak uyum indeksleri kapsamında  $\chi^2$  (Chi-

Square), RMSEA, GFI (Goodness-of-fit statistic), AGFI (Adjusted goodness-of-fit statistic), RMR (Root mean square residual) ve SRMR (Standardised root mean square residual) yer almakta, artan uyum indeksleri kapsamında ise NFI ve CFI bulunmaktadır. McDonald ve Ho (2002) tarafından yapılan bir incelemede de en sık rapor edilen uyum indekslerinin CFI, GFI, NFI ve NNFI olarak açıklandığı görülmektedir. Mevcut araştırmada uyum indekslerinden CMIN/df, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA değerleri bildirilmiş olup, değerlere ait ilgili alan yazında genel kabul görmüş değerlere Çizelge 25'te yer verilmiştir.

**Çizelge 25. Uyum İndeksleri**

<b>Ölçüt</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
Fark (Discrepancy)	Minimum	Minimuma Yakın
CMIN/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$
AGFI	$1,00 \geq AGFI \geq 0,95$	$0,95 > AGFI \geq 0,80$
CFI	$1,00 \geq CFI \geq 0,90$	$0,90 > CFI \geq 0,80$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$

**Kaynak:** Hu ve Bentler, 1999; Shevlin, Miles ve Lewis, 2000; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Dehon, Weems, Stickle, Costa ve Berman, 2005; Hooper vd., 2008; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Harter, 2010; Meydan ve Şeşen, 2015, Gürbüz, 2019.

Ölçekler için DFA yapıldıktan sonra her bir madde için faktör yük değerleri elde edilmektedir. Faktör yük değerleri için ilgili alan yazında farklı kabul görmüş alt sınırlar açıklanmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından maddelere ait faktör yük değerleri alt sınır 0,32 olarak açıklanmaktadır. Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2009) tarafından da faktör yük değerlerinin örneklem sayısına bağımlı olduğu, bu nedenle örneklem sayısına bağlı olarak faktör yük değerlerinin değişeceği belirtilmektedir. Yani faktör yük değerlerinin en önemli belirleyicisinin örneklem sayısı olduğu vurgulanmaktadır. Örneklem sayısının artmasına bağlı olarak faktör yük değerlerinin düşeceği savunulmaktadır. Örneğin 350 kişilik bir örneklem grubu için 0,30 ve üzeri faktör yük değeri kabul edilebilirken, 250 kişilik örneklem grubu için 0,35, 200 kişilik örneklem grubu için 0,40, 150 kişilik örneklem grubu için 0,45, 120 kişilik örneklem grubu için 0,50 şeklinde değişmektedir.

Faktör yük değerleri elde edildikten sonra elde edilen faktör yük değerleriyle birleşim ve ayrışım geçerliği hesaplanmaktadır. Böylece ölçeğe ait gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenlerin birer temsilcisi olup olmadıkları tespit edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Koçoğlu, 2018). Birleşim geçerliği, gizil

değişkeni ölçen gözlenen değişkenlerin ilişki derecesini ifade etmektedir. Birleşim geçerliğinin sağlanabilmesi için CR (Composite/Construt Reliability) değerinin 0,70'ten büyük olması, AVE (Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)) değerinin 0,50'den büyük olması ve bunlarla birlikte tüm CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması istenmektedir. Ayrışım geçerliği ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ölçülüp ölçülmediğini ortaya koymaktadır. Ayrışım geçerliği için de MSV (Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Değer)) ve ASV (Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Değer)) değerlerinin AVE değerinden küçük olması ve  $\sqrt{AVE}$  değerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2009:124; Uslu, 2017; Gürbüz, 2019: 81). Bu çalışmada yalnızca birleşim geçerliği değerleri olan CR ve AVE değerleri hesaplanmış olup ilgili tablolarda bu değerlere yer verilmiştir.

Yapılan tüm bu açıklamalardan hareketle “Duygusal Emek Ölçeği”, “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile ilgili DFA sonucunda elde edilen bulgulara sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu kapsamda duygusal emek ölçeğine birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak Çizelge 26'da duygusal emek ölçeğine ilişkin normallik testi sonucunda elde edilmiş bulgular açıklanmıştır. Daha sonra Çizelge 27'de duygusal emek ölçeğine ilişkin modifikasyon sonrası uyum indeksleri gösterilmiştir. Sonrasında Çizelge 28'de duygusal emek ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yükleri ile birleşim geçerliği değerleri açıklanmıştır. Son olarak ise Şekil 2'de duygusal emek ölçeğine ilişkin ölçüm modeline yer verilmiştir.

**Çizelge 26. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları**

Maddeler	Min	Max	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
DE13	1,000	4,000	-0,653	-5,335	-0,992	-4,051
DE12	1,000	4,000	-0,271	-2,214	-1,598	-6,525
DE11	1,000	4,000	-0,886	-7,231	-0,760	-3,104
DE10	1,000	4,000	-0,686	-5,600	-1,162	-4,742
DE9	1,000	4,000	-0,666	-5,440	-1,156	-4,721
DE8	1,000	4,000	-0,742	-6,061	-1,120	-4,572
DE7	1,000	4,000	-0,573	-4,674	-1,270	-5,185
DE6	1,000	4,000	0,682	5,565	-0,417	-1,703
DE5	1,000	4,000	0,811	6,619	-0,284	-1,161
DE4	1,000	4,000	0,705	5,755	-0,585	-2,389
DE3	1,000	4,000	-0,185	-1,512	-1,573	-6,420
DE2	1,000	4,000	1,004	8,201	0,645	2,635
DE1	1,000	4,000	1,006	8,213	0,624	2,548
<b>Multivariate</b>					<b>29,708</b>	<b>15,043</b>

Duygusal emek ölçeği için birinci düzey çok faktörlü model doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmadan önce duygusal emek ölçeğinden elde edilmiş verilerin normalliği test edilmiş, elde edilen bulgulara Çizelge 26’da yer verilmiştir. Duygusal emek ölçeğine ait normallik analizi sonuçlarına bakıldığında basıklık ve çarpıklık kritik değerlerinin (C.R.)  $\mp 3$  aralığında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda verilerin normal dağılımı konusunda bilgi veren çoklu basıklık kritik değerinin de (Multivariate) 20’nin altında olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle duygusal emek ölçeğine ait verilerin normal dağılıma uyduğu ( $15,043 < 20$ ) söylenebilmektedir. Bu nedenle duygusal emek ölçeğine ait birinci düzey çok faktörlü model doğrulatoryıcı faktör analizi Maksimum Likelihood yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

**Çizelge 27. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri**

Mofikasyon Sonrası	CMIN/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
	2,770	,939	,909	,952	0,067

Maksimum Likelihood yöntemi kullanılarak yapılan birinci düzey çok faktörlü model doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ilk uyum indekslerini iyileştirmek adına Modification Indices incelenmiştir. Bu incelemede uyumu azaltan maddeler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e1-e2). Kovaryans sonrasında yenilen uyum indeksleri ile ölçüm modeline ait uyum indeksleri daha da iyileşmiş ve kovaryans öncesi ve sonrası uyum indeksleri Çizelge 27’de gösterilmiştir. Çizelge 27 incelendiğinde

değerlerin iyi uyum gösterdikleri, uyum indeksleri için kabul edilen değerleri sağladığı görülmektedir.

**Çizelge 28. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri**

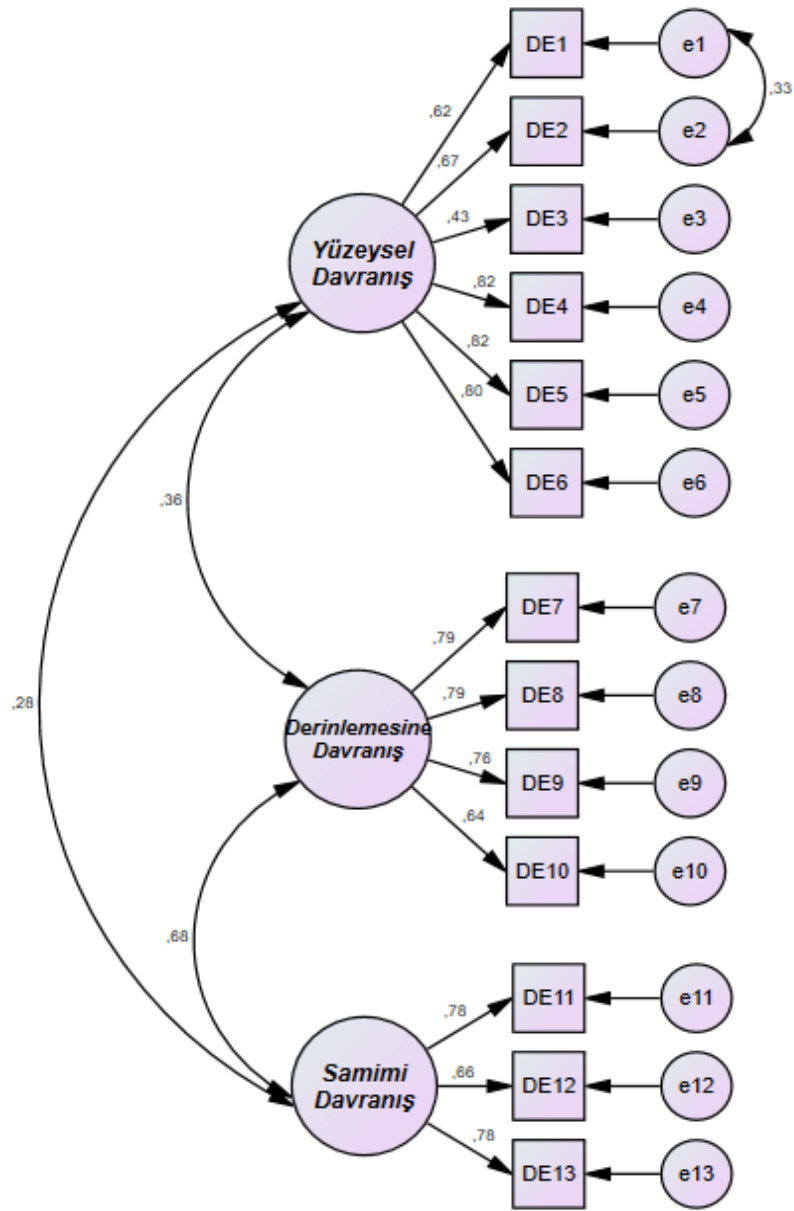
<b>Faktörler ve Maddeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>S. Hata</b>	<b>C. R.</b>	<b>p</b>
<b>F1: Yüzeysel Davranış</b>				
DE1	,623	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
DE2	,671	,079	13,553	***
DE3	,431	,123	7,607	***
DE4	,818	,121	12,619	***
DE5	,824	,117	12,671	***
DE6	,798	,113	12,430	***
<b>CR=0,85</b>		<b>AVE=0,50</b>		
<b>F2: Derinlemesine Davranış</b>				
DE7	,794	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
DE8	,793	,059	15,775	***
DE9	,761	,059	15,144	***
DE10	,640	,060	12,537	***
<b>CR=0,83</b>		<b>AVE=0,56</b>		
<b>F3: Samimi Davranış</b>				
DE11	,781	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
DE12	,665	,079	12,056	***
DE13	,778	,074	13,508	***
<b>CR=0,78</b>		<b>AVE=0,55</b>		

Duygusal emek ölçeğine ilişkin birinci düzey çok faktörlü model doğrulatoryı faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilmiş faktör yük değerlerinin yer aldığı Çizelge 22 incelendiğinde değerlerin 0,623 üzerinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu değerlerin kabul edilebilir değerin (0,32) üzerinde olduğu bu nedenle her bir maddenin ait olduğu faktör için önemli katkıda bulunduğu söylenebilmektedir.

Faktör yük değerleri ile ilgili formüller kullanılarak her alt boyut için hesaplanan CR ve AVE değerlerinin de olması beklenen değerleri sağladığı görülmektedir. Yüzeysel davranış boyutu için CR=0,85, AVE=0,50; derinlemesine davranış boyutu için CR=0,83, AVE=0,56 ve son olarak samimi davranış alt boyutu için CR=0,78, AVE=0,55 olarak hesaplanmıştır. CR değerinin 0,70'ten büyük olması tüm faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğuna, AVE değerinin 0,50'den büyük

olması da faktörlerin birleşim geçerliğine sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu açıklamalardan hareketle duygusal emek ölçeğine ait birleşim geçerliğinin bulunduğu söylenebilmektedir.

Duygusal emek ölçeğine ilişkin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ve yukarıda detaylı açıklamalarına yer verilen bulgulardan hareketle ölçeğin anlamlı olduğu ve ölçeği oluşturan 13 madde ve 3 boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yapılan birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan duygusal emek ölçüm modeline ise Şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli

### 4.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu kapsamda Maslach tükenmişlik ölçeğine birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak Çizelge 29’da Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin normallik testi sonucunda elde edilmiş bulgular açıklanmıştır. Daha sonra Çizelge 30’da Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin modifikasyon sonrası uyum indeksleri gösterilmiştir. Sonrasında Çizelge 31’de Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yükleri ile birleşim geçerliği değerleri açıklanmıştır. Son olarak ise Şekil 3’de Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin ölçüm modeline yer verilmiştir.

Çizelge 29. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları

Maddeler	Min	Max	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
T22	1,000	4,000	1,056	8,620	0,733	2,992
T21	1,000	4,000	0,911	7,441	-0,002	-0,007
T20	1,000	4,000	0,923	7,535	0,047	0,191
T19	1,000	4,000	0,973	7,942	0,362	1,476
T18	1,000	4,000	0,832	6,795	0,013	0,052
T17	1,000	4,000	-0,829	-6,770	-0,927	-3,785
T16	1,000	4,000	0,011	0,091	-1,676	-6,844
T15	1,000	4,000	-0,821	-6,702	-0,993	-4,053
T14	1,000	4,000	-0,960	-7,836	-0,694	-2,834
T13	1,000	4,000	-0,276	-2,254	-1,509	-6,162
T12	1,000	4,000	-0,654	-5,339	-1,197	-4,885
T11	1,000	4,000	-0,920	-7,513	-0,618	-2,523
T10	1,000	4,000	-0,916	-7,476	-0,711	-2,903
T9	1,000	4,000	1,134	9,260	1,501	6,130
T8	1,000	4,000	0,730	5,960	-0,083	-0,339
T7	1,000	4,000	0,447	3,651	-0,934	-3,813
T6	1,000	4,000	1,215	9,924	1,399	5,710
T5	1,000	4,000	1,222	9,978	1,154	4,712
T4	1,000	4,000	0,691	5,642	-0,459	-1,876
T3	1,000	4,000	0,934	7,623	0,245	1,001
T2	1,000	4,000	0,684	5,584	-0,712	-2,907
T1	1,000	4,000	1,071	8,745	0,847	3,458
<b>Multivariate</b>					<b>76,964</b>	<b>23,684</b>

Maslach tükenmişlik ölçeği için birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce Maslach tükenmişlik ölçeğinden elde edilmiş verilerin normalliği test edilmiş, elde edilen bulgulara Çizelge 29’da yer verilmiştir. Maslach tükenmişlik ölçeğine ait normallik analizi sonuçlarına bakıldığında basıklık ve

çarpıklık kritik değerlerinin (C.R.)  $\mp 3$  aralığında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda verilerin normal dağılımı konusunda bilgi veren çoklu basıklık kritik değerinin de (Multivariate) 20'nin üzerinde olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle Maslach tükenmişlik ölçeğine ait verilerin normal dağılıma uymadığı ( $23,684 > 20$ ) söylenebilmektedir. Bu nedenle Maslach tükenmişlik ölçeğine ait birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi Asymptotically Distribution Free yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

**Çizelge 30. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri**

<b>Mofikasyon Sonrası</b>	<b>CMIN/df</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
	3,541	,953	,940	,701	,080

Asymptotically Distribution Free yöntemi kullanılarak yapılan birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ilk uyum indekslerini iyileştirmek adına Modification Indices incelenmiştir. Bu incelemede uyumu azaltan maddeler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e4-e6, e10-e11, e11-e15, e12-e17, e19-e22). Kovaryans sonrasında yenilen uyum indeksleri ile ölçüm modeline ait uyum indeksleri daha da iyileşmiş ve sonrası uyum indeksleri Çizelge 30'da gösterilmiştir. Çizelge 30 incelendiğinde değerlerin iyi uyum gösterdikleri, uyum indeksleri için kabul edilen değerleri sağladığı söylenebilmektedir.



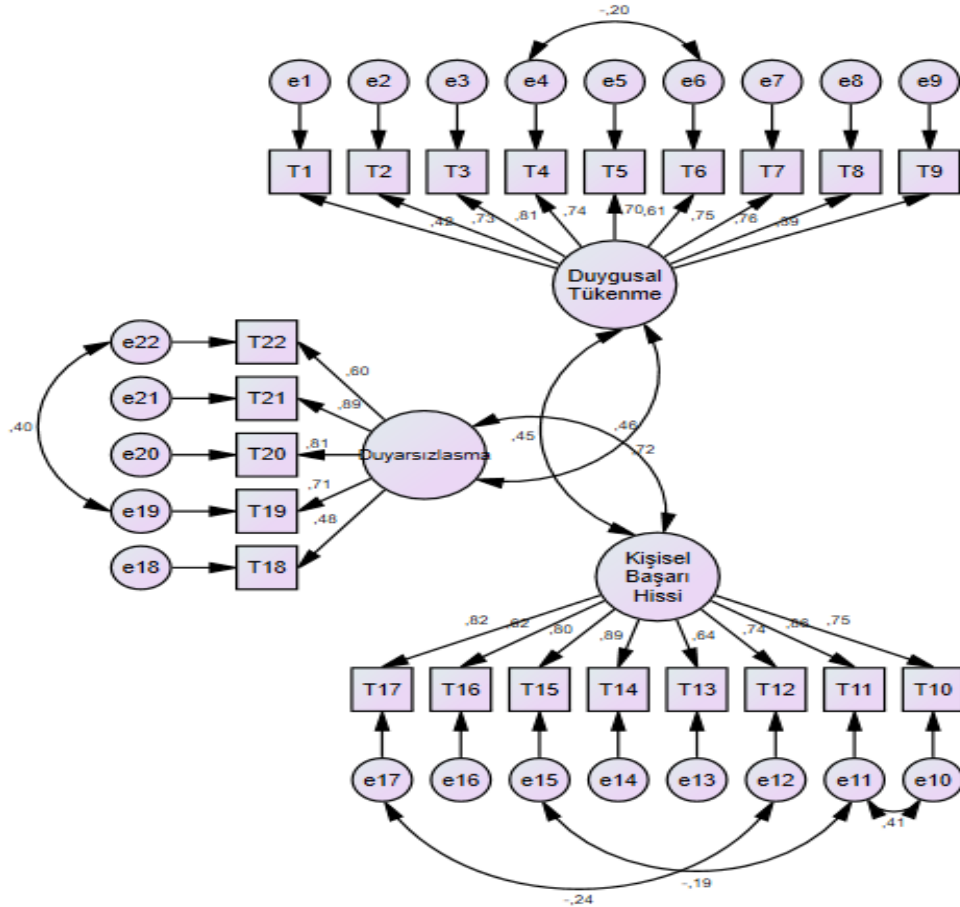
Çizelge 31. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yükleri	S. Hata	C. R.	p
<b>F1: Duygusal Tükenme</b>				
T1	,421	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
T2	,727	,312	9,686	***
T3	,815	,253	10,135	***
T4	,736	,271	9,733	***
T5	,702	,155	10,763	***
T6	,612	,129	10,884	***
T7	,751	,330	9,684	***
T8	,758	,248	9,940	***
T9	,387	,086	9,779	***
<b>CR=0,87</b>		<b>AVE=0,45</b>		
<b>F2: Kişisel Başarı Eksikliği</b>				
T10	,749	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
T11	,864	,027	41,436	***
T12	,738	,029	32,029	***
T13	,635	,030	27,424	***
T14	,887	,031	34,203	***
T15	,799	,029	34,647	***
T16	,617	,030	25,562	***
T17	,816	,032	31,155	***
<b>CR=0,91</b>		<b>AVE=0,59</b>		
<b>F3: Duyarsızlaşma</b>				
T18	,482	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
T19	,708	,139	10,742	***
T20	,806	,187	9,935	***
T21	,886	,203	10,074	***
T22	,603	,132	9,530	***
<b>CR=0,83</b>		<b>AVE=0,50</b>		

Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilmiş faktör yük değerlerinin yer aldığı Çizelge 31 incelendiğinde değerlerin 0,387 üzerinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu değerlerin kabul edilebilir değerin (0,32) üzerinde olduğu bu nedenle her bir maddenin ait olduğu faktör için önemli katkıda bulunduğu söylenebilmektedir.

Faktör yük değerleri ile ilgili formüller kullanılarak Maslach tükenmişlik ölçeği üç alt boyutu için CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Duygusal tükenme boyutu için CR=0,87, AVE=0,45; kişisel başarı eksikliği boyutu için CR=0,91, AVE=0,59 ve son olarak duyarsızlaşma alt boyutu için CR=0,83, AVE=0,50 olarak hesaplanmıştır. Yalnızca duygusal tükenme alt boyutu için hesaplanmış AVE değerinin kabul edilebilir değerin çok az altında kaldığı görülmektedir. Bu değer dışındaki CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir değerleri sağladığı dikkat çekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise Maslach tükenmişlik ölçeğine ait birleşim geçerliğinin bulunduğu söylenebilmektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ve yukarıda detaylı açıklamalarına yer verilen bulgulardan hareketle ölçeğin anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 22 madde ve 3 boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yapılan birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan Maslach tükenmişlik ölçüm modeline ise Şekil 3'te yer verilmiştir.



Şekil 3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli

### 4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılmış birinci düzey çok faktörlü model sonucunda Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından önerilmiş faktör yapısının animatörler için doğrulanmadığı görülmüştür. Bu nedenle örgütsel bağlılık ölçeği tek faktör olarak değerlendirilmiş ve tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmanın bu başlığı altında da ilk olarak Çizelge 32’de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin normallik testi sonucunda elde edilmiş bulgular açıklanmıştır. Daha sonra Çizelge 33’te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin modifikasyon sonrası uyum indeksleri gösterilmiştir. Sonrasında Çizelge 34’te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin maddelerin faktör yükleri ile birleşim geçerliği değerleri açıklanmıştır. Son olarak ise Şekil 4’te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ölçüm modeline yer verilmiştir.

Çizelge 32. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Normallik Testi Bulguları

Maddeler	Min	Max	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
ÖB18	1,000	4,000	-1,006	-8,217	-0,305	-1,246
ÖB17	1,000	4,000	-1,037	-8,470	-0,327	-1,334
ÖB16	1,000	4,000	-1,045	-8,530	-0,211	-0,860
ÖB15	1,000	4,000	-0,804	-6,566	-0,715	-2,919
ÖB14	1,000	4,000	-1,059	-8,644	-0,327	-1,336
ÖB11	1,000	4,000	-0,057	-0,468	-1,109	-4,527
ÖB10	1,000	4,000	-0,579	-4,731	-1,095	-4,469
ÖB7	1,000	4,000	-1,075	-8,779	-0,489	-1,995
ÖB6	1,000	4,000	-0,770	-6,291	-0,834	-3,404
ÖB2	1,000	4,000	-1,076	-8,786	-0,314	-1,283
ÖB1	1,000	4,000	-0,985	-8,043	-0,397	-1,622
<b>Multivariate</b>					<b>50,199</b>	<b>29,683</b>

Örgütsel bağlılık ölçeği için tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilmiş verilerin normallik testi edilmiş, elde edilen bulgulara Çizelge 32’de yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait normallik analizi sonuçlarına bakıldığında basıklık ve çarpıklık kritik değerlerinin (C.R.)  $\mp 3$  aralığında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda verilerin normal dağılımı konusunda bilgi veren çoklu basıklık kritik değerinin de (Multivariate) 20’nin üzerinde olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle örgütsel bağlılık ölçeğine ait verilerin normal dağılıma uymadığı ( $29,683 > 20$ ) söylenebilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ölçeğine ait tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi Asymptotically Distribution Free yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Çizelge 33. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Modifikasyon Sonrası Uyum İndeksleri

Mofikasyon Sonrası	CMIN/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
	2,275	0,949	0,917	0,892	0,057

Asymptotically Distribution Free yöntemi kullanılarak yapılan tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ilk uyum indekslerini iyileştirmek adına öncelikle faktör yük değerleri incelenmiş olup faktör yük değeri kabul edilebilir değer (0,32) altında olan 7 madde ölçekten çıkarılmıştır (ÖB3=-0,018; ÖB4=-0,076; ÖB5=0,039; ÖB8=0,248; ÖB9=0,281; ÖB12=0,108 ve ÖB13=0,096). Faktör yükü düşük maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra Modification Indices incelenmiştir. Bu incelemede uyumu azaltan maddeler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e16-e18, e1-e2, e15-e17). Kovaryans sonrasında yenilen uyum indeksleri ile ölçüm modeline ait uyum indeksleri daha da iyileşmiş ve kovaryans sonrası uyum indeksleri Çizelge 33'te gösterilmiştir. Çizelge 33 incelendiğinde değerlerin iyi uyum gösterdikleri, uyum indeksleri için kabul edilen değerleri sağladığı söylenebilmektedir. Mevcut araştırmanın analizlerinde örgütsel bağlılık ölçeği tek boyut 11 ifade olarak kullanılmıştır.

Çizelge 34. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

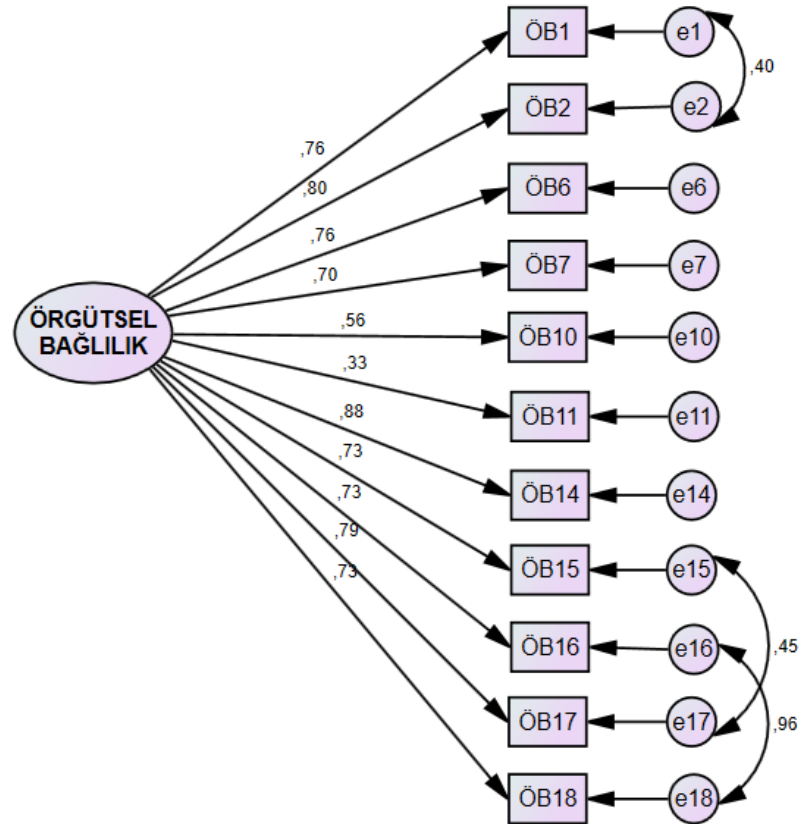
Maddeler	Faktör Yükleri	S. Hata	C. R.	p
ÖB1	0,759	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	***
ÖB2	0,799	0,037	27,849	***
ÖB6	0,757	0,047	19,930	***
ÖB7	0,695	0,057	14,831	***
ÖB10	0,562	0,060	13,284	***
ÖB11	0,331	0,057	7,408	***
ÖB14	0,884	0,051	21,920	***
ÖB15	0,728	0,051	19,319	***
ÖB16	0,734	0,050	18,254	***
ÖB17	0,792	0,056	17,933	***
ÖB18	0,732	0,050	17,671	***
<b>CR=0,91</b>	<b>AVE=0,51</b>			

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilmiş faktör yük değerlerinin bulunduğu Çizelge 28

incelendiğinde faktör yük değerlerinin kabul edilebilir alt sınırının (0,32) üzerinde olduğu bu nedenle her bir maddenin ölçek için önemli katkıda bulunduğu söylenebilmektedir.

Faktör yük değerleri ile ilgili formüller kullanılarak örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanan CR ve AVE değerlerinin de olması beklenen değerleri sağladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için CR=0,91, AVE=0,51 olarak hesaplanmıştır. CR değerinin 0,70'ten büyük olması tüm faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğuna, AVE değerinin 0,50'den büyük olması da faktörlerin birleşim geçerliğine sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılık ölçeğine ait birleşim geçerliğinin bulunduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ve yukarıda detaylı açıklamalarına yer verilen bulgulardan hareketle ölçeğin anlamlı olduğu ve ölçeği oluşturan 11 madde ve tek boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yapılan tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık ölçüm modeline ise Şekil 4'te yer verilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli

#### 4.4. AFA ve DFA Sonrası Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizleri Bulguları ve Ölçeklerde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları

Güvenirlik, katılımcılar tarafından ölçek maddelerine verilen cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik analizi ile ölçek ile ölçülmek istenilenin ne derece doğru ölçüldüğü tespit edilmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 182). Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla tercih edilen en yaygın istatistiksel yöntemlerden biri, Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanması olarak ifade edilmektedir. Çok sorulu ölçeklerdeki sorular arası uyumu gösteren  $\alpha$  katsayısı 0 ve 1 arasında değer alabilmektedir. Katsayı değeri 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan sorular arasındaki içsel uyumunda o derece yüksek olduğu kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 291). Pilot uygulama altında da değinildiği üzere eğer  $\alpha$  katsayısı 0,60 ve 0,80 arasında ise ölçeğe ait güvenirliliğin iyi; 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçeğe ait güvenirliliğin yüksek olduğu belirtilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 280; Kozak, 2018, s. 131-132). Yurdugül (2005, aktaran; Baykal vd., 2011, s. 66) tarafından ise  $\alpha$  katsayı değeri 0,40'ın altında ise ölçeğin güvenirliliğinin olmadığı, 0,40 ve 0,59 arasında ise düşük güvenirlilikte olduğu, 0,60 ve 0,79 arasında ise ölçeğin güvenirliliğinin olduğu, 0,80 ve 1,00 arasında ise ölçeğin yüksek güvenirlilikte bulunduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda da araştırma dâhilinde kullanılan tüm ölçekler için  $\alpha$  katsayısı hesaplanmış ve elde edilen  $\alpha$  katsayılarına aşağıda yer verilmiştir.

Daha sonra güvenilirlik için  $\alpha$  katsayıları hesaplanmış ölçeklere ait maddelerin toplam madde korelasyonları incelenmiştir. İlgili alan yazında toplam madde korelasyon değerleriyle ilgili yer alan değerlendirmeler incelendiğinde ise Bagby, Parker ve Taylor (1993) tarafından toplam madde korelasyon değerlerinin  $\geq 0,20$  olması durumunda maddelerin korunması gerektiği ifade edilmektedir. Rief ve Hiller (1999), toplam madde korelasyon değerlerinin  $< 0,20$  olması durumunda toplam madde korelasyon değerlerinin yetersiz olduğunu ve bu maddelerin ölçek dışında bırakılması gerektiğini belirtmektedir. Streiner, Norman ve Cairney (2015) tarafından ise toplam madde korelasyon değerlerinin 0,20 ve 0,80 arasında olması önerilmektedir. Son olarak Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından da benzer şekilde toplam madde korelasyon değerlerinin 0,20 ve 0,80 arasında değerlere sahip olmasının ideal olduğu ifade edilmektedir. Toplam madde korelasyon değerlerinin 0,20'den küçük olması bu maddelerin genellikle diğer maddelerle zayıf bir ilişkiye sahip olduğunun göstergesi

olarak kabul edilmektedir. Ek olarak toplam madde korelasyon değerlerinin 0,80'den büyük olması da bu maddelerin genellikle diğer maddelerle çok yakından ilişkili olduğunun göstergesi olarak kabul edilmekte ve aynı zamanda bu maddelerin gereksiz olduğu anlamına da gelmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle dört temel değişkene ait ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, duygusal emek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına Çizelge 35'te, Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına Çizelge 36'da, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına Çizelge 37'de ve son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına Çizelge 38'de yer verilmiştir.

**Çizelge 35. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar**

Maddeler	$\bar{x}$	ss	Toplam Madde Korelasyonu
<b>Yüzeysel Davranış <math>\alpha=0,844</math></b>	<b>2,23</b>	<b>0,61</b>	
DE1: Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1,99	0,87	0,627
DE2: Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	2,04	0,86	0,664
DE3: Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	2,79	1,17	0,403
DE4: Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	2,20	1,01	0,732
DE5: Mesleğimi yaparken <u>hissetmediğim</u> duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	2,11	0,98	0,701
DE6: Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	2,22	0,95	0,691
<b>Derinlemesine Davranış <math>\alpha=0,833</math></b>	<b>3,16</b>	<b>0,85</b>	
DE7: Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmek için çaba harcarım.	3,07	1,10	0,677
DE8: Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,22	1,03	0,707
DE9: Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	3,17	1,03	0,696
DE10: Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,20	1,02	0,574
<b>Samimi Davranış <math>\alpha=0,782</math></b>	<b>3,20</b>	<b>0,78</b>	
DE11: Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	3,34	0,90	0,621
DE12: Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	3,04	1,00	0,580
DE13: Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	3,22	0,90	0,664
<b>Toplam Güvenirlik <math>\alpha=0,862</math></b>	<b>2,74</b>	<b>0,61</b>	

Duygusal emek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilmiş  $\alpha$  katsayıları ve toplam madde korelasyonları Çizelge 35'te yer almaktadır. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi hem ölçek bütününe hem de alt boyutları için uygulanmış olup “Yüzeysel Davranış” alt boyutu için  $\alpha=0,844$  yüksek güvenilirlik, “Derinlemesine Davranış” alt boyutu için  $\alpha=0,833$  yüksek güvenilirlik, “Samimi Davranış” alt boyutu için ise  $\alpha=0,782$  iyi güvenilirlik olarak tespit edilmiştir. Ölçek geneline ait  $\alpha=0,862$  olarak hesaplanmış olup, ölçek genelinin yüksek güvenirlğe sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen  $\alpha$  katsayıları mevcut araştırmada kullanılmış “Duygusal Emek Ölçeği”nin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam madde korelasyonları incelendiğinde de toplam madde korelasyon değerlerinin 0,40 üzerinde, 0,80 altında olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 35'den de görüldüğü üzere duygusal emek ölçeğinde yer alan maddelerin toplam aritmetik ortalamalarının da 2,74 olduğu dikkat çekmektedir.



**Çizelge 36. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar**

<b>Maddeler</b>	$\bar{x}$	ss	<b>Toplam Madde Korelasyonu</b>
<b>Duygusal Tükenme <math>\alpha=0,881</math></b>	<b>1,90</b>	<b>0,63</b>	
<b>T1:</b> İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.	1,79	0,83	0,600
<b>T2:</b> İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.	2,10	1,05	0,580
<b>T3:</b> Sabah kalktığımda yorgun hissediyorum ve iş yerinde geçireceğim başka bir gün ile yüzleşmek zorunda kalıyorum.	1,90	0,89	0,651
<b>T4:</b> Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcıdır.	2,09	0,97	0,669
<b>T5:</b> İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1,75	0,84	0,733
<b>T6:</b> İşimden bıkmış hissediyorum.	1,64	0,75	0,683
<b>T7:</b> İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	2,23	1,03	0,567
<b>T8:</b> İnsanlarla birebir/doğrudan çalışmak beni çok fazla strese sokuyor.	2,03	0,89	0,627
<b>T9:</b> Sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,59	0,69	0,600
<b>Kişisel Başarı Hissi <math>\alpha=0,852</math></b>	<b>3,20</b>	<b>0,68</b>	
<b>T10:</b> Karşımdakinin nasıl hissettiğini kolaylıkla anlayabilirim.	3,27	1,00	0,624
<b>T11:</b> Karşımdakinin problemleriyle/sorunlarıyla çok etkili bir şekilde başa çıkabilirim.	3,27	0,98	0,681
<b>T12:</b> İşimle diğer insanların hayatlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	3,21	0,98	0,567
<b>T13:</b> Kendimi çok enerji dolu hissediyorum.	3,03	0,98	0,474
<b>T14:</b> Karşımdakilerle kolayca rahat bir ortam yaratabilirim.	3,36	0,92	0,686
<b>T15:</b> Karşımdakilerle birebir çalıştıktan sonra çok keyifli olduğumu hissediyorum.	3,29	0,97	0,651
<b>T16:</b> Bu işte çok değerli şeyler başardım.	2,91	0,99	0,451
<b>T17:</b> İşimde duygusal problemlerin/sorunların üstesinden çok sakin bir şekilde gelebilirim.	3,29	0,95	0,613
<b>Duyarsızlaşma <math>\alpha=0,814</math></b>	<b>1,87</b>	<b>0,67</b>	
<b>T18:</b> Bazı kişilere kişisel olmayan “nesnelermiş” gibi davrandığımı hissediyorum.	1,91	0,89	0,546
<b>T19:</b> Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız hale geldim.	1,79	0,85	0,677
<b>T20:</b> Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	1,92	0,94	0,653
<b>T21:</b> Bazı kişilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.	1,95	0,95	0,609
<b>T22:</b> Karşımdakilerin bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.	1,77	0,82	0,537
<b>Toplam Güvenirlilik <math>\alpha=0,881</math></b>	<b>2,37</b>	<b>0,49</b>	

Maslach tükenmişlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilmiş  $\alpha$  katsayıları ve toplam madde korelasyonları Çizelge 36’da görülmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi hem ölçek bütününe hem de alt boyutları için uygulanmış olup “Duygusal Tükenme” alt boyutu için  $\alpha=0,881$  yüksek güvenilirlik, “Kişisel Başarı Hissi” alt boyutu için  $\alpha=0,852$  yüksek güvenilirlik, “Duyarsızlaşma” alt boyutu için ise  $\alpha=0,814$  yüksek güvenilirlik olarak tespit edilmiştir. Ölçek geneline ait  $\alpha=0,881$  olarak hesaplanmış olup ölçek genelinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen  $\alpha$  katsayıları mevcut araştırmada kullanılmış “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam madde korelasyonları incelendiğinde de toplam madde korelasyon değerlerinin 0,45 üzerinde, 0,80 altında olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 36’dan da görüldüğü üzere Maslach tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddelerin toplam aritmetik ortalamalarının da 2,37 olduğu dikkat çekmektedir.

**Çizelge 37. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar**

Maddeler	$\bar{x}$	ss	Toplam Madde Korelasyonu
ÖB1: Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım bu otelde/şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	3,28	0,96	0,678
ÖB2: Çalıştığım otelin/şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,33	0,97	0,700
ÖB6: Çalıştığım otelin/şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.	3,25	0,92	0,668
ÖB7: Şu anda bu otelde/şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	3,39	0,94	0,614
ÖB10: Çalıştığım otelden/şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	3,05	1,05	0,511
ÖB11: Eğer çalıştığım otele/şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,78	0,94	0,327
ÖB14: Eğer çalıştığım otelden/şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,32	0,97	0,753
ÖB15: Çalıştığım otelden/şirketten şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	3,14	1,03	0,691
ÖB16: Çalıştığım otel/şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,31	0,93	0,702
ÖB17: Çalıştığım oteldeki/şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu otelden/şirketten ayrılmam.	3,29	0,99	0,737
ÖB18: Çalıştığım otele/şirkete çok şey borçluyum.	3,32	0,91	0,711
<b>Toplam Güvenirlik <math>\alpha=0,904</math></b>	<b>3,22</b>	<b>0,69</b>	

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilmiş  $\alpha$  katsayısı ve toplam madde korelasyonları Çizelge 37’de görülmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonucunda ölçek geneline ait  $\alpha=0,904$  yüksek güvenilirlik olarak hesaplanmış olup ölçek genelinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen  $\alpha$  katsayısı mevcut araştırmada kullanılmış “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam madde korelasyonları incelendiğinde de toplam madde korelasyon değerlerinin 0,32 üzerinde, 0,75 altında olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 37’den de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin toplam aritmetik ortalamalarının da 3,22 olduğu dikkat çekmektedir.

**Çizelge 38. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi ve Maddelere Ait Aritmetik Ortalamalar**

Maddeler	$\bar{x}$	ss	Toplam Madde Korelasyonu
İAN1: Şuan çalıştığım otelden/şirketten ayrılmak istiyorum.	1,76	0,65	0,702
İAN2: Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir otel/şirket bakacağım.	1,98	0,78	0,710
İAN3: Bazen otelden/şirketten ayrılmayı düşünüyorum.	2,03	0,85	0,709
<b>Toplam Güvenirlik <math>\alpha=0,837</math></b>	<b>1,93</b>	<b>0,66</b>	

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilmiş  $\alpha$  katsayıları ve toplam madde korelasyonları Çizelge 38’de görülmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha=0,837$  olarak hesaplanmış olup ölçek genelinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen  $\alpha$  katsayısı mevcut araştırmada kullanılmış “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”nin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Toplam madde korelasyonları incelendiğinde de toplam madde korelasyon değerlerinin 0,70 üzerinde, 0,80 altında olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 32’den de görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan maddelerin toplam aritmetik ortalamalarının da 1,93 olduğu dikkat çekmektedir.

#### 4.5. Fark Testleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin animatörlerin hem sosyo-demografik hem de animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine göre

farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılmış fark testlerine yer verilmiştir. Fark testleri parametrik ya da parametrik olmayan testlerle yapılabilmektedir. Fark testlerinden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla öncelikle araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmektedir. Araştırma verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi hem teorik hem de ampirik çalışmalar açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle bu konu ile birçok araştırmacının ilgilendiği ve içlerinde Chi-square, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, Anderson-Darling, Skewness-Kurtosis gibi farklı testlerin yer aldığı yaklaşık 40 farklı normallik testinin geliştirildiği ileri sürülmektedir (Yazici ve Yolacan, 2006). Mevcut araştırmada öncelikle Kolmogrov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılıp dağılmadığı değerlendirilmiş bu test sonucunda elde edilen değerin  $p < 0,05$ 'ten küçük çıktığı görülmüştür. Bu nedenle verilerin normalliğinin test edilebildiği uygulamalardan bir diğeri olan basıklık-çarpıklık (skewness-kurtosis) katsayıları incelenmiştir (Pallant, 2001, s. 54; Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 79). Basıklık-çarpıklık katsayı değerlerinin  $\mp 2$  arasında olması durumunda araştırmaya ait elde edilmiş verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Curran, West ve Finch, 1996, s. 26; Kunnan, 1998, s. 313; Özkan-Tektaş ve Kavak, 2010, s. 58; Yalız, 2013, s. 100). Araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait elde edilen basıklık-çarpıklık değerlerinin  $\mp 2$  aralığında bulunmasından dolayı araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik testlerle analizler yapılmış olup, bağımsız iki grubun karşılaştırıldığı durumlar için bağımsız t testi (Independent Samples T), bağımsız ikiden fazla grubun karşılaştırıldığı durumlar için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda varyansların homejen ise ANOVA sonucu yorumlanmıştır. ANOVA sonucunda çoklu grup analizlerinde gruplar arasında fark bulunduğu durumlarda fark yaratan gruplar “Bonferroni” ile tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda varyanslar homejen değil ise Welch testi uygulanmış ve elde edilen Welch değeri yorumlanmıştır. Welch testi sonucunda da çoklu grup analizlerinde gruplar arasında fark bulunduğu durumlarda fark yaratan gruplar “Tamhane’s” ile tespit edilmiştir. Uygun testlerle yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen bulgular her değişken için sırasıyla aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### 4.5.1. Duygusal Emek ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri

Araştırmaya katılan animatörlerin duygusal emek düzeyleri ile sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri arasında fark olup olmadığı uygun istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara Çizelge 39’da, animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ise Çizelge 40’ta yer verilmiştir.

Çizelge 39. Duygusal Emek ve Sosyo-Demografik Özellikler

Değişkenler		n	$\bar{x}$	ss	F/t Değeri	P	Bonferroni/Tamhane's
Cinsiyet	Kadın	118	2,60	0,62	t=-2,933	0,004	
	Erkek	282	2,80	0,59			
Yaş	(1) 18-24 yaş arası	116	2,77	0,68	Welch's F= 3,862	0,011	1>3; 2>3; 4>3
	(2) 25-30 yaş arası	161	2,76	0,56			
	(3) 31-35 yaş arası	56	2,49	0,62			
	(4) 36 yaş ve üzeri	67	2,84	0,50			

\*p<0,05

Animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile sosyo-demografik özellikleri kapsamında ele alınan cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ve eğitim durumu ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 39’da da görüldüğü üzere animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Erkek animatörlerin duygusal emek puan ortalamalarının kadın animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda yine Çizelge 39’da görüldüğü üzere animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile yaşları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). 18-24 ve 25-30 yaş arasında olan animatörlerle, 36 yaş ve üzeri yaşa sahip animatörlerin duygusal emek puan ortalamalarının 31-35 yaş arasında olan animatörlere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Çizelge 40. Duygusal Emek ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler

Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni / Tamhane's	
Çalışma Şekli	(1) Otel Personeli	198	2,65	0,61	F=11,295	0,000	3>1; 3>2
	(2) Şirket Personeli	96	2,65	0,59			
	(3) Bağımsız	106	2,97	0,54			
Kadro Durumu	(1) Kadrolu Personel	125	2,70	0,62	Welch's F=5,607	0,003	4>1; 4>2
	(2) Sezonluk Personel	210	2,70	0,62			
	(3) Stajyer	8	2,57	0,74			
	(4) Part-Time Personel	57	2,98	0,44			
Günlük Ortalama Çalışma Süresi	(1) 5 saat ve daha az	33	2,89	0,55	Welch's F=0,001	0,001	1>3; 2>3; 4>3
	(2) 6-8 saat arası	134	2,77	0,68			
	(3) 9-11 saat arası	91	2,51	0,65			
	(4) 12 saat ve üzeri	142	2,82	0,46			
En Fazla Çalışılan Milliyet	(1) Almanya	83	1,92	0,46	Welch's F=125,257	0,000	2>1; 3>1; 4>1; 5>1; 6>1; 4>2; 5>2; 6>2; 4>3; 5>3; 6>3; 6>4; 6>5
	(2) Fransa	21	2,44	0,36			
	(3) İngiltere	64	2,54	0,31			
	(4) Rusya	141	3,03	0,36			
	(5) Türkiye	39	3,09	0,17			
	(6) Diğer	52	3,35	0,33			
Çalışmaktan En Fazla Keyif Alınan Milliyet	(1) Almanya	77	1,86	0,42	Welch's F=138,390	0,000	2>1; 3>1; 4>1; 5>1; 6>1; 4>2; 5>2; 6>2; 4>3; 5>3; 6>3; 6>4; 6>5
	(2) Fransa	18	2,45	0,29			
	(3) İngiltere	59	2,52	0,34			
	(4) Rusya	154	2,99	0,37			
	(5) Türkiye	43	3,11	0,19			
	(6) Diğer	49	3,36	0,34			

\*p<0,05

Animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri kapsamında ele alınan animatörlük eğitimi alma durumu, lisede animatörlük eğitimi alma durumu, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumu, otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumu, animatörlük deneyimi, çalışma şekli, kadro durumu, mevcut otelde çalışma süresi, günlük ortalama çalışma süresi, çalışma

saatlerinden memnuniyet durumu, departmandaki pozisyonu, en fazla çalışılan milliyet, çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet sorularından elde edilen cevaplar ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 40'ta da görüldüğü üzere animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile çalışma şekilleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Bağımsız olarak çalışan animatörlerin duygusal emek puan ortalamasının otel personeli ve şirket personeli olarak çalışan animatörlere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Benzer şekilde Çizelge 40'ta görüldüğü üzere animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile kadro durumları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Part-time personel olarak çalışan animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile kadrolu ve sezonluk personel olarak çalışan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Test sonucuna göre animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile günlük ortalama çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 5 saat ve daha az, 6-8 saat aralığında ve 12 saat ve üzeri çalışan animatörlerin duygusal emek puan sıra ortalamalarının 9-11 saat arası çalışan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Animatörlerin duygusal emek puan ortalamaları ile en fazla çalışılan milliyet arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En düşük duygusal emek puan ortalamasına sahip animatörlerin Almanya'dan müşterilerle çalışan animatörler olduğu dikkat çekmektedir. En fazla Rusya, Türkiye ve diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışan animatörlerin duygusal emek puan ortalamasının en fazla Fransa'dan ve İngiltere'den müşterilerle çalışan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. En fazla diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışan animatörlerin duygusal emek puan ortalamasının ise en fazla Rusya ve Türkiye'den müşterilerle çalışan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Animatörlerin duygusal emek puan sıra ortalamaları ile çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En fazla çalışılan milliyet ile birebir benzer farklılıklar tespit edilmiş olup burada da en düşük duygusal emek puan ortalamasına sahip animatörlerin en fazla Almanya'dan müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörler olduğu dikkat çekmektedir. En fazla

Rusya, Türkiye ve diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin duygusal emek puan ortalamasının en fazla Fransa'dan ve İngiltere'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. En fazla diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin duygusal emek puan ortalamasının ise en fazla Rusya ve Türkiye'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre animatörlerin duygusal emek puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklerden yalnızca cinsiyete ve yaşa göre; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerden ise yalnızca çalışma şekline, kadro durumuna, günlük ortalama çalışma süresine, en fazla çalışılan milliyete ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). İlgili alan yazın incelendiğinde animatörler üzerine yapılmış araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulgular farklı araştırmacılar tarafından farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulgularıyla karşılaştırılmıştır. İlgili alan yazında yer alan ve bulguları mevcut araştırma ile benzerlik gösteren araştırmalardan bazıları şu şekilde açıklanabilir: Örneğin, Korkmaz vd., (2019) tarafından beş yıldızlı zincir otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde çalışanlar üzerinde yapılmış araştırma sonucunda çalışanların duygusal emek düzeylerinin yaşa ve kadro durumuna göre fark gösterdiği bulunmuştur. Ceylan (2017) tarafından da öğretmenler üzerine yapılmış araştırma sonucunda duygusal emeğin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkek öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Beğenirbaş ve Basım'da (2013) yine benzer şekilde duygusal emeğin cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Güngör-Delen (2017) ise havayolu şirketlerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Dahling ve Perez (2010) tarafından da hizmet sektörü çalışanlarının (tur rehberi, barmen, satış temsilcisi gibi) duygusal emek düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılığın bulunduğu bildirilmiştir.



#### 4.5.2. Tükenmişlik ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri

Araştırmaya katılan animatörlerin tükenmişlik düzeyleri ile sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri arasında fark olup olmadığı uygun istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara Çizelge 41’de, animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ise Çizelge 42’de yer verilmiştir.

Çizelge 41. Tükenmişlik ve Sosyo-Demografik Özellikler

Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni	
Cinsiyet	Kadın	118	2,28	0,47	t=-2,291	0,022*	
	Erkek	282	2,40	0,49			
Medeni Durum	(1) Evli	95	2,50	0,45	F=5,094	0,007*	1>2
	(2) Bekâr	273	2,33	0,50			
	(2) Boşanmış	32	2,26	0,47			

\*p<0,05

Animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile sosyo-demografik özellikleri kapsamında ele alınan cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ve eğitim durumu ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 41’den de görüldüğü üzere animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Erkek animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının kadın animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Test sonucunda elde edilen bulgulara göre animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile medeni durumları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Evli animatörlerin tükenmişlik puan ortalamasının bekâr katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 42. Tükenmişlik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler

Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni/Tamhane's	
Çalışma Şekli	(1) Otel Personeli	198	2.32	0.49	F=4,093	0,017*	3>1
	(2) Şirket Personeli	96	2.34	0.52			
	(3) Bağımsız	106	2.48	0.44			
Çalışma Saatlerinden Memnuniyet Durumu	Evet	297	2.33	0.49	t=-2,392	0,017*	
	Hayır	103	2.47	0.49			
En Fazla Çalışılan Milliyet	(1) Almanya	83	2,07	0,60	Welch's F=36,506	0,000*	4>1, 5>1, 6>1, 6>2, 4>3, 6>3, 4>5, 6>4, 6>5
	(2) Fransa	21	2,28	0,55			
	(3) İngiltere	64	2,24	0,29			
	(4) Rusya	141	2,44	0,44			
	(5) Türkiye	39	2,30	0,12			
	(6) Diğer	52	2,88	0,31			
Çalışmaktan En Fazla Keyif Alınan Milliyet	(1) Almanya	77	2,01	0,58	Welch's F=40,219	0,000*	2>1, 4>1, 5>1, 6>1, 6>2; 4>3, 6>3, 4>5, 6>4, 6>5
	(2) Fransa	18	2,52	0,50			
	(3) İngiltere	59	2,19	0,35			
	(4) Rusya	154	2,44	0,42			
	(5) Türkiye	43	2,31	0,13			
	(6) Diğer	49	2,90	0,30			

\*p<0,05

Animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri kapsamında ele alınan animatörlük eğitimi alma durumu, lisede animatörlük eğitimi alma durumu, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumu, otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumu, animatörlük deneyimi, çalışma şekli, kadro durumu, mevcut otelde çalışma süresi, günlük ortalama çalışma süresi, çalışma saatlerinden memnuniyet durumu, departmandaki pozisyonu, en fazla çalışılan milliyet, çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet sorularından elde edilen cevaplar ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 42'den de görüldüğü üzere animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile çalışma şekli arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Çalışma şekli bağımsız olan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamasının çalışma şekli otel personeli olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak Çizelge 42'den görüldüğü üzere animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile çalışma saatlerinden memnun olup olmama durumları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Çalışma saatlerinden memnun olmayan

animatörlerin tükenmişlik puan ortalamasının çalışma saatlerinden memnun olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile en fazla çalışılan milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En fazla diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının en yüksek olduğu dikkat çekmektedir. En fazla Rusya'dan müşterilerle çalışan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının Almanya, İngiltere ve Türkiye'den müşterilerle çalışan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak en fazla Türkiye'den müşterilerle çalışan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının en fazla Almanya'dan müşterilerle çalışan animatörlere göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Animatörlerin tükenmişlik puan ortalamaları ile çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En fazla diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının en yüksek olduğu dikkat çekmektedir. En fazla Rusya'dan müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının en fazla Almanya, İngiltere ve Türkiye'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak ise en fazla Fransa ve Türkiye'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının en fazla Almanya'dan müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre animatörlerin tükenmişlik puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklerden yalnızca cinsiyete ve medeni duruma göre; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerden ise yalnızca çalışma şekline, çalışma saatlerinden memnuniyet durumuna, en fazla çalışılan milliyete ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Duygusal emekle benzer şekilde tükenmişlik için elde edilen bulgularda animatörler üzerine yapılmış araştırma sayısının oldukça sınırlı olmasından dolayı farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulgularıyla karşılaştırılmıştır. İlgili alan yazında yer alan ve bulguları mevcut araştırma ile benzerlik gösteren araştırmalardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir: Örneğin, Güler ve Marşap (2018) tarafından akademisyenler üzerinde ve Gürbüz ve Karapınar

(2018) tarafından da banka çalışanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyinin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. Başol ve Altay (2009) tarafından da tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaştığı ve erkeklerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. İlgili alan yazında farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış ve tükenmişlik düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşan araştırmaların fazla sayıda olduğu görülmüştür (Ayaz, 2016; Acar ve Çakır, 2015; Çavuşoğlu, Ünver, Doğan, İslamoğlu ve Özdemir, 2015; Çiçekli-Koç, 2015; Tansel, 2015; Arslan ve Aslan, 2014; Helvacı ve Turhan, 2013; Yakut, Gül-Kapısız, Durutuna ve Evran, 2013; Coşkun, 2012; Polat vd., 2012; Sezer, 2012; Yıldız, 2012; Kılıç ve Aytemiz-Seymen, 2011; Yoğun-Erçen, (2009). Kırıl (2018) ve Dündar, Köksal ve Pekşen (2017) tarafından farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırmalar sonucunda tükenmişliğin cinsiyet ve medeni durum açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış ve tükenmişliğin medeni durum açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan araştırmaların da ilgili alan yazında bulunduğu dikkat çekmektedir (Çankaya, 2017; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Azizoğlu ve Özyer, 2010; Girgin, 2010).

#### **4.5.3. Örgütsel Bağlılık ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri**

Araştırmaya katılan animatörlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri arasında fark olup olmadığı uygun istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara Çizelge 43'te, animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ise Çizelge 44'te yer verilmiştir.

Çizelge 43. Örgütsel Bağlılık ve Sosyo-Demografik Özellikler

Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	F Değeri	p	Bonferroni	
Yaş	(1) 18-24	116	3,09	0,77	F=3,502	<b>0,016*</b>	<b>4&gt;1</b>
	(2) 25-30	161	3,24	0,60			
	(3) 31-35	56	3,18	0,71			
	(4) 36 yaş ve üzeri	67	3,43	0,68			
Medeni Durum	(1) Evli	95	3,41	0,55	F=5,677	<b>0,004*</b>	<b>1&gt;2</b>
	(2) Bekâr	273	3,14	0,73			
	(3) Boşanmış	32	3,32	0,62			
Eğitim Durumu	(1) Ortaokul ve altı	21	3,48	0,63	F=6,198	<b>0,002*</b>	<b>2&gt;3</b>
	(2) Lise	159	3,33	0,69			
	(3) Üniversite ve üzeri	220	3,12	0,67			

**\*p<0,05**

Animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile sosyo-demografik özellikleri kapsamında ele alınan cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ve eğitim durumu ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 37’den de görüldüğü üzere animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile yaşları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 36 yaş ve üzeri olan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının 18-24 yaş arası olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile medeni durumları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Evli olan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının bekâr olan animatörlere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Çizelge 37’den görüldüğü üzere animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları eğitim düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Eğitim durumu lise düzeyinde olan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının eğitim düzeyi üniversite ve üzerinde olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 44. Örgütsel Bağlılık ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler

Değişkenler		n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni
Otel/Şirket içi Animatörlük Eğitimi	Evet	250	3,32	0,68	t=3,597	<b>0,000*</b>	
	Hayır	150	3,06	0,68			
Animatörlük Deneyimi	(1) 0-1 yıl arası	76	3,06	0,65	Welch's F=6,381	<b>0,000*</b>	<b>2&gt;1; 3&gt;1; 2&gt;4; 3&gt;4</b>
	(2) 2-4 yıl arası	179	3,33	0,58			
	(3) 5-7 yıl arası	67	3,39	0,70			
	(4) 8 yıl ve üzeri	78	2,99	0,85			
Çalışma Şekli	(1) Otel Personeli	198	3,15	0,82	Welch's F=7,661	<b>0,001*</b>	<b>3&gt;1; 3&gt;2</b>
	(2) Şirket Personeli	96	3,18	0,60			
	(3) Bağımsız	106	3,40	0,42			
Kadro Durumu	(1) Kadrolu Personel	125	3,24	0,66	Welch's F=3,284	<b>0,032*</b>	<b>4&gt;2</b>
	(2) Sezonluk Personel	210	3,16	0,75			
	(3) Stajyer	8	3,13	0,44			
	(4) Part-Time Personel	57	3,42	0,48			
Otelde Çalışma Süresi	(1) 0-1 yıl arası	213	3,18	0,67	F=3,966	<b>0,008*</b>	<b>2&gt;3; 3&gt;4</b>
	(2) 2-4 yıl arası	146	3,28	0,69			
	(3) 5-7 yıl arası	15	2,78	0,86			
	(4) 8 yıl ve üzeri	26	3,49	0,57			
Günlük Ortalama Çalışma Süresi	(1) 5 saat ve daha az	33	3,27	0,35	Welch's F=4,784	<b>0,003*</b>	<b>1&gt;3; 4&gt;3</b>
	(2) 6-8 saat arası	134	3,20	0,49			
	(3) 9-11 saat arası	91	2,98	0,86			
	(4) 12 saat ve üzeri	142	3,38	0,74			
En Fazla Çalışılan Milliyet	(1) Almanya	83	2,51	0,84	Welch's F=21,217	<b>0,000*</b>	<b>2&gt;1; 3&gt;1; 4&gt;1; 5&gt;1; 6&gt;1; 5&gt;2; 5&gt;4;</b>
	(2) Fransa	21	3,18	0,50			
	(3) İngiltere	64	3,36	0,53			
	(4) Rusya	141	3,38	0,50			
	(5) Türkiye	39	3,63	0,38			
	(6) Diğer	52	3,47	0,46			
Çalışmaktan En Fazla Keyif Alınan Milliyet	(1) Almanya	77	2,43	0,81	Welch's F=24,794	<b>0,000*</b>	<b>2&gt;1; 3&gt;1; 4&gt;1; 5&gt;1; 6&gt;1; 5&gt;3; 5&gt;4;</b>
	(2) Fransa	18	3,36	0,42			
	(3) İngiltere	59	3,26	0,57			
	(4) Rusya	154	3,40	0,50			
	(5) Türkiye	43	3,63	0,37			
	(6) Diğer	49	3,45	0,47			

\*p<0,05

Animatörlerin örgütsel bağlılık puan sıra ortalamaları ile animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri kapsamında ele alınan animatörlük eğitimi alma durumu, lisede animatörlük eğitimi alma durumu, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumu, otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumu, animatörlük deneyimi, çalışma şekli, kadro durumu, mevcut otelde çalışma süresi, günlük ortalama çalışma süresi, çalışma saatlerinden memnuniyet durumu, departmandaki pozisyonu, en fazla çalışılan milliyet, çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet sorularından elde edilen cevaplar ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 38'den de görüldüğü üzere animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Otel/şirket içi animatörlük eğitimi alan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamasının otel/şirket içinde animatörlük eğitimi almayan animatörlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Çizelge 38'den görüldüğü üzere animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile animatörlük deneyimleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Animatörlük deneyimi 0-1 yıl arası ve 8 yıl ve üzeri olan animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin animatörlük deneyimi 2-4 yıl ve 5-7 yıl arası olan animatörlere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Test sonucunda göre animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile çalışma şekilleri arasında fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Çalışma şekli bağımsız olan animatörlerin otel ve şirket personeli olarak çalışan animatörlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile kadro durumları arasında da fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadro durumu part-time personel olan animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sezonluk personele göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Test sonucunda göre animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile mevcut otelde çalışma süreleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Otelde çalışma süresi 2-4 yıl arası olan animatörlerin otelde çalışma süresi 5-7 yıl arası olan animatörlere göre; otelde çalışma süresi 5-7 yıl arası olan animatörlerin de otelde çalışma süresi 8 yıl ve üzeri olan animatörlere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile günlük ortalama çalışma süreleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Günlük ortalama çalışma saati 5 saat ve daha az olan aynı zamanda 12 saat ve üzeri olan animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamasının çalışma saati 9-11 saat arası olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Çizelge 38'den animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile en fazla çalışılan milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En düşük örgütsel bağlılık düzeyine Almanya'dan müşterilerle çalışan animatörlerin sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamandan en fazla Türkiye'den müşterilerle çalışan animatörlerin de en fazla Fransa ve Rusya'dan müşterilerle çalışan animatörlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Benzer şekilde Çizelge 38'den animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Benzer şekilde en düşük örgütsel bağlılık düzeyine Almanya'dan müşterilerle çalışmaktan en fazla keyif alan animatörlerin sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamandan en fazla Türkiye'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin, en fazla İngiltere ve Rusya'dan müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre animatörlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklerden yalnızca yaşa, medeni duruma ve eğitim durumuna göre; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerden ise yalnızca otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumuna, animatörlük deneyimine, çalışma şekline, kadro durumuna, otelde çalışma süresine, günlük ortalama çalışma süresine, en fazla çalışılan milliyete ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). İlgili alan yazın incelendiğinde animatörler üzerine yapılmış araştırma sayısının oldukça sınırlı olmasından dolayı mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulgular farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulgularıyla karşılaştırılmıştır. İlgili alan yazında yer alan ve bulguları mevcut araştırma ile benzerlik gösteren araştırmalardan bazıları şu şekilde açıklanabilir: Örneğin, Taşlıyan ve Pekkan (2017) Adana'da beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre anlamlı farklılaştığını tespit etmiştir. Akyol, Atan ve Gökmen (2012) sınıf öğretmenleri üzerinde bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın medeni durum açısından



farklılaştığını tespit etmişlerdir. Karaca, Durmuş, Yazkan ve Akarçay (2017) Tunceli ili kamu kurumlarında görevli kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın yaş ve medeni durum açısından anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Hüseyiniklioğlu (2010) tarafından askeri hastane çalışanları üzerinde yapılmış doktora tezi sonucunda örgütsel bağlılığın yaş ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Babadağ (2015) Uşak Belediyesinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumu açısından farklılık gösterdiğini bulmuştur. Karakaya ve Karademir (2013) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın eğitim durumu açısından anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Güzelbayram (2013) okutmanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın yaş ve deneyim açısından farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çolakoğlu vd., (2009) tarafından da Kuşadası'nda beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin hem eğitim durumu hem de deneyim açısından farklılaştığı saptanmıştır.

#### 4.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Sosyo-Demografik ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler Arasındaki Fark Testleri

Araştırmaya katılan animatörlerin işten ayrılma niyeti düzeyleri ile sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri arasında fark olup olmadığı uygun istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Animatörlerin işten ayrılma niyeti düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara Çizelge 45'te, animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ise Çizelge 46'da yer verilmiştir.

Çizelge 45. İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo-Demografik Özellikler

Değişkenler	n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet						
	Kadın	118	1,80	0,60	t=-2,457	0,014*
	Erkek	282	1,98	0,68		

\*p<0,05

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile sosyo-demografik özellikleri kapsamında ele alınan cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ve eğitim durumu ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 45'ten de

görüldüğü üzere animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile yalnızca cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkek animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının kadın animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Çizelge 46. İşten Ayrılma Niyeti ve Animatörlük Mesleğiyle İlgili Özellikler**

Değişkenler		n	$\bar{X}$	SS	F/t Değeri	p	Bonferroni
Animatörlük Eğitimi Alma Durumu	Evet	302	1,88	0,67	t=2,657	<b>0,008*</b>	
	Hayır	98	2,08	0,65			
Üniversitede Animatörlük Eğitimi Alma Durumu	Evet	57	1,76	0,56	t=-2,097	<b>0,037*</b>	
	Hayır	343	1,95	0,67			
Animatörlük Deneyimi	(1) 0-1 yıl	76	2,14	0,73	F=3,222	<b>0,023*</b>	<b>1&gt;2; 1&gt;4</b>
	(2) 2-4 yıl	179	1,89	0,65			
	(3) 5-7 yıl	67	1,89	0,55			
	(4) 8 yıl ve üzeri	78	1,85	0,68			
Çalışma Şekli	(1) Otel Personeli	198	1,83	0,59	F=6,986	<b>0,001*</b>	<b>3&gt;1</b>
	(2) Şirket Personeli	96	1,90	0,71			
	(3) Bağımsız	106	2,12	0,70			
Kadro Durumu	(1) Kadrolu Personel	125	1,75	0,62	F=5,999	<b>0,001*</b>	<b>2&gt;1; 4&gt;1</b>
	(2) Sezonluk Personel	210	1,96	0,70			
	(3) Stajyer	8	2,29	0,51			
	(4) Part-Time Personel	57	2,13	0,54			
En Fazla Çalışılan Milliyet	(1) Almanya	83	1,75	0,71	Welch's F=8,069	<b>0,000*</b>	<b>6&gt;1; 6&gt;2; 6&gt;3; 6&gt;4; 6&gt;5</b>
	(2) Fransa	21	1,82	0,64			
	(3) İngiltere	64	1,93	0,66			
	(4) Rusya	141	1,89	0,64			
	(5) Türkiye	39	1,84	0,38			
	(6) Diğer	52	2,41	0,60			
Çalışmaktan En Fazla Keyif Alınan Milliyet	(1) Almanya	77	1,74	0,72	Welch's F=7,965	<b>0,000*</b>	<b>6&gt;1; 6&gt;2; 6&gt;3; 6&gt;4; 6&gt;5</b>
	(2) Fransa	18	1,75	0,71			
	(3) İngiltere	59	1,94	0,65			
	(4) Rusya	154	1,90	0,64			
	(5) Türkiye	43	1,85	0,43			
	(6) Diğer	49	2,42	0,60			

**\*p<0,05**

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri kapsamında ele alınan animatörlük eğitimi alma durumu, lisede animatörlük eğitimi alma durumu, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumu, otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumu, animatörlük deneyimi, çalışma şekli, kadro durumu, mevcut otelde çalışma süresi, günlük ortalama çalışma süresi, çalışma saatlerinden memnuniyet durumu, departmandaki pozisyonu, en fazla çalışılan milliyet, çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet sorularından elde edilen cevaplar ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yalnızca anlamlı fark tespit edilen değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmıştır. Çizelge 46'da da görüldüğü üzere animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile animatörlük eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Animatörlük eğitimi almayan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan sıra ortalamasının animatörlük eğitim alan animatörlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Çizelge 46'da görüldüğü üzere animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile üniversitede animatörlük eğitimi alma durumu arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üniversite'de animatörlük eğitimi almayan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının üniversitede animatörlük eğitimi alan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile animatörlük deneyimleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Animatörlük deneyimi 0-1 yıl olan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamasının animatörlük deneyimi 2-4 yıl arası ve 8 yıl ve üzeri olan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Test sonucunda göre animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile çalışma şekli arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Çalışma şekli bağımsız olan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamasının çalışma şekli otel personeli olan animatörlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile kadro durumu arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sezonluk ve part-time personel olarak çalışan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamasının kadrolu personel olarak çalışan animatörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile en fazla çalışılan milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En fazla diğer

milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının en fazla Almanya, Fransa, İngiltere, Rusya ve Türkiye'den müşterilerle çalışan animatörlere göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamaları ile çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). En fazla diğer milliyetler kategorisinde yer alan ülkelere mensup müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının en fazla Almanya, Fransa, İngiltere, Rusya ve Türkiye'den müşterilerle çalışmaktan keyif alan animatörlere göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre animatörlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklerden yalnızca cinsiyete göre; animatörlük mesleğiyle ilgili özelliklerden ise yalnızca animatörlük eğitimi alma durumuna, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumuna, animatörlük deneyimine, çalışma şekline, kadro durumuna, en fazla çalışılan milliyete ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Diğer üç temel değişkende olduğu gibi işten ayrılma niyeti için de elde edilen bulgular farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulgularıyla karşılaştırılmıştır. İlgili alan yazında yer alan ve bulguları mevcut araştırma ile benzerlik gösteren Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından özel hizmet sektörü çalışanları üzerine yapılmış araştırma bulunmaktadır. Bu araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin cinsiyet tarafından yordandığı tespit edilmiştir.

#### **4.6. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda bir korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır. Verilerin normal dağılması durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Verilerin normal dağılmaması durumunda da Spearman korelasyon katsayısı ile hesaplama yapılmaktadır. Bu katsayı "r" harfi ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında bir değer alabilmektedir ( $-1 \leq r \leq +1$ ) (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Katsayının işareti negatif ise ilişkisi test edilen iki sürekli değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin söz konusu

olduğu anlamına gelmektedir. Katsayı işareti pozitif ise iki sürekli değişken arasında aynı yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Genel olarak 0,1 ve 0,3 arasındaki korelasyon zayıf; 0,3 ve 0,5 arasındaki korelasyon orta düzey; 0,5 ve 0,8 arasındaki korelasyon güçlü; 0,8'den büyük ise korelasyon çok güçlü şeklinde yorumlanmaktadır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, s. 347-351).

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın sürekli değişkenlerini oluşturan duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, bu üç değişkene ait alt boyutlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Ölçeklere ait verilerin normal dağılmasından dolayı ölçeklere ait korelasyon analizi Pearson korelasyon katsayısı ile yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayı bulgularına ise Ek-2'de yer verilmiştir.

Animatörlerin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna göre duygusal emek ile tükenmişlik ( $r=0,520$ ,  $p<0,05$ ) arasında; yüzeysel davranış alt boyutu ile duygusal tükenme alt boyutu ( $r=0,424$ ,  $p<0,05$ ), kişisel başarı eksikliği ( $r=0,268$ ,  $p<0,05$ ), duyarsızlaşma ( $r=0,421$ ,  $p<0,05$ ) arasında; derinlemesine davranış alt boyutu ile kişisel başarı eksikliği ( $r=0,506$ ,  $p<0,05$ ) ve duyarsızlaşma ( $r=0,141$ ,  $p<0,05$ ) arasında; samimi davranış alt boyutu ile kişisel başarı eksikliği ( $r=0,570$ ,  $p<0,05$ ) ve duyarsızlaşma ( $r=0,132$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. ilişki tespit edilmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin doğrudan animatörler üzerinde araştırılmamış olduğu görülmektedir. Ancak ilgili alan yazında farklı sektörlerde, farklı mesleklerde çalışanlar üzerinde bu iki değişkene ait ilişkiler incelenmiş olup benzer sonuçların elde edildiği dikkat çekmektedir. Örneğin Yıldırım ve Erul (2013) ve Bartram vd., (2012) tarafından yapılmış araştırmalar sonucunda duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu bildirilmiştir. Grandey (2003) araştırmasında yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgili alan yazında yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiş farklı araştırmalarında bulunduğu görülmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Glomb ve Tews, 2004; Chu ve Murrmann, 2006; Johnson ve Spector, 2007; Judge, Woolf ve Hurst, 2009; Seery ve Corrigan, 2009; Lv vd., 2012; Rathi, Bhatnagar ve Mishra, 2013). Bunlara ek olarak mevcut araştırma bulguları ile

benzerlik gösteren ve ilgili alan yazında farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma sayısı arttırılabilmektedir. Örneğin, Güllü ve Şahin (2019) Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan olimpik spor branşları antrenörlerinin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında duygusal emek ve tükenmişlik arasında ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma; samimi davranış ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği arasında da anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Koçak ve Gürsoy (2018) Yalova Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü'nde ve buraya bağlı kurumlarda çalışanların duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiş, araştırma sonucunda duygusal emek üç alt boyutu ve tükenmişlik üç alt boyutunun birbiriyle farklı yön ve düzeylerde anlamlı ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Tepeci ve Pala (2016) tarafından turizm öğrencileri üzerinde yapılmış araştırma sonucunda derinlemesine davranış ile kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşma arasında; samimi davranışla ise kişisel başarı eksikliği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Karakaş (2015) tarafından otel çalışanları üzerine yapılmış doktora tezi sonucunda duygusal emek ve tükenmişlik arasında; yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile tükenmişlik üç alt boyutu arasında ilişki saptamıştır. Gün-Eroğlu (2014) tarafından yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; derinlemesine davranışın da duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Matteson ve Miller (2013) tarafından yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında aynı zamanda derinlemesine davranışla ise kişisel başarı eksikliği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından da Kanada'da farklı sektörlerden çalışanlar (satış görevlisi, bankacı, muhasebeci, mühendis, işçi, hemşire, sosyal hizmet uzmanı gibi) üzerinde yapılmış araştırma sonucunda yüzeysel davranışın, duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşma ile anlamlı ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Derinlemesine davranışın ise yalnızca kişisel başarı eksikliği ile anlamlı ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde duygusal emek ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sayısının ilgili alan yazında fazla olduğu ve bu araştırmalarda farklı yön ve düzeylerde anlamlı ilişkilerin tespit edildiği görülmüştür. Bu araştırmalarda elde edilen bulgularla ise mevcut araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Animatörlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna göre duygusal emek ile örgütsel bağlılık ( $r=0,445$ ,  $p<0,05$ ); yüzeysel davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık ( $r=0,120$ ,  $p<0,05$ ); derinlemesine davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık ( $r=0,506$ ,  $p<0,05$ ); samimi davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık ( $r=0,538$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Mevcut araştırma sonuçlarının ilgili alan yazında yer alan ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulguları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Deliveli (2018) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda derinden rol yapma ve samimi davranış ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Kerse ve Özdemir (2018) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda duygusal emek alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Bayrakçı (2017) bankalarda müşteri ilişkisi yetkilisi olarak çalışan katılımcıların duygusal emek düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda duygusal emek ve duygusal emek alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit etmiştir. Giderler vd., (2016) ve Giderler vd., (2016) tarafından da devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler üzerinde duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Rathi vd., (2013) tarafından ise otel çalışanları üzerinde yapılmış araştırmada da benzer sonuç tespit edilmiştir.

Animatörlerin duygusal emek düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna göre duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,281$ ,  $p<0,05$ ); yüzeysel davranış alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,284$ ,  $p<0,05$ ); derinlemesine davranış alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,169$ ,  $p<0,05$ ) ve samimi davranış alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,166$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlgili alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Örneğin Karakaş (2015) tarafından otel çalışanları üzerine yapılmış doktora tezi sonucunda duygusal emek ve alt boyutlarından yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Begenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit

edilmiştir. Rathi vd., (2013) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda yüzeysel davranışın ve derinlemesine davranışın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Bartram vd., (2012) Avustralya'da çalışan hemşirelerin duygusal emek düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelenmiş olup bu iki değişken arasında ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Lv vd., (2012) Çin'in 4 şehrinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin tam zamanlı çalışanlarının duygusal emek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemiş, duygusal emek alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. Yürür ve Ünlü (2011) ise Yalova'da ki otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Animatörlerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna göre tükenmişlik ile örgütsel bağlılık ( $r=0,317$ ,  $p<0,05$ ) ve kişisel başarı eksikliği alt boyutu ile örgütsel bağlılık ( $r=0,643$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Mevcut araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği araştırmalardan bazıları şu şekilde açıklanabilmektedir: Örneğin, Polatçı vd., (2014), Tekin vd., (2014), Tunalı (2012) ve Polat ve Uğurlu (2009) farklı örneklem grupları üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Aksanaklı ve İnandı (2018) tarafından Mersin ilinde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış araştırma sonucunda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Demirel, Tohum ve Kartal (2017) tarafından A üniversitesi tıp fakültesi hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu bildirilmiştir. Son olarak Garland vd., (2014) tarafından 4-19 yaşları arasındaki suçlular için özel bir cezaevinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma sonucunda tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Animatörlerin tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna göre tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,399$ ,  $p<0,05$ ); duygusal tükenme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,339$ ,  $p<0,05$ ); kişisel başarı eksikliği alt boyutu ile işten

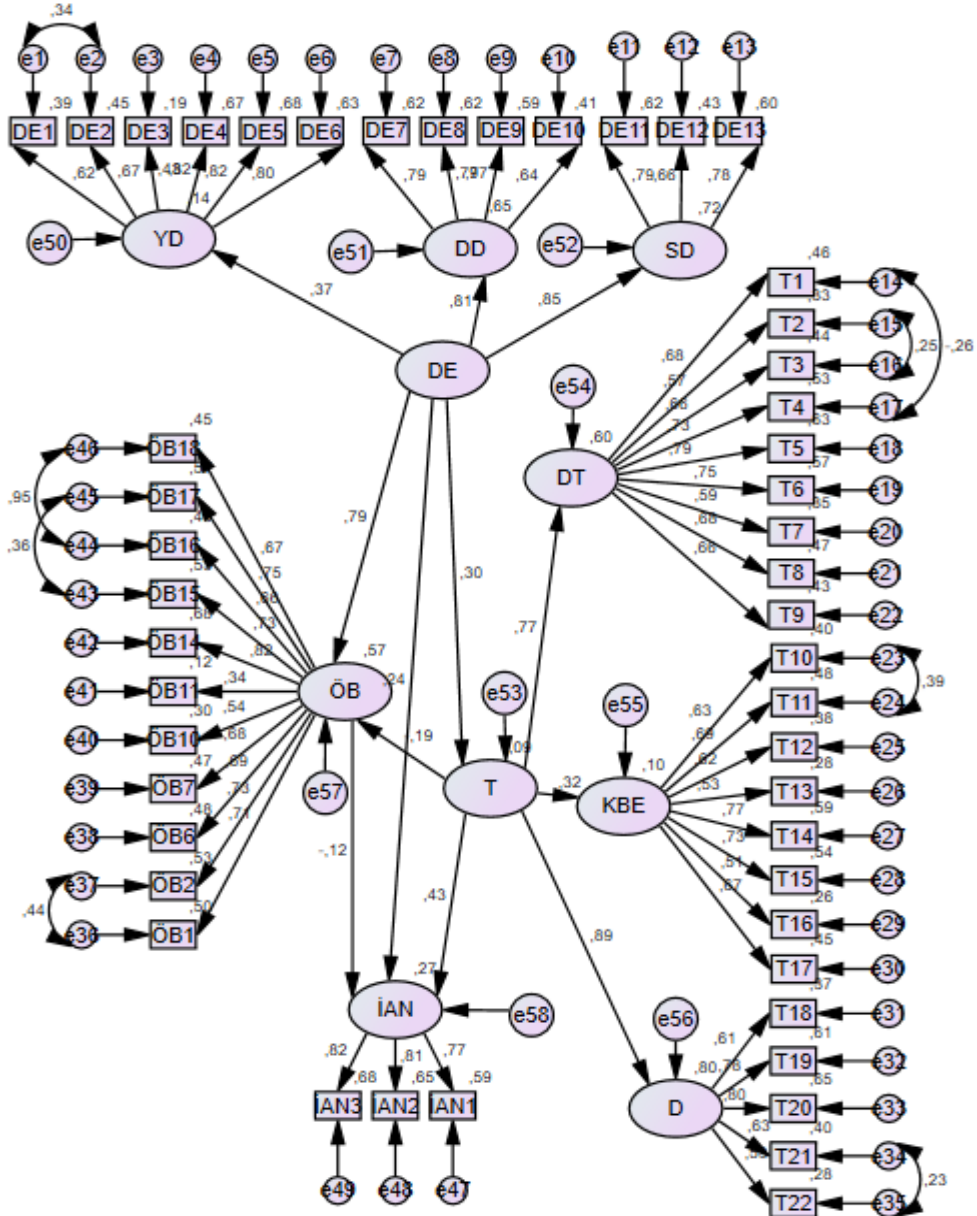


ayrılma niyeti ( $r=0,226$ ,  $p<0,05$ ); duyarsızlaşma alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,338$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlgili alan yazında mevcut araştırma bulguları ile benzer nitelikte olan araştırmalar yer almaktadır. Örneğin Lee (2019) tarafından beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılmış araştırma sonucunda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Şahin (2019) tarafından yapılmış doktora tezi sonucunda hem tükenmişlik hem de tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ertop (2017) tarafından yapılmış doktora tezi sonucunda ise tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aslan ve Etyemez (2015) Hatay’da 3, 4 ve 5 yıldızlı ve butik otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlikleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla araştırma yapmış, araştırma sonucunda tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yıldırım vd., (2014) tarafından Gaziantep’te bulunan bankalarda çalışanların tükenmişlikleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmış araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Lv vd., (2012) tarafından da duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu bildirilmiştir. Knudsen, Ducharme ve Roman (2009) tarafından duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkinin olduğu bildirilmiştir. Polat ve Uğurlu (2009) tarafından ise ilköğretim müfettişleri üzerinde yapılmış araştırma sonucunda benzer şekilde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Son olarak animatörlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmış korelasyon analizi sonucuna örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. İlgili alan yazın incelendiğinde farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir (Abraham, 1999; Altay, 2018; Dalmış, 2018; Labrague vd., 2018; Kartopu, 2016; Güven-Güres, 2015; Jonathan vd., 2013; Türker, 2013). Mevcut araştırma kapsamında elde edilen bu bulgunun ilgili alan yazında yer alan araştırmalardan farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir.

#### **4.7. Araştırma Modeli İçinde Yer Alan Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizi**

Çok değişkenli istatistiksel analizlerin temelini oluşturan YEM analizi sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 411; Bagozzi ve Yi, 1989, s. 271). YEM analizi örtük ve gözlemlenen değişkenler arasında var olan ilişkilerle ilgili hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Teo, Tsai ve Yang, 2013, s. 3). YEM analiziyle uygun gözlemlenen değişkenlerle ölçülen ve makul yapılar arasında sınanmak istenen teorinin öngörülerini temsil eden bir model belirlenerek bu teori sınanmaktadır (Kline, 2016, s. 10). Yem analizi sonucunda da teorik modelin araştırma amacına uygun olarak elde edilen verilerle ne ölçüde desteklendiğini belirlemektedir. Yani araştırma değişkenleri arasında ortaya koyulmuş ilişkilerin araştırma veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı ortaya koyulmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 2). Araştırma değişkenlerinin yani birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin birlikte ve bir kümede modellenmesine, karmaşık yapıların analiz edilmesine, araştırma probleminin tek bir süreçte ele alınmasına ve ölçüm hatalarının hesaba katılıp, değerlendirilmesine ve düzeltilmesine imkân tanıyan en kapsamlı ve esnek yaklaşım olarak kabul edilen YEM analizi bu açılarından regresyon analizi gibi geleneksel çok değişkenli analizlerden farklılık göstermektedir. YEM analizinin en yaygın kullanım amacının ise değişkenler arasındaki nedensel etkileri tahmin etmek olduğu belirtilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010; Hoyle, 2012; Bagozzi, 2010; Byrne, 2012). Erdirençelebi (2010) tarafından da YEM analizinin değişkenler arasındaki ilişkileri sebep-sonuç ilişkisi açısından açıkladığı belirtilmektedir. Bu açıklamalardan hareketle araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenlere ait yapılar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak yani diğer bir ifadeyle bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla YEM analizi yapılmıştır. Bu kapsamda da YEM analizi yapılmış araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki yapısal ilişkilere ait regresyon değerlerine Şekil 5'te, araştırma modeline ait uyum indeklerine Çizelge 47'de ve yapısal eşitlik modeli sonucu elde edilen analiz bulgularına ise Çizelge 48'de yer verilmiştir.



Şekil 5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yapısal İlişkiler

Çizelge 47. Araştırma Modeline Ait Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Tavsiye Edilen Değer
CMIN/df ( $\chi^2/df$ )	2,230	$\chi^2/df \leq 5$
GFI	0,800	GFI $\geq 0,80$
AGFI	0,778	AGFI $\geq 0,80$
CFI	0,871	CFI $\geq 0,80$
RMSEA	0,056	RMSEA $\leq 0,08$

YEM analizi sonucu değişkenler arasındaki yapısal ilişkilere ait uyum indeksleri değerlendirildiğinde AGFI değerinin kabul edilebilir değer altında kaldığı görülmektedir. CMIN/df ( $\chi^2/df$ ) değeri 3'ün altında olup bu değer mükemmel uyum kriterini sağladığı dikkat çekmektedir. GFI ve CFI değerlerinin ise kabul edilebilir

değerleri sağladığı görülmektedir. Son olarak RMSEA değerinin de 0,08'den küçük olduğu ve bu değer de kabul edilebilir değer aralığında yer aldığı görülmektedir.

Şekil 5'de de görüldüğü üzere duygusal emeğin açıklanmasında alt boyutlarının etkisi değerlendirildiğinde en çok etkisi bulunan boyutların sırasıyla samimi davranış boyutu ( $R^2=0,723$ ), derinlemesine davranış boyutu ( $R^2=0,650$ ) ve yüzeysel davranış boyutu ( $R^2=0,139$ ) olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin açıklanmasında alt boyutlarının etkileri değerlendirildiğinde ise burada da en fazla etkisi bulunan alt boyuttan en az etkisi bulunan alt boyuta doğru alt boyutların sıralamasının duyarsızlaşma ( $R^2=0,798$ ), duygusal tükenme ( $R^2=0,597$ ) ve kişisel başarı eksikliği ( $R^2=0,100$ ) şeklinde olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma modelinin bağımlı değişkenler tarafından açıklanma değerleri incelendiğinde ise modeli açıklama oranı en yüksek olan değişkenin örgütsel bağlılık ( $R^2=0,568$ ), daha sonra işten ayrılma niyeti ( $R^2=0,275$ ) ve son olarak ise tükenmişlik ( $R^2=0,091$ ) olduğu görülmektedir.

**Çizelge 48. Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu Elde Edilen Analiz Bulguları**

<b>Etki</b>	<b>St. Reg. Katsayıları</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Sonuç</b>
T←DE	0,301	0,053	4,113	***	<b>Etki Var</b>
ÖB←DE	0,788	0,097	9,185	***	<b>Etki Var</b>
İAN←DE	0,244	0,100	2,050	<b>0,040</b>	<b>Etki Var</b>
ÖB←T	-0,186	0,091	-3,181	<b>0,001</b>	<b>Etki Var</b>
İAN←T	0,431	0,089	5,569	***	<b>Etki Var</b>
İAN←ÖB	-0,121	0,076	-1,166	0,243	Etki Yok

Şekil 5 dikkate alındığında ve Çizelge 48'den hareketle duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,301$ ,  $p<0,05$ ); örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,788$ ,  $p<0,05$ ) ve son olarak işten ayrılma niyeti üzerinde de benzer şekilde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,244$ ,  $p<0,05$ ) bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Tükenmişliğin de örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ( $\beta=-0,186$ ,  $p<0,05$ ); işten ayrılma niyeti üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,431$ ,  $p<0,05$ ) etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Son olarak Çizelge 48'den de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

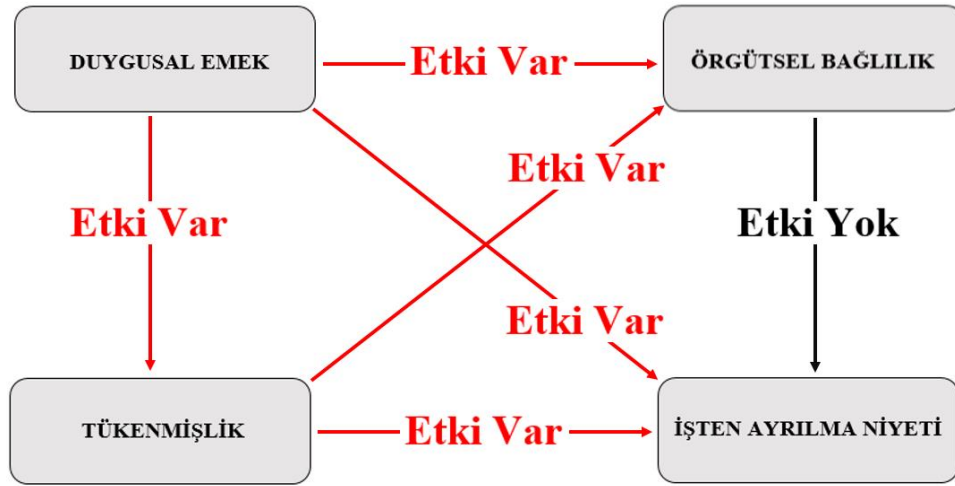
YEM analizi sonucu animatörlerin duygusal emek düzeylerinin hem tükenmişlik düzeylerini, hem örgütsel bağlılık düzeylerini hem de işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği görülmüştür. Daha önceki açıklamalarla benzer şekilde mevcut araştırmada elde edilmiş bu bulgular ilgili alan yazında yer alan ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda ilgili alan yazında yer alan ve bulguları mevcut araştırma bulguları ile benzerlik gösteren araştırmaların var olduğu görülmüştür. Bu araştırmalar şu şekilde açıklanabilmektedir: Büyükbeşe ve Aslan (2019) tarafından Gaziantep’te 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapılmış araştırma sonucunda, işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Güler (2018) tarafından akademisyenler üzerinde araştırma yapılmış olup, araştırma sonucunda duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Moç (2018) M.E.B.’e bağlı özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir. Karakaş (2017) Antalya, Muğla ve İstanbul’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin tükenmişliği etkilediğini saptamıştır. Yıldırım ve Erul (2013) Aksaray’da özel kurumlarda ve kamu kurumlarında görevli hemşirelerin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkisini incelemiş duygusal emeğin tükenmişlik üstünde bir etkisinin bulunduğunu gözlemlemiştir. Chau vd., (2009) Orta Doğu Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bölgesel bir banka kuruluşunda çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda duygusal emeğin tükenmişliği etkilediğini tespit etmiştir. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinden *H1*’in (animatörlerin duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır); *H2*’nin (animatörlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır) ve *H3*’ün (animatörlerin duygusal emek düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır) desteklendiği belirtilebilmektedir.

YEM analizi sonucu animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini negatif yönde ve anlamlı; işten ayrılma niyetlerini de pozitif yönde ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. İlgili alan yazında tükenmişliğin örgütsel bağlılık

ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin var olduğunu tespit etmiş araştırmalar bulunmakla birlikte mevcut araştırmada elde edilmiş bulgularla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Aquino, vd., (2018) hemşirelik fakültesi doktora programındaki akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmada tükenmişliğin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Güler (2018) tarafından akademisyenler üzerinde araştırma yapılmış olup, araştırma sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Han vd., (2014) ve Bria vd., (2013) tarafından da tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu bildirilmiştir. Görür ve Günaydın (2019) bir alüminyum fabrikası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Demirel vd., (2017) tarafından yapılmış araştırma sonucunda A üniversitesi tıp fakültesi hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir diğer benzer sonuçta Yıldız, Yalavaç ve Meydan (2013) tarafından Gümrük ve Ticaret Bakanlığı mensubu olan personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda elde edilmiş olup tükenmişliğin hem örgütsel bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle *H4*'ün (animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır) ve *H5*'in (animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır) desteklendiği söylenebilmektedir.

Son olarak YEM analizi sonucunda animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu sonucuyuda *H6*'nın (animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır) desteklenmediği ifade edilebilmektedir.

Yapılan YEM analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlılığı doğrulanan araştırma model ilk araştırma modeli uyuşmakta olup Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Son Araştırma Modeli

#### 4.8. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Mevcut araştırmada ilgili alan yazın çerçevesinde oluşturulmuş olan 6 adet hipotez uygun istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Uygun istatistiksel analizlerin yapılması sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle 5 hipotez desteklenmiş, 1 hipotez desteklenmemiştir. Hipotezler ve sonuçlarıyla ilgili detaylı bilgiler Çizelge 49'da yer almaktadır.

Çizelge 49. Araştırma Kapsamında Test Edilmiş Hipotezlere Ait Sonuçlar

No	Hipotezler	Sonuç
H1	Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H2	Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H3	Animatörlerin duygusal emek düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H4	Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H5	Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H6	Animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Antalya ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi sebep-sonuç ilişkisi açısından belirlemek amacıyla yapılmış araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ait sonuca; aynı zamanda bulgular ve sonuç doğrultusunda sunulmuş önerilere yer verilmektedir.

### 5.1. Sonuç

Bu araştırmada animatörlerin duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki sebep sonuç ilişkisi açısından incelenmiştir. Aynı zamanda araştırma konusu (problem durumu) başlığı altında yer verilen araştırma sorularına da cevap aranmıştır. Antalya ilinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 400 animatörden anket formları aracılığıyla elde edilen verilerden hareketle araştırmaya ait sonuç şu şekilde açıklanabilmektedir:

İlk olarak animatörlerin sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan animatörler ilk olarak cinsiyet açısından değerlendirildiğinde erkek animatörlerin (%70,5) büyük çoğunluğu oluşturduğu dikkat çekmektedir. Animatörlerin yaşları incelendiğinde en fazla 25-30 yaş arası (%40,3) animatörün bulunduğu görülmektedir. Gelir durumları açısından değerlendirildiğinde 2021-3000 TL arası (%42,0) geliri bulunan animatör sayının en fazla olduğu tespit edilmiştir. Animatörlerin medeni durumları incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun bekâr (%68,2) olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan animatörler bakmakla yükümlü oldukları kişi açısından da değerlendirilmiş olup büyük çoğunluğunun bakmakla yükümlü bulunduğu kimsesinin olmadığı (%55,4) görülmüştür. Son olarak animatörler eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde ise üniversite ve üzeri eğitim düzeyine (%55,0) sahip animatörlerin oranının fazla olduğu tespit edilmiştir. Animatörler animatörlük eğitimi alıp almadıkları; eğer bu eğitimi aldılarsa nerede aldıkları açısından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda animatörlerin büyük çoğunluğunun animatörlük eğitimi aldığı (%75,5) ve bu eğitimi otel/şirket içinde alan animatörlerin (%62,5) oranının en fazla olduğu



sonucuna ulaşılmıştır. Animatörlük deneyimi açısından animatörler değerlendirildiğinde 2-4 yıl arası deneyime (%44,8) sahip olan animatörlerin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Animatörler çalışma şekilleri açısından incelendiğinde otel personeli (%49,5) olarak çalışanların oranının en fazla; kadro durumu açısından değerlendirildiğinde ise sezonluk çalışan (%52,5) animatörlerin büyük çoğunlukta olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan animatörlerin mevcut otelde/şirkette çalışma süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun mevcut otelde/şirkette 0-1 yıl arası (%53,2) süredir çalıştıkları saptanmıştır. Günlük ortalama çalışma süresi açısından incelendiğinde ise en fazla günlük ortalama 12 saat ve üzeri (%35,5) süre çalışan animatörlerin bulunduğu görölmüştür. Animatörlerin büyük çoğunluğunun ise çalışma saatlerinden memnun olduğu (%74,3) saptanmıştır. Katılan animatörler departmandaki görevleri açısından değerlendirildiğinde ise animatör (%56,0) olarak görevli olanların oranının en fazla olduğu tespit edilmiştir. Animatörler hem en fazla çalıştıkları milliyetler hem de çalışmaktan en fazla keyif aldıkları milliyetler açısından incelenmiş olup en fazla çalışılan milliyetin Rusya (%35,2), çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyetin de yine benzer şekilde Rusya (%38,5) olduğu belirlenmiştir. Son olarak animatörler en fazla yaptıkları ve yapmaktan en fazla keyif aldıkları animasyon faaliyetleri açısından incelenmiş, en fazla yapılan animasyon faaliyetinin dart (%43,7), yapmaktan en fazla keyif alınan animasyon faaliyetinin de yine benzer şekilde dart (%19,5) olduğu görölmüştür.

Daha sonra araştırmanın sürekli değişkenlerinin sosyo-demografik ve animatörlük mesleğiyle ilgili özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmış uygun analizler sonucunda animatörlerin duygusal emek düzeylerinin cinsiyete, yaşı, çalışma şekline, kadro durumuna, günlük ortalama çalışma süresine, en fazla çalışılan ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin de cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli, çalışma saatlerinden memnuniyet durumu, en fazla çalışılan ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet açısından anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ise yaş, medeni durum, eğitim durumu, otel/şirket içi animatörlük eğitimi alma durumu, animatörlük deneyimi, çalışma şekli, kadro durumu, otelde çalışma süresi, günlük ortalama çalışma süresi, en fazla çalışılan ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyet açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görölmüştür ( $p<0,05$ ). Son

olarak animatörlerin işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete, animatörlük eğitimi alma durumuna, üniversitede animatörlük eğitimi alma durumuna, animatörlük deneyimine, çalışma şekline, kadro durumuna, en fazla çalışılan ve çalışmaktan en fazla keyif alınan milliyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için YEM analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda animatörlerin duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bulgudan hareketle duygusal emek düzeyinde meydana gelen artışın tükenmişlik düzeyini arttıracığı söylenebilmektedir. Yıldırım ve Erul (2013) ve Chau vd., (2009) tarafından da benzer bulgular ifade edilmektedir. Müşterilerle yoğun etkileşim hali ve işletmelerin duyguların yönetimi konusundaki beklentileri animatörleri yoğun duygusal emek kullanımına itebilmekte bu durumda da animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin artmasının kaçınılmaz olması beklenmektedir. Araştırma probleminin ve sonrasında oluşturulmuş araştırma amacının çıkış noktasını oluşturan konulardan birinin bu bulgu ile desteklendiği ifade edilebilmektedir. Bu noktada duygusal emek kullanımdan kaynaklanacak tükenmişliğin önüne geçebilmek adına hem animatörlerin kendilerinin hem de turizm işletmelerinin duygusal emek kullanımı konusunda hassas olmalarının gerekli olduğu söylenebilmektedir.

Analiz sonucunda animatörlerin duygusal emek düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bulgudan hareketle duygusal emek düzeyinde meydana gelen artışın örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığı ifade edilebilmektedir. Büyükbeşe ve Aslan (2019) tarafından da benzer bir sonuç bildirilmiştir. Bu noktada duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine ve samimi davranış alt boyutlarının daha yoğun olarak yaşandığı bu nedenle de örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı yorumu yapılabilmektedir. Çünkü derinlemesine ve samimi davranış alt boyutlarını yoğun yaşayan animatörlerin duygularını düzenlemeye gereksinimleri kalmayacaktır. Bu durumda çalışma ortamlarında kendileri gibi rahat davranabilen animatörlerin örgütlerine olan bağlılıklarını olumlu etkileyebilecektir.

Analiz sonucunda animatörlerin duygusal emek düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bulgudan hareketle duygusal emek düzeyinde meydana gelen artışın işten ayrılma niyetini arttıracığı söylenebilmektedir. Moç (2018) tarafından da benzer

bir sonuç bulunmuştur. Yoğun duygusal emek kullanımı animatörlerin mevcut iş ortamlarında kendileri gibi olmaktan uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle animatörler gerçek duygularını davranışlarına yansıtamadığı bir iş ortamında çalışmak zorunda kalabilmektedir. Bu durumda animatörleri daha rahat davranabilecekleri, hissettikleri duyguları davranışlarına rahatça yansıtabilecekleri yeni bir çalışma ortamı aramaya itebilmektedir.

Analiz sonucunda animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle tükenmişlik düzeyinde meydana gelen artışın örgütsel bağlılık düzeyini azaltabileceği söylenebilmektedir. Görür ve Günaydın (2019) tarafından da benzer bir sonuç bulunmuştur. Gerek araştırma bulgularıyla da desteklendiği üzere duygusal emek kullanımı gerekse kötü örgüt çalışma şartları dolayısıyla animatörlerin tükenmişlik yaşamalarının kaçınılmaz olacağı ifade edilebilmektedir. Animatörlerin tükenmişlik yaşamaları da örgütlerine yönelik bağlılık beslememelerini ya da örgüte olan bağlılıklarının azalmasını beraberinde getirebilmektedir.

Analiz sonucunda animatörlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle tükenmişlik düzeyinde meydana gelen artışın işten ayrılma niyetini arttırabileceği söylenebilmektedir. Aquino vd., (2018), Han vd., (2014) ve Bria vd., (2013) tarafından da benzer sonuçlar bildirilmiştir. Örgütsel bağlılık sonucuyla benzer şekilde çeşitli sebeplerden kaynaklı tükenmişlik yaşayan animatörlerin mevcut işlerinden ayrılma konusunda istekli olmalarında kaçınılmaz olacağı belirtilebilmektedir. Günlük yaşamın büyük çoğunluğunun iş ortamında geçtiği gerçeği dikkate alındığında iş ortamının işgörenlere sunacağı tatminin oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

Analiz sonucunda animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ve araştırma sonucunda elde edilmiş bulgulardan hareketle animatörlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin bulunmamasında şu durumun etkili olduğu söylenebilmektedir: Araştırma bulgularından araştırmaya katılan animatörlerin büyük çoğunluğunun mevcut otel/işletmesinde deneyiminin 1 yıl ve altı olduğu ve aynı

zamanda sezonluk personel olarak çalıştıkları dikkat çekmektedir. Bu bulgudan hareketle animatörlerin otel/işletme değiştirme eğilimlerinin yüksek olduğu; animatörlerin çalıştıkları örgüte karşı bağ oluşturacak ve örgüte karşı oluşturdukları bağın da işlerinden ayrılma niyetlerini etkileyecek kadar örgütte vakit geçirmedikleri söylenebilmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Animatörlerden elde edilmiş veriler ışığında bulgular elde edilmiş, elde edilen bulgular ışığında ise araştırmanın sonucuna yukarıda detaylı olarak değinilmiştir. Bu kapsamda da bulgular ve sonuç doğrultusunda sunulmuş birtakım öneriler yer almaktadır. Öneriler turizm sektöründe faaliyet gösteren ve animatör istihdam eden turizm işletmelerine, turizm eğitimi veren kurumlara ve turizm araştırmacılarına yönelik olmak üzere üç grup altında ele alınmış olup sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

### **5.2.1. Turizm İşletmelerine Yönelik Öneriler**

Turizm işletmeleri tarafından animasyon departmanında istihdam edilen personele ekstra değer verilmesinin gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü animasyon departmanında yer alan personelin müşteriler üzerinde pek çok konuda etkisi bulunmaktadır. Örneğin müşterilerin tekrar ziyaretinin ya da müşterilerin gece başını yastığa koyduğunda eğlenceye doymuş bir şekilde uyumasının sağlanması bu etkilere örnek gösterilebilmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri animatörlerin çalışma koşullarını (barınma, yeme-içme, sigorta, maaş, çalışma saati gibi) en iyi standartlarda tutmaya özen göstermelidir.

Turizm işletmeleri tarafından animasyon departmanında animatör olarak ve/veya diğer görevlerde istihdam edilecek personel için gerek animatörlük eğitimi bulunsun gerekse bulunmasın tüm animasyon departmanı personeli için işletme içi animatörlük eğitiminin verilmesi önerilmektedir. Çünkü mevcut araştırma sonucunda da anlaşıldığı üzere otel/şirket içinde animatörlük eğitimi almış olan personelin hem örgütsel bağlılıklarının daha yüksek hem de işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Turizm işletmeleri tarafından verilecek işletme içi animatörlük eğitimlerinin içeriğinin oluşturulmasında turizm eğitimi veren kurumlarla entegre olunmalıdır.

Animatörlük eğitimi bulunmayan doğrudan işletme içi animatörlük eğitimi alarak animatörlük mesleğini icra eden animatörlerin mümkün olması durumunda turizm işletmeleri tarafından örgün eğitim düzeyinde animatörlük eğitimi alabilecekleri kurumlara yönlendirmeleri yapılmalıdır. Turizm işletmeleri bünyesinde bulunan animasyon departmanlarındaki görevler/pozisyonlar standartlaştırılmalıdır.

Sezonluk personel olarak çalışan ve mevcut otelinde/şirketinde çalışma süresi 0-1 yıl arası olan animatörlerin turizm sektöründe çoğunlukta olması animatörler için daimi bir kadronun bulunmaması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum hem personel tatmini hem de müşteri memnuniyeti açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden mümkün olması durumunda otel ve şirketler tarafından daimi kadroların oluşturulması ve bu kadroyla devam edilmesinin önemli olduğu belirtilebilmektedir.

Herhangi bir otel ya da şirkete bağlı olmaksızın bağımsız çalışan animatörlerin duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu sonucundan hareketle bu kişilerin otel ya da şirket bünyesine dâhil edilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilmektedir. Aksi takdirde herhangi bir yere aidiyet hissedemeyen animatörlerin işletme için yüksek işgören devrini beraberinde getireceği söylenebilmektedir.

Turizm işletmeleri tarafından şu anda mevcut ve aktif olan Profesyonel Animasyon Yöneticileri Derneği'ne daha çok katkı sağlanmalıdır. Dernek konusunda iyileştirmelere (isim, tanıtım gibi konularda) gidilmelidir. Antalya'da bulunan merkez dernek konusunda tüm gereklilikler sağlandığında ve dernek tam anlamıyla istenilen amaca hizmet ettiğinde ise farklı illerde derneğe ait temsilciliklerin açılması konusu teşvik edilmelidir. Böylece hem bünyesinde animasyon departmanı bulunduran turizm işletmeleri hem de animatörlerin tek bir çatı altında toplanması mümkün olabilecektir.

### **5.2.2. Turizm Eğitimi Veren Kurumlara Yönelik Öneriler**

Öncelikle yüzeysel olarak yapılan inceleme sonucunda turizm eğitimi verilen kurumlarda animatörlük eğitiminin eğlence hizmetleri, animasyon, rekreasyon yönetimi bölümleri kapsamında verildiği, turizm işletmeciliği bölümlerinde de yalnızca ders olarak okutulduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle turizm eğitim kurumları tarafından öncelikle animatörlerin turizm sektöründeki önemi göz önünde

bulundurularak animatörlük eğitiminin verileceği bölüm konusunda ciddi bir adımın atılmasının ve bu konuda yapılanmaya gidilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Turizm sektöründe animatörlerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında araştırma kapsamında bulunan animatörlerin eğitim düzeyinin üniversite ve üzeri seviyede olduğu ancak büyük çoğunluğunun animatörlük konusunda eğitimi otel/şirket içinde aldığı dikkat çekmektedir. Bu da animatörlük konusundaki eğitim ya da bilinçlendirme, yönlendirme eksikliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi veren kurumlar tarafından animatörlük eğitimi konusunun gözden geçirilmesi, bu konudaki bilinçlendirme ve yönlendirmenin artırılması önerilmektedir.

Turizm eğitimi veren kurumlar tarafından oluşturulacak animatörlük eğitimleri kapsamında animatörlerin uzmanlaşmalarına olanak tanıyacak müfredat içeriğinin oluşturulup sunulması konusuna özen gösterilmesinin gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin çocuk animatörü, eğlence animatörü, spor animatörü, kültür animatörü, gezi animatörü, dans animatörü gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmaları sağlanmış animatörler sayesinde hem eğitimi ve alanında uzman animatörler tarafından turizm işletmelerinde hizmet sunulabilecek hem de turizm işletmelerinin uzmanlaşmış animatör istihdamı konusunda dışa bağımlı olması önlenebilecektir.

Animatörlerin meslekleri gereği sahip olması gereken pek çok farklı özellik (iletişim, yaratıcılık, etkileme, ikna etme, diksiyon, yabancı dil gibi) bulunmasından dolayı oluşturulacak müfredatlar da bu özellikleri animatörlere tam anlamıyla kazandıracak derslere hem teorik hem de pratik olarak yer verilmesi gerekli görülmektedir.

Müfredatların oluşturulması noktasında animatörlerin karşılaşacakları farklı milliyetlerden ve kültürlerden müşterilerle temasları konusunun da göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü animatörlerin karşılaşacakları milliyet farklılıklarına hazır olmaları ve bu farklılıkların üstesinden gelebilmeleri önem arz etmektedir.

Müfredatlarda yer alan pratik dersler konusunda alanında eğitimi, uzman ve kalifiye animatörlerin derslere destek vermesi konusunda standartlaştırmalara gidilmelidir.

Turizm sektörüne kalifiye animatörler yetiştirmek adına turizm eğitimi veren kurumların turizm sektörü ile entegre bir biçimde yol almasının daha verimli sonuçlar

ortaya çıkaracağı düşüncesinden hareketle bu entegrasyonun sağlanması önerilmektedir.

### **5.2.3. Turizm Araştırmacılarına Yönelik Öneriler**

Sektörde yer alan animatörlerin büyük çoğunluğunun otel/şirket içi animatörlük eğitimi ile animatörlük mesleğini yerine getirmesinden hareketle turizm akademisyenleri tarafından yapılacak müfredat, ders içerikleri incelemeleriyle animatörlük eğitiminin örgün öğretimdeki durumu saptanabilir. Aynı zamanda animatörlük eğitiminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için pratik çözümler geliştirilerek turizm eğitim kurumlarına yol gösterici önerilerde bulunulabilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde animatörler üzerine yapılmış araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Animatörler üzerine yeterince araştırmanın yapılmamış olması bu alanın göz ardı edildiğini ve bilimsel açıdan yeterince ele alınmadığını göstermektedir. Bu nedenle animasyon departmanı ve animatörlerle ilgili alan yazını zenginleştirmek, animasyon departmanını ve animatörleri daha ön plana çıkararak, bu alan, departman ve animatörlerle ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilmek adına mevcut araştırmada ele alınan Antalya bölgesi ve Türk animatörler sınırlılığı yıkılarak araştırma sayısı artırılabilir. Turizm araştırmacıları tarafından farklı bölgelerde çalışan, farklı milliyetlerden ve farklı kültürlerden animatörler üzerinden çok farklı değişkenlerin araştırmaları yapılabilir, yapılacak karşılaştırmalarla araştırmalar daha da detaylandırılıp zenginleştirilebilir.

Mevcut araştırma kapsamında ele alınan dört temel değişken farklı bölgelerden, milliyetlerden ve kültürlerden animatörler üzerinde araştırılabilir ve mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırmalar yapılabilir.

Türkiye’de henüz gelişim aşamasında olan animasyon departmanlarının ve animatörlük mesleğinin gelişmesi ve ön plana çıkarılmasında konuya bilimsel açıdan yaklaşılmasının önemli katkı sağlayacağı söylenebilmektedir. Turizmle ilgili araştırma yapanların konuyu bilimsel açıdan ele almasıyla hem ilgili alan yazının zenginleşeceği hem de Türkiye’de animasyon ve animatörlüğün daha çok tanınır ve daha çok bilinir hale geleceği ifade edilebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbott, G. N., White, F. A. and Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), 531-551.
- Abdulkadir, D. S., Isiaka, S. B. and Adedoyin, S. I. (2012). Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5 (4), 124-133.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133 (4), 441-455.
- Abzari, M., Kabiripour, V. and Saeidi, A. (2015). The effect of business ethical values on turnover intention: Mediating role of person-organization fit dimensions. The case of Iranian teachers in public school. *Academic Journal of Economic Studies*, 1 (1), 65-81.
- Acar, A. and Erkan, M. (2018). The effects of quality work life and burnout syndrome: A study on hospitality industry. *Journal of Tourism*, 4 (1), 35-53.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Acar, H. ve Çakır, M. A. (2015). Lise öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Yeşilova ilçesi örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 152-168.
- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (4), 83-98.
- Addae, H. M. and Parboteeah, K. P. (2006). Organizational information, organizational commitment and intention to quit: A study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6 (3), 343-359.
- Adiloğulları, G. ve Gencay, S. (2016). Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin duygusal zekâ ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences*, 2 (1), 7-21.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1993). Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2), 49-70.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 135-156.



- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7 (3), 166-185.
- Ahmad, N. and Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18 (5), 582-591.
- Ahola, K., Gould, R., Virtanen, M., Honkonen, T., Aromaa, A. and Lönnqvist, J. (2009). Occupational burnout as a predictor of disability pension: A population-based cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66 (5), 284-290.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. and George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 31 (1), 1-17.
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7 (2), 169-180.
- Akçakoyun, F. (2000). *Muğla yöresinde bulunan turistik oteller ve tatil köylerinde sportif animasyon ve rekreasyon faaliyetlerinin hizmet satışlarına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1 (1), 3-25.
- Akdu, U. ve Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 1142-1153.
- Akgunduz, Y. and Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20 (14), 1510-1526.
- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z. ve Çörtü, F. (2010). Okul öncesi öğretmenlerinde tükenmişlik üzerine bir çalışma. *İlköğretim Online*, 9 (2), 807-815.
- Akoğlan-Kozak, M. ve Nergis-Güçlü, H. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.
- Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). Örgütsel bağlılık ve rekreasyonel imkanlar arasındaki ilişki: Antalya'da konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (38), 789-805.
- Akpulat, A. N., Üzümcü, T. P. ve Karacan, E. (2016). Turizm işletmelerinde çalışanların yaşadıkları iş stresi ile örgütsel bağlılıkları ilişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği. *Journal of Human Sciences*, 13 (3), 5136-5149.
- Aksanaklu, P. ve İnandı, Y. (2018). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 937-955.

- Aksel, İ. ve Bağcı, Z. (2017). Çalışanların duygusal emekleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik görgül bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 463-473.
- Aksoy, C. and Yalçınsoy, A. (2018). Investigation of the relationship between job performance, burnout and workaholism. *Journal of Business Research-Turk*, 10 (3), 53-64.
- Aksoy, C., Şengün, H. İ. ve Yılmaz, Y. (2018). Turizm sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (65), 356-365.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinde tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (1), 7-24.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). Örgütsel bağlılığın işgören başarımı üzerindeki etkisi: Antalya'daki a grubu seyahat acentesi çalışanları üzerine bir araştırma. O. Eralp Çolakoğlu (Editör), *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı içinde* (s. 34-43). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyol, P., Atan, T. ve Gökmen, B. (2012). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 38-45.
- Akyüz, B. ve Eşitti, B. (2015). Hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Çanakkale örneğinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (11), 23-39.
- Al-Adwan, F. E. Z. and Al-Khayat, M. M. (2016). Psychological burnout in early childhood teachers: Levels and reasons. *International Education Studies*, 10 (1), 179-189.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R. and Fish, A. (2013). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35 (4), 408-422.
- Alamur, B. ve Atabay, İ. (2016). Çalışanların duygusal emek davranışının psikolojik sermayeleri ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *PressAcademia Procedia*, (2), 58-68.
- Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F. and Savoji, A. P. (2013). Relationship between emotional intelligence and organizational commitment in Iran's Ramin thermal power plant. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 815-819.
- Albayrak, T., Caber, M. and Öz, E. K. (2017). Assessing recreational activities' service quality in hotels: An examination of animation and spa & wellness services. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18 (2), 218-234.
- Aldinger, R. T., Boudreau, R. A., Levin, J. B., Lin, Y., Luo, H., Munzenrider, R. F., Sun, B. and Golembiewski, R. T. (1996). Report a: Professions, norms, and the

- phase model. *Journal of Health and Human Services Administration*, 18 (4), 394-406.
- Aldoğan-Şenol, F., Diker, O. ve Atay, L. (2019). Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının yönetim tarzı algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (33), 187-209.
- Alexander, C. J. (1980). Counteracting burnout. *AORN Journal*, 32 (4), 597-604.
- Alferaih, A. (2017). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (1), 2-23.
- Alkhateeb, O., Kraishan, O. M. and Salah, R. O. (2015). Level of psychological burnout of a sample of secondary phase teachers in Ma'an Governorate and its relationship with some other variables. *International Education Studies*, 8 (6), 56-68.
- Allahyarı-Sanı, R. ve Yavuz, E. (2018). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 754-778.
- Allen, J. A., Diefendorff, J. M. and Ma, Y. (2014). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of Chinese and U.S. service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29 (1), 21-35.
- Allen, J. A., Douglas-Pugh, S., Grandey, A. A. and Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a Moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23 (2), 101-115.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Altay, M. (2018). *Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *KAÜİİBFD*, 9 (17), 191-229.
- Altın, Ş. (2017). *Perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altın-Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Terzi-Palamutçuoğlu, A. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede

- öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 41-74.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D. and Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330.
- Altinoz, M., Cop, S., Cakiroglu, D. and Altinoz, O. T. (2016). The influence of organization support perceived in enterprises on burnout feeling: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 427-434.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amernic, J. and Aranya, N. (1983). Organizational commitment: Testing two theories. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 38 (2), 319-343.
- Amin, Z. and Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3 (3), 662-671.
- Amoah, V. A. and Baum, T. (1997). Tourism education: policy versus practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (1), 5-12.
- Amponsah-Tawiah, K. and Mensah, J. (2016). Occupational health and safety and organizational commitment: Evidence from the Ghanaian mining industry. *Safety and Health at Work*, 7 (3), 225-230.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44 (3), 187-194.
- Apostol, M. S., Cristea, A. A. and Dosescu, T. C. (2016). The promotion of tourism destinations through animation programs (Alba Iulia). *Calitatea*, 17 (S3), 188-196.
- Appollis, V. P. (2010). *The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the Western Cape*. Doctoral Dissertation. South Africa: University of the Western Cape.
- Aquino, E., Lee, Y. M., Spawn, N. and Bishop-Royse, J. (2018). The impact of burnout on doctorate nursing faculty's intent to leave their academic position: A descriptive survey research design. *Nurse Education Today*, 69, 35-40.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerine bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgüt açısından önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Ariyabuddhiphongs, V. and Marican, S. (2015). Big Five personality traits and turnover intention among Thai hotel employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16 (4), 355-374.
- Arnold, H. J. and Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 350-360.
- Arora, M., Asha, S., Chinnappa, J. and Diwan, A. D. (2013). Review article: Burnout in emergency medicine physicians. *Emergency Medicine Australasia*, 25, 491-495.
- Arora, M., Diwan, A. D. and Harris, I. A. (2013). Burnout in orthopaedic surgeons: A review. *ANZ Journal of Surgery*, 83 (7-8), 512-515.
- Arshadi, N. and Danesh, F. (2013). Designing and testing a model of precedents and outcomes of emotional labour in an industrial organization in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1529-1533.
- Arslan, G. ve Aslan, G. (2014). Zihin engelli bireylere eğitim veren öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Tokat ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 49-66.
- Arslan, H. ve Önce, M. (2014). Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine bir inceleme: Çankırı Belediyesi örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 571-587.
- Arslan, R. and Acar, B. N. (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18 (3), 281-298.
- Arslan, S. (2013). *(Yetişkin eğitimi bakış açısıyla) Serbest zaman-rekreasyon ve serbest zaman eğitimi*. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashman, I. and Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 142-153.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 482-507.
- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek yöneiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık sektörü örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P. and Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69 (2), 956-963.
- Astley, W. G. and Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational: Power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9 (1), 104-113.
- Atan, M. ve Tekingündüz, S. (2014). Ambulans çalışanlarının (112) tükenmişlik, algılanan İş stresi ve iş tatminlerinin kişisel özelliklere göre incelenmesi. *NWSA: Social Sciences*, 9 (3), 54-69.
- Ataş-Akdemir, Ö. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7 (4), 171-179.
- Atay, L., Soylu, Y. ve Yıldırım, H. M. (2017). Otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılık tutumlarına etkisi: Çanakkale örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (49), 531-541.
- Ateş, B. (2016). Effect of solution focused group counseling for high school students in order to struggle with school burnout. *Journal of Education and Training Studies*, 4 (4), 27-34.
- Auken, S. (1979). Youth counselor burnout. *The Personnel and Guidance Journal*, 58 (2), 143-144.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P. and O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerliliği. *SOİD-Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7 (2), 20-29.
- Avcıkurt, C. (2017). *Turizm sosyolojisi genel ve yapısal yaklaşım*. Yenilenmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avcıkurt, C. and Yağcı, P. (2016). Emotional labor behaviors in tourism: A study on the students of balikesir university, faculty of tourism. C. Avcıkurt, M. S. Dinu, N. Hacıoğlu, R. Efe, A. Soykan ve N. Tetik (Editors), *In Global Issues and Trends in Tourism* (p. 19-32). Sofia: St. Kliment Ohridski University Press.
- Aven, F. F., Parker, B. and McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.

- Ayaz, M. F. (2016). Çeşitli değişkenler açısından öğretim elemanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 360-377.
- Aydın-Tükeltürk, Ş., Şahin-Perçin, N. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 93-110.
- Aylan, S. and Koç, H. (2016). Relationship between mobbing and intention to leave in hotel industry. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4 (1), 14-20.
- Azizoğlu, Ö. ve Özyer, K. (2010). Polislerde tükenmişlik sendromu üzerine bir ampirik çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 137-147.
- Baack, D., Luthans, F. and Rogers, J. (1993). Analysis of the organizational commitment of clergy members. *Journal of Managerial Issues*, 5 (2), 232-253.
- Baba, V. and Knoop, R. (1987). Organizational commitment and independence among Canadian managers. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 42 (2), 325-344.
- Babadağ, M. (2015). Demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 313-332.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. and Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 58-70.
- Babaoğlu, E., Akbaba-Altun, S. ve Çakan, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 355-373.
- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62 (2), 77-91.
- Back, K. J., Lee, C. K. and Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 111-124.
- Bae, K. B. and Yang, G. (2017). The effects of family-friendly policies on job satisfaction and organizational commitment: A panel study conducted on South Korea's public institutions. *Public Personnel Management*, 46 (1), 25-40.
- Baek, H., Byers, E. H. and Vito, G. F. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station: Test of second-order MLQ-6 S and OCQ. *International Journal of Police Science & Management*, 20 (2), 155-170.
- Bagby, R. M., Parker, J. D. and Taylor, G. J. (1994). The twenty-item Toronto Alexithymia Scale-I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of Psychosomatic Research*, 38 (1), 23-32.
- Bagozzi, R. P. (2010). Structural equation models are modelling tools with many ambiguities: Comments acknowledging the need for caution and humility in their use. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (2), 208-214.

- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 26 (3), 271-284.
- Bağcı, Z. ve Mohan-Bursalı, Y. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (10), 69-90.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R. and Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: the case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7 (2), 96-100.
- Bakırtaş, H. (2010). *Avm'lerde mağaza içi atmosferin tüketim duyguları ve satın alma davranışı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A. B. (2009). The crossover of burnout and its relation to partner health. *Stress and Health*, 25 (4), 343-353.
- Bakker, A. B. and Schaufeli, W. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289-2308.
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. and Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 51 (3), 276-287.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W. and Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 425-441.
- Bal, P. M., De Cooman, R. and Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 107-122.
- Balaji, C. (1986). Toward a new measure of Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 271-286.
- Balay, R. ve Engin, A. (2007). GAP Bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyi üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40 (2), 205-232.
- Balfour, D. L. and Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 256-277.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.
- Bansal, H. S., Irving, P. G. and Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 234-250.



- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkavic, N., Leggat, S. G. and Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing* 68 (7), 1567-1578.
- Bartz, C. and Maloney, J. P. (1986). Burnout among intensive care nurses. *Research in Nursing & Health*, 9 (2), 147-153.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Baş, G. (2012). İlköğretim öğrencilerinde tükenmişlik: Farklı değişkenler açısından bir değerlendirme. *Journal of European Education*, 2 (2), 31-46.
- Baş, G. and Yıldırım, A. (2012). An analysis of burnout in Turkish elementary school principals. *The International Journal of Educational Researchers*, 3 (3), 1-18.
- Baş, M. ve Kılıç, B. (2014). Duygusal emek boyutları, süreci ve sonuçlarının engelli turizm pazarında değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 67-83.
- Başer, M. U. ve Çobanoğlu, F. (2011). İlköğretim denetmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (29), 125-136.
- Başıoğlu, B. ve Aytaç, K. Y. (2016). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinin liderlik davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11 (3), 465-478.
- Başol, G. (2013). A comparison of female and male school administrators' burnout levels controlling for perceived social support. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 38 (169), 3-18.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15 (58), 191-216.
- Bayarçelik, E. B. and Afacan-Findikli, M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411.
- Baykal, Ü., Harmancı, A. K., Eşkin, F., Altuntaş, S. ve Sökmen, S. (2011). Öğrenci doyum ölçeği-kısa form” geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14 (4), 60-68.
- Bayrakçı, E. (2017). Interaction of emotional labor and organizational commitment: A phenomenology research upon bank employees. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 7 (2), 565-590.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59 (59), 125-139.

- Beaujean, M., Davidson, J. and Madge, S. (2006). The “moment of truth” in customer service. *Mckinsey Quarterly*, 1, 62-73.
- Beck, C. L. and Gargiulo, R. H. M. (1983). Burnout in teachers of retarded and nonretarded children. *The Journal of Educational Research*, 76 (3), 169-173.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, K. A. (1993). The characteristics of bibliographic instruction in relation to the causes and symptoms of burnout. *RQ*, 32 (3), 346-357.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Bedir, F., Önal, L. ve Mızrak, O. (2018). Animatörlerin yorgunluk hislerinin mesleki tutumlarını etkileme biçimleri. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 20(2), 7-16.
- Beğenirbaş, M. ve Basım, H. N. (2013). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: Görgül bir araştırma. *Cankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10 (1), 45-57.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emegin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 109-127.
- Bektas, C. and Peresadko, G. (2013). Frame of workplace guidance how to overcome burnout syndrome: a model suggestion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 879-884.
- Benson, S., Sammour, T., Neuhaus, S. J., Findlay, B. and Hill, A. G. (2009). Burnout in Australasian younger fellows. *ANZ Journal Of Surgery*, 79 (9), 590-597.
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010). Meslek yüksekokulu akademik personellerinin tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 102-118.
- Berg, B. D. (1994). Educator burnout revisited: Voices from the staff room. *The Clearing House*, 67 (4), 185-188.
- Bernhard II, H. C. (2007). A survey of burnout among university music faculty. In College Music Symposium, *College Music Society*, 47, 117-126.
- Bernhard II, H. C. (2016). Investigating burnout among elementary and secondary school music educators: A replication. *Contributions to Music Education*, 41, 145-156.
- Bhagat, R. S. and Chassie, M. B. (1981). Determinants of organizational commitment in working women: Some implications for organizational integration. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (1), 17-30.
- Bilge, H. ve Aydilek, B. (2015). Polislerin demografik değişkenler açısından tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 167-186.

- Bilgen, S. and Genç, S. Z. (2014). The rate of burnout of elementary school teachers and elementary mathematics teachers. *International Journal of Educational Researchers*, 5 (1), 1-9.
- Bilgin, N. and Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473.
- Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (1), 43-47.
- Bischoff, S. J., DeTienne, K. B. and Quick, B. (1999). Effects of ethics stress on employee burnout and fatigue: An empirical investigation. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 512-532.
- Biswas, S. (2015). Justice perceptions, organizational citizenship behavior, intention to quit & affective commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (4), 625-637.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 58 (4), 95-106.
- Blom, V., Bergström, G., Hallsten, L., Bodin, L. and Svedberg, P. (2012). Genetic susceptibility to burnout in a Swedish twin cohort. *European Journal of Epidemiology*, 27 (3), 225-231.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A. and Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 269-285.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2), 135-153.
- Boezeman, E. J. and Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38 (1), 159-172.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolton, S. C. and Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*, 17 (2), 289-308.
- Bono, J. E. and Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, Neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 177-192.
- Bosco, F. J. and Joassart-Marcelli, P. (2015). Participatory planning and children's emotional labor in the production of urban nature. *Emotion, Space and Society*, 16, 30-40.
- Boshoff, A. B., Van Wyk, R., Hoole, C. and Owen, J. H. (2002). The prediction of intention to quit by means of biographic variables, work commitment, role strain and psychological climate. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 11 (4), 14-28.

- Boshoff, C. and Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Brashear, T. G., Lepkowska-White, E. and Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 56 (12), 971-978.
- Breitsohl, H. and Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23 (2), 161-173.
- Brenninkmeijer, V. and Van Yperen, N. (2003). How to conduct research on burnout: Advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (1), 116-120.
- Bria, M., Baban, A., Andreica, S. and Dumitrascu, D. L. (2013). Burnout and turnover intentions among Romanian ambulance personnel. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 801-805.
- Brien, A., Thomas, N. and Hussein, A. S. (2015). Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14 (4), 357-381.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38 (2), 149-166.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. and Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91 (2), 511-530.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.
- Brissie, J. S., Hoover-Dempsey, K. V. and Bassler, O. C. (1988). Individual, situational contributors to teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 82 (2), 106-112.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 57-67.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brown. M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*. 14 (3), 346-355.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buchanan, B. (1974a). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34 (4), 339-347.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. and Sergeev, A. V. (1997). A comparative analysis of organizational commitment between workers in the United States and Russia. *Journal of Managerial Issues*, 9 (2), 204-215.
- Buckner, J. E. and Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment n positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.
- Buick, I. and Thomas, M. (2001). Why do middle managers in hotels burn out?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 304-309.
- Bulşu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 322-344.
- Bulut, C. and Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309-322.
- Burch, G. F., Humphrey, R. H. and Batchelor, J. H. (2013). How great leaders use emotional labor: Insights from seven corporate executives. *Organizational Dynamics*, 42, 119-125.
- Burke, R. J. and Greenglass, E. R. (1991). A longitudinal study of progressive phases of psychological burnout. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13 (4), 390-408.
- Burke, R. J., Shearer, J. and Deszca, G. (1984). Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss model. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7 (2), 162-188.
- Bursztyn, M. (2017). The psycho-pedagogy contexts animation of free time in the development of tourism. R. Seweryn and T. Rojek (Editors). *In Knowledge, Economy, Society: Selected Problems of Dynamically Developing Areas of Economy* (p. 301-312). Krakow, Poland: Cracow University of Economics.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 177-194.
- Büyükbeşe, T. ve Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 949-963.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Geliştirilmiş 26. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. 25. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31 (3), 645-673.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York, London: Routledge.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 3rd Edition. New York: Routledge.
- Cahoon, A. R. and Roney, J. I. (1984). Managerial burnout: A comparison by sex and level of responsibility. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7 (2), 249-263.
- Cai, H., Ocampo, A. C. G., Restubog, S. L. D., Kiazad, K., Deen, C. M. and Li, M. (2018). Career commitment in STEM: A moderated mediation model of inducements, expected contributions, and organizational commitment. *Journal of Career Assessment*, 26 (2), 359-376.
- Caillier, J. G. (2011). I want to quit: A closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees. *State and Local Government Review*, 43 (2), 110-122.
- Cakı, N., Asfuroglu, L. and Erbas, O. (2015). The relationship between the level of attachment in romantic relations, affective commitment and continuance commitment towards organization: A field research. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1007-1013.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. and O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63 (3), 245-261.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A. and Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40 (4), 514-533.
- Camilleri, E. and Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31 (2), 241-274.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *The michigan organizational assessment questionnaire. unpublished manuscript*. USA: University of Michigan, Ann Arbor.
- Canbek, M. (2017). Duygusal bağlılık ve çağdaş örgüt yapıları arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 5 (9), 265-279.
- Cannon, N. H. and Herda, D. N. (2016). Auditors' organizational commitment, burnout, and turnover intention: A replication. *Behavioral Research in Accounting*, 28 (2), 69-74.
- Cao, J. and Hamori, M. (2016). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*, 55 (3), 499-517.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F. and McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 649-679.

- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. and Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- Carmeli, A. and Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9 (2), 191-206.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C. W., Birkenmeier, B. J. and Phillips, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1), 1-13.
- Carver, L. and Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16 (8), 984-991.
- Carver, L., Candela, L. and Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing Outlook*, 59 (3), 137-148.
- Casserley, T. and Megginson, D. (2009). *Learning from burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment*. Elsevier Routledge.
- Cesario, F. and Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 152-158.
- Cevik, H. and Simskek, K. Y. (2017). The quality of five-star hotel animation services in Turkey with regard to tourists' demographics. *Turizam: Medunarodni Znanstveno-Strucni Casopis*, 65 (3), 280-293.
- Ceylan, A. K. (2017). Öğretmenlerin duygusal emeklerinin sosyo-demografik değişkenler yönünden özellikleri: Batman ili araştırması. *Batman Üniversitesi Yaşam bilimleri Dergisi*, 7 (2/1), 122-132.
- Chalkiti, K. and Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 335-359.
- Chang, C. P. and Chang, W. C. (2008). Internal marketing practices and employees' turnover intentions in tourism and leisure hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (2), 161-172.
- Chang, S. I. (2008). Work role stressors and turnover intentions: A study of IT personnel in South Korea. *German Journal of Human Resource Management*, 22 (3), 272-290.
- Charles-Pauvers, B. and Wang, Z. (2002). Organizational commitment examining the case of China. *Management International Review*, 42 (1), 155-168.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. and Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Chauhan, D. (2009). Effect of job involvement on burnout. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 441-453.

- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12 (5), 274-276.
- Chen, C. F. and Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22 (1), 41-58.
- Chen, C. F. and Kao, Y. L. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism Management*, 33 (4), 868-874.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. and Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54 (1), 159-181.
- Chen, K.Y., Chang, C. W. and Wang, C. H. (2018). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-176.
- Chen, X. P., Hui, C. and Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
- Cheng, J. C. and O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chin, R. W. A., Chua, Y. Y., Chu, M. N., Mahadi, N. F., Wong, M. S., Yusoff, M. S. and Lee, Y. Y. (2018). Investigating validity evidence of the Malay translation of the Copenhagen Burnout Inventory. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 13 (1), 1-9.
- Cho, D. H. and Son, J. M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: an empirical investigation of construction IT industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40, 101-110.
- Cho, S., Johanson, M. M. and Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Chonko, L. B. (1986). Organizational commitment in the sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6 (3), 19-28.
- Choong, P. F. M. (2013). Burnout: a leadership challenge. *ANZ Journal of Surgery*, 83 (7-8), 495-496.
- Chu, K. H. and Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A. and Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915.



- Chughtai, A. A. and Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H. R. M. Research*, 11 (1), 39-64.
- Chusmir, L. H. (1988). An integrative process model of organizational commitment for working women and men. *Journal of Business and Psychology*, 3 (1), 88-104.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 477-486.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20 (3), 285-308.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Cohen, A. and Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12 (5), 416-432.
- Colbert, A. E. and Kwon, I. W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12 (4), 484-501.
- Cole, M. S. and Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (5), 585-605.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. and Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 995-1001.
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J. and Gellatly, I. R. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. Fourth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Commeiras, N. and Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), 239-245.
- Constanti, P. and Gibbs, P. (2004). Higher education teachers and emotional labour. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 243-249.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), 39-52.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.

- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. and Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18 (6), 685-701.
- Cossette, M. and Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour?. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee/European Review of Applied Psychology*, 65 (2), 71-82.
- Costa, G., Glinia, E., Goudas, M. and Antoniou, P. (2004). Recreational services in resort hotels: Customer satisfaction aspects. *Journal of Sport & Tourism*, 9 (2), 117-126.
- Coşkun, M. K. (2012). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (41), 64-77.
- Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Coulter, M. A. and Abney, P. C. (2009). A study of burnout in international and country of origin teachers. *International Review of Education*, 55 (1), 105-121.
- Craiovan, P. M. (2015). Burnout, depression and quality of life among the Romanian employees working in non-governmental organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 234-238.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), 499-518.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. and Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Cullinan, C., Bline, D., Farrar, R. and Lowe, D. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 80 (2), 225-235.
- Curran, P. J., West, S. G. and Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1 (1), 16.
- Currihan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Çakır, O., Doğantan, E. ve Bayar, E. (2018). Otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede iş yaşam kalitesinin rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 345-359.
- Çakmakçı, E. (2017). Duygusal emeğin otel çalışanlarının sosyal, aile ve mesleki yaşamlarına etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (17), 175-198.

- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılar da mesleki bir sağlık sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 61-74.
- Çalışkan, C. ve Dedeoğlu, B. B. (2017). Psikolojik iklim ve duygusal bağlılık ilişkisinde duygu gösterim kurallarının aracılık rolü: Oteller üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 121-134.
- Çam, Z., Deniz, K. Z. and Kurnaz, A. (2014). School burnout: Testing a structural equation model based on perceived social support, perfectionism and stress variables. *Education and Science*, 39 (173), 310-325.
- Çankaya, M. (2017). Özel hastane çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve bir alan uygulaması. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (9), 1-15.
- Çapri, B. and Güler, M. (2016). Yaşam doyumu düzeyleri farklı hemşirelerin mesleki ve eş tükenmişliklerinin incelenmesi. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (25), 55-69.
- Çapri, B., Gündüz, B. and Evin-Akbay, S. (2013). The study of relations between life satisfaction, burnout, work engagement and hopelessness of high school students. *International Education Studies*, 6 (11), 35-46.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çavuşoğlu, G., Ünver, Ş., Doğan, E., İslamoğlu, İ. ve Özdemir, S. (2015). Spor Bilimleri Fakültesi öğretim elemanları ile diğer fakülte öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 10 (1), 4-13.
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-17.
- Çelebi, F. ve Kayasandık, A. E. (2018). Tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinde Ankara-Kızılay'daki banka çalışanları örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (4), 84-92.
- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28 (68), 67-75.
- Çelik, M. and Karakaplan-Özer, E. (2013). The effect of total quality management practices on preventing burnout syndrome. *International Journal of Social Science*, 6 (4), 779-794.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde mesleki bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 47-75.

- Çelik, Z. (2009). *Turistik otellerde yabancı turistlerin animasyon faaliyetlerinden beklentileri ve memnuniyetlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, B., Gündüz, H. B. and Akın, A. (2008). An investigation of the relationships between self-compassion, motivation, and burnout with structural equation modeling [English]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 39-45.
- Çetin, C. (2015). Zabıta çalışanlarında iş güvencesizliği ile tükenmişlik ilişkisine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 73-96.
- Çetin, İ. (2018). Tükenmişlik sendromu ve otel çalışanlarının demografik değişkenleriyle ilişkisi: Girne örneği. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 20-30.
- Çevik, H. (2013). *Beş yıldızlı otellerde düzenlenen rekreatif animasyon etkinliklerinin hizmet kalitesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çevik-Kılıç, D. B. (2018). The relationship between the burnout levels of music teachers and their personalities. *International Education Studies*, 11 (2), 38-54.
- Çınar, F. (2015). Din kültürü ve ahlak bilgisi ve imam hatip lisesi meslek dersleri öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (22), 235-282.
- Çiçekli-Koç, G. (2015). Türkçe öğretmeni adaylarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Ege Üniversitesi örneği). *International Journal of Language Academy*, 3 (2), 151-158.
- Çoban, A. E. ve Hamamcı, Z. (2008). Stresle başa çıkma programının psikolojik danışmanların mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *İlköğretim Online*, 7 (3), 600-613.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (1), 79-94.
- Çuhadar, M. ve Gencer, Z. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık algıları: Side ve Belek örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (4), 1323-1346.
- Çukur, C. Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Psychology*, 33 (6), 626-633.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 17 (68), 1765-1777.

- Dahling, J. J. and Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L. and Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Dale, K. and Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20 (1), 109-130.
- Daley, M. R. (1979). 'Burnout': Smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24 (5), 375-379.
- Dalkılıç, G. ve Mil, B. (2017). Otel işletmelerinde rekreasyon ve boş zaman yönetimi: Sahil otelleri örneği. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5 (1), 29-42.
- Dalmış, A. B. (2018). *Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dawley, D. D., Stephens, R. D. and Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3), 511-525.
- Deckard, G. J., Hicks, L. L. and Hamory, B. H. (1992). The occurrence and distribution of burnout among infectious diseases physicians. *The Journal of Infectious Diseases*, 165 (2), 224-228.
- Değirmenci-Öz, S. ve Baykal, Ü. (2018). Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 26 (1), 1-10.
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M. and Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 159-166.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M. and Berman, S. L. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43 (6), 799-810.
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K. and Furness, T. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71-88.
- Deliveli, K. (2018). *Öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deliverska, E., Tsankov, N. and Ivanov, S. (2017). Dynamics of the interest and motivation in sport-recreational animation with children. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 3 (4), 109-120.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45 (10), 1106-1112.

- Demir, M. K. ve Kara, N. (2014). İlkokul birinci sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik durumu. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10 (2), 424-440.
- Demir, M. ve Şen-Demir, Ş. (2015). Otel animasyon hizmetlerinin yöneticiler ve turistlerin bakış açısıyla değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (1), 35-48.
- Demir, R., Türkmen, E. ve Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (4), 1194-1222.
- Demirci, U. (2019). İş doyumu ile işten ayrılma niyeti ilişkisine istihdam şekillerinin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (62), 1246-1258.
- Demirdağ, Ş. A. ve Güçer, E. (2016). Animasyon personelinin iş tatmin düzeyleri: dış kaynak kullanan ve kullanmayan otel işletmelerinin karşılaştırılması. 2. *Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi*'nde sunulan bildiri. Payas, Hatay.
- Demirel, E. E. and Cephe, P. T. (2015). Looking into burnout levels among English language instructors. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 11 (1), 1-14.
- Demirel, Y., Tohum, E. U. ve Kartal, Ö. (2017). Tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşireler üzerine bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 444-460.
- Demirer, H., Güreş, N. and Akgül, V. (2010). Organizationl commitment and job satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons' work attitudes in travel agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.
- Deniz, N., Noyan, A. and Gülen-Ertosun, Ö. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Deniz, Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 1-16.
- Deran, A. ve Beller, B. (2015). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine Giresun il merkezinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (45), 69-93.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Dhurup, M., Surujlal, J. and Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
- Diefendorff, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.

- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284-294.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedent of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dinç, M., Bitlisli, F., Çetinceli, E. ve Aydın, S. Z. (2013). Öğretim elemanlarının tükenmişliğinde beş faktör kişilik özelliklerinin etkisi: Süleyman Demirel üniversitesi meslek yüksekokulları örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), 44-69.
- Dinç-Özcan, E., Vardarlier, P., Erdilek-Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri*, 10 (37), 1-13.
- Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 26 (1), 131-155.
- Dixon, M. L. and Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22 (1), 52-69.
- Doğan, A. ve Sığırı, Ü. (2017). Duygusal emek: hemşireler üzerine bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (2), 113-126.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30 (1), 37-67.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: main currents. *Human Relations*, 52 (6), 833-852.
- Dooan, H. (1982). Burnout: A critical issue for the 1980s. *Journal of Religion and Health*, 21 (4), 352-358.
- Dordevic, S. and Jovanovic, Z. (2017). Ethno animation as a specific form of tourist animation. *QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal*, (10), 9-17.
- Dönmez, B. ve Güven, M. (2001). Friedman okul müdürleri tükenmişlik ölçeğinin Türkiye'ye uyarılma çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7 (2), 221-225.
- Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 348-364.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.

- Dündar, C., Köksal, E. N. ve Pekşen, Y. (2017). Tıpta uzmanlık öğrencilerinde tükenmişlik ve etkileyen faktörler: Kesitsel bir çalışma. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 37 (1), 10-15.
- Dwivedi, S. (2015). Turnover intentions: Scale construction & validation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (3), 452-468.
- Dye, R. E. (1985). Stress management instead of burnout. *The Journal of Epsilon Pi Tau*, 11 (1/2 ), 105-106.
- Ece, Ş. ve Esen, E. (2017). Kariyer planlamanın örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkisi. *İs, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19 (1), 127-146.
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Edwards, J. G. (1990). Burnout in technology education college seniors: A comparison. *The Journal of Epsilon Pi Tau*, 16 (2), 36-42.
- Eelen, S., Bauwens, S., Baillon, C., Distelmans, W., Jacobs, E. and Verzelen, A. (2014). The prevalence of burnout among oncology professionals: Oncologists are at risk of developing burnout. *Psycho-Oncology*, 23 (12), 1415-1422.
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26 (3), 408-423.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R. and Miller, K. I. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10 (2), 179-201.
- Ekberg, J. Y., Griffith, N. and Foxall, M. J. (1986). Spouse burnout syndrome. *Journal of Advanced Nursing*, 11 (2), 161-165.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O. and Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Enache, R. G. (2013). Burnout syndrome and work accidents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 170-174.
- Enginyurt, O., Cankaya, S., Aksay, K., Tunc, T., Koc, B., Bas, O. and Ozer, E. (2015). Relationship between organisational commitment and burnout syndrome: A canonical correlation approach. *Australian Health Review*, 40 (2), 181-187.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. and Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-72.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P. and Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the burnout measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (4), 331-351.
- Erbaşı, A. (2019). Performans değerlendirme hatalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri ve yöneticilerine güvenleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (1), 223-240.



- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82 (4), 955-968.
- Erbil, Y., Murat, D. and Şenkal-Sezer, F. (2016). The relationship between emotional intelligence and burnout levels among architecture students. *Megaron*, 11 (4), 491-501.
- Erdem, B. (2010). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin otel işletmelerinin animasyon bölümüne yönelik tutumları: Ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1085-1113.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 1-14.
- Erickson, R. J. and Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 146-163.
- Ericson-Lidman, E. and Strandberg, G. (2007). Burnout: co-workers' perceptions of signs preceding workmates' burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 60 (2), 199-208.
- Erkol-Bayram, G. (2018). Etik değerler ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine turizm işletmeleri örneğinde bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 228-259.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33 (1), 210-223.
- Erkul, A. ve Dalgıç, G. (2014). Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 1-18.
- Erkuş, A. (2016). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I temel kavramlar ve işlemler*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ersoy-Yılmaz, S., Yazıcı, N. ve Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 135-157.
- Ertop, D. (2017). *The impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit the mediating role of ethical climate*. İstanbul: Yeditepe University, Institute of Social Sciences.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1), 39-52.

- Evcı, N. ve Aylar, F. (2017). Öğretmenlerde tükenmişlik düzeyleri öz-algı ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 44-58.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *The Journal of Educational Research*, 77 (6), 325-331.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. and Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Fernet, C., Gagne, M. and Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1163-1180.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Bıyıkbeyi, T., Güler, B. ve Demir, S. (2016). Duygusal emeğin üretkenlik karşıtı davranışa etkisi ve sosyal bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezinde bir uygulama. *International Journal of Social Science*, 51, 421-434.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149-169.
- Firth, H., McIntee, J., McKeown, P. and Britton, P. (1986). Burnout and professional depression: Related concepts?. *Journal of Advanced Nursing*, 11 (6), 633-641.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Florici, T. (2014). Impact of organised tourist animation on hotel competitiveness and destination attractiveness-a case study of Istria region. *32nd EuroCHRIE Conference "Hospitality and Tourism Futures"* da sunulan bildiri. Dubai.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S. and Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7 (3), 339-357.
- Fox, S. (2001). Emotional value: creating strong bonds with your customers. *Personnel Psychology*, 54 (1), 230-234.
- Francesco, A. M. and Chen, Z. X. (2004). Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group & Organization Management*, 29 (4), 425-441.
- Francis, L. J., Loudon, S. H. and Rutledge, C. J. (2004). Burnout among Roman Catholic parochial clergy in England and Wales: Myth or reality?. *Review of Religious Research*, 46 (1), 5-19.
- Franjic, R. and Vern, V. (2011). Animator in cultural tourism as a manager of experience. *Montenegrin Journal of Economics*, 7 (2), 121-127.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.

- Friedman, I. A. (1991). High and low-burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 84 (6), 325-333.
- Friedman, I. A. (1995). Student behavior patterns contributing to teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 88 (5), 281-289.
- Friedman, I. A. (1996). Multiple pathways to burnout: Cognitive and emotional scenarios in teacher burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9 (3), 245-259.
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 595-606.
- Friesen, D. and Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout among Educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 179-188.
- Fu, Y.K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty?. *Journal of Service Research*, 5 (4), 333-344.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45 (5), 447-465.
- Gandhi, I. and Hyde, A. M. (2015). A study of organizational commitment in nationalized and private banks. *Management and Labour Studies*, 40 (1-2), 75-94.
- Ganesan, S. and Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72 (1), 31-56.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T. and Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 515-536.
- Garcia-Almeida, D. J., Fernandez-Monroy, M. and De Saa-Perez, P. (2014). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25 (2), 1-13.
- Gardner, W. L., Fischer, D. and Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20, 466-482.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4 (2), 191-211.
- Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B. and Kelley, T. (2014). The relationship of affective and continuance organizational commitment with correctional staff occupational burnout: A partial replication and expansion study. *Criminal Justice and Behavior*, 41 (10), 1161-1177.

- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4 (3), 239-248.
- Gencay, İ. C. (2017). Turizm işletmelerinde yaşanan duygusal emek ile moral ve motivasyon etkileşimi. *Social Sciences Studies Journal*, 3 (5), 84-96.
- Geneviciute-Janoniene, G. and Endriulaitiene, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Giderler, C., Baran, H. and Kirmizi, C. (2016). Does emotional labour affect occupational commitment? A study on academicians. *Research Journal of Business and Management*, 3 (2), 194-206.
- Giderler, C., Durmus, H. and Kirmizi, C. (2016). Determining the relationship between emotional labour and occupational commitment of academicians. *Press Academia Procedia*, 2 (1), 127-135.
- Gingras, D. J., De Jonge, L. A. and Purdy, N. (2010). Prevalence of dietitian burnout. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 23 (3), 238-243.
- Girgin, G. (2010). Öğretmenlerde tükenmişliğe etki eden faktörlerin araştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (32), 31-48.
- Girgin-Buyukbayraktar, C. and Temiz, G. (2015). The relationship between perfectionism and burn-out in pre-school teachers. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 5 (1), 131-138.
- Glinia, E., Costa, G. and Drakou, A. (2004). Hotel animation and professional perspectives in Greece. *Tourism Today*, 4, 123-130.
- Glomb, T. M. and Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Golembiewski, R. T. and Kim, B. S. (1987). How the city manager sees self: Approaching the theory-practice problem via burnout phases. *Dialogue*, 9 (4), 59-70.
- Golembiewski, R. T. and Munzenrider, R. (1981). Efficacy of three versions of one burn-out measure: MBI as total score, sub-scale scores, or phases?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 4 (2), 228-246.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R., Kim, B. S., Munzenrider, R. F. and Park, S. J. (1990). Burnout in cross-cultural settings: Are the MBI sub-domains idiosyncratic or generic?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13 (2), 182-191.
- Good, L. K., Page, T. J. and Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 148-156.
- Good, L. K., Sisler, G. F. and Gentry, J. W. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management. *Journal of Retailing*, 64 (3), 295-314.
- Goodwin, R. E., Groth, M. and Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 518-548.

- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A. and Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 479-499.
- Görür, D. ve Günaydın, S. C. (2019). Tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir alüminyum fabrikası örnek olay çalışması. *Sağlık ve Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 6-12.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grawe, S. J., Daugherty, P. J. and McElroy, J. C. (2012). External organizational commitment among organizational implants: The case of logistics service providers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48 (1), 165-177.
- Gray, B. (2009). The emotional labour of nursing-Defining and managing emotions in nursing work. *Nurse Education Today*, 29 (2), 168-175.
- Greenglass, E. R. and Burke, R. J. (1990). Burnout over time. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13 (2), 192-204.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. ve Konarski, R. (1999). A study of the consistency of burnout over time. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 429-440.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-Focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224-237.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64 (3), 34-49.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.
- Gupta, B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P. and Bucha, R. (2012). Organizational commitment & psychological contract in knowledge sharing behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 737-749.
- Guy, M. E. and Newman, M. A. (2004). Women’s jobs, men’s jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64 (3), 289-298.
- Guy, M. E., Newman, M. A. and Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor putting the service in public service*. USA: M. E. Sharpe.

- Guy, M. E., Newman, M. A., Mastracci, S. H. and Maynard-Moody, S. (2010). Emotional labor in the human service organization. Y. Hasenfeld (Editor), *In Human Services as Complex Organizations* (p. 291-309). London: Sage Publications.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15 (11), 1-11.
- Gül, T. (2014). Rekreasyon olgusuna genel yaklaşım. A. Yaylı (Editör), *Rekreasyona Giriş içinde*, (s. 2-69). 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güler, H. N. (2018). *Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2018). Duygusal Emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 488-507.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2019). Günümüz organizasyonlarında duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 285-308.
- Güllü, S. ve Şahin, S. (2019). Antrenörlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17), 332-354.
- Güllüce, A. Ç. ve Kaygın, E. (2013). Çalışanların demografik değişkenleri açısından tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2), 235-252.
- Gümüş, Ş., Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). Otel işletmelerinde personel seçimi: Bursa ilinde bir uygulama. Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu (21-22 Ekim 2010) Bildirileri, Düzce, 1-12.
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin değerlendirilmesi: Antalya-Kundu oteller bölgesinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 152-166.
- Günel, Ö. D. (2009). Mevsimsellik, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 199-219.
- Gün-Eroğlu, Ş. (2014). *Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör-Delen, M. (2017). Individual antecedents of emotional labour in airline industry. *BUJSS*, 10 (1), 1-15.

- Günlük, M., Özer, G. ve Özcan, M. (2013). İş memnuniyetinin muhasebecilerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 55-74.
- Gürbüz, A. K. (2015). *Lisans düzeyinde "rekreasyon yönetimi bölümü"nü anlamı, içermesi gereken dersler ve gerekçeleri üzerine manifesto*. Balıkesir: Liva Yayınevi.
- Gürbüz, A. K. ve Polat, E. (2017). *Rekreasyon tüketimi, boş zaman ve ekonomik büyüme ilişkileri üzerine grafiksel bir analiz*. Balıkesir: Liva Yayınevi.
- Gürbüz, H. ve Karapınar, M. (2014). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Maslach kriterlerine göre ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 267-278.
- Gürbüz, H. ve Karapınar, M. (2018). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Kopenhag tükenmişlik kriterlerine göre ölçülmesi. *Researcher: Social Science Studies*, 6 (3), 187-203.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler (IBM AMOS uygulamalı, örnek veri setleri)*. Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 189-213.
- Güven, Ö. Z. ve Sezici, E. (2016). Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 111-132.
- Güven-Güres, C. (2015). *Yönetici liderlik yaklaşımının çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye'deki ceza infaz kurumlarında bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, Ö., Atilla-Gök, G. ve Büyüker-İşler, D. (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.
- Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3 (1), 57-64.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A. ve Dinç Y. (2017). *Boş zaman ve rekreasyon yönetimi örnek animasyon uygulamaları*. 4. Güncellenmiş Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2009). *Analise multivariada de dados*. 6 Edicao. Bookman Editora.
- Halbesleben, J. R. and Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176-190.

- Hamama, L. (2012). Burnout in social workers treating children as related to demographic characteristics, work environment, and social support. *Social Work Research*, 36 (2), 113-125.
- Hamann, D. L. and Gordon, D. G. (2000). Burnout an occupational hazard: Many elements of a music teacher's life can contribute to stress and burnout. Here are some ideas to cope with and treat the condition before it becomes debilitating. *Music Educators Journal*, 87 (3), 34-39.
- Han, S. S., Han, J. W., An, Y. S. and Lim, S. H. (2014). Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout. *Japan Journal of Nursing Science*, 12 (4), 287-296.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Hanaysha, J. (2016a). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Harkness, J. A. (2003). Questionnaire translation. *Cross-Cultural Survey Methods*, 325, 35-56.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. USA: Oxford University Press.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. and Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25 (3), 1-16.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H. and Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59 (4), 407-415.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. and Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 363-378.
- Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 89-108.
- Harvey, P., Harris, K. J. and Martinko, M. J. (2008). The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions. *Journal of Business and Psychology*, 22 (4), 333-343.
- Hazar, A. (2014). *Rekreasyon ve animasyon*. Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hazır, K. ve Orel, O. (2014). Organize perakende sektöründe çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 143-160.
- Hegarty, J. R. (2009). Staff Burnout: A single case study. *Journal of the British Institute of Mental Handicap (APEX)*, 15 (3), 93-95.



- Helvacı, I. ve Turhan, M. (2013). Tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Silifke’de görev yapan sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1 (4), 58-68.
- Hemdi, M. A. ve Rahim, A. R. A. (2011). The effect of psychological contract and affective commitment on turnover intentions of hotel managers. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (23), 76-88.
- Herscovitch, L. and Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Hız, G., Karataş, A. ve Öztekin-Uluksar, F. (2015). Konaklama işletmelerinde mutfakta istihdam edilenlerin tükenmişlik sendromu: Marmaris Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 8-29.
- Hings, R. F., Wagstaff, C. R. D., Thewell, R. C., Gilmore, S. ve Anderson, V. (2017). Emotional labor and professional practice in sports medicine and science. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28 (2), 704-716.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 14-21.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling with a new afterword*. Twentieth Anniversary Edition. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Hofmann, V. and Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees’ work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. and Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley’s (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2), 141-174.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hoyle, R. H. (2012). Introduction and overview. R. H. Hoyle (Editor), *In Handbook of Structural Equation Modeling*. New York, London: The Guilford Press.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Hsia, L. (1986). Burnout. *Journal of Nurse-Midwifery*, 31 (3), 119-120.

Hsieh, C. W. and Guy, M. E. (2008). Performance outcomes: The relationship between managing the “heart” and managing client satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (1), 41-57.

http-1:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cc63cd73f9.36956291](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cc63cd73f9.36956291) (Erişim Tarihi: 15.11.2018).

http-2:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cbc10d4701.38524549](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cbc10d4701.38524549) (Erişim Tarihi: 15.01.2019).

http-3:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cc8a41d339.61416578](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89cc8a41d339.61416578) (Erişim Tarihi: 10.02.2019).

http-4:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89ccaab5f585.84999112](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89ccaab5f585.84999112) (Erişim Tarihi: 15.05.2019).

http-5:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89ccee3e8dc0.49440187](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5d89ccee3e8dc0.49440187) (Erişim Tarihi: 15.05.2019).

http-6: <https://www.clubmed.com.tr/> (Erişim Tarihi: 15.05.2019).

http-7: <https://esube.iskur.gov.tr/Meslek/meslek.aspx> (Erişim Tarihi: 15.05.2019).

http-8:

<https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/63643,turizmistatistiklerigeneldegerlendirme2018pdf.p:df?0> (Erişim Tarihi: 01.08.2019).

http-9: <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/64688,turizm-istatistikleri--ocak-haziran-2019-2pdf.pdf?0> (Erişim Tarihi: 01.08.2019).

Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.

Hunter, B. and Smith, P. (2007). Emotional labour: Just another buzz word?. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 859-861.

Hussain, K., Khan, A. and Bavik, A. (2003). The effects of job performance on frontline employee job satisfaction and quitting intent: the case of hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus. *EMU Journal of Tourism Research*, 4 (1), 83-94.

Huynh, T., Alderson, M. and Thompson, M. (2008). Emotional labour underlying caring: an evolutionary concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 64 (2), 195-208.

Hüseyiniklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H. and Kim, S. S. (2014). The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel

- segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15 (1), 60-77.
- Ilic, V. and Ivanovski, A. (2010). Animation in function of touristic events. In *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management* (p. 1437-1444). Opatija.
- Im, T., Campbell, J. W. and Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (3), 219-239.
- Isenbarger, L. and Zembylas, M. (2006). The emotional labour of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 22, 120-134.
- Ishii, K. and Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study. *Computers in Human Behavior*, 62, 658-665.
- Işık, C., Işık, Z. ve Tırak, L. (2016). Turizm amaçlı konaklama işletmelerinde duygusal emek ile bireysel yenilikçilik ilişkisi: Palandöken örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (2), 117-133.
- Işık, U. ve Yasım, Y. K. (2017). Otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 1581-1594.
- Işıktaş, S. (2016). Özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik ve yaşam doyumlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 11 (19), 461-476.
- Ivanovski, A. (2011). Animacija i animatör kao deo modernih sportsko rekreativnih aktivnosti. *Prva Medunarodna Konferencija 1st International Conference on Sportske Nauke i Zdravlje Sports Science and Health*'de sunulan bildiri. Banja Luka: Panevropski Apeiron Univerzitet.
- Ivanovski, A. and Mitic, D. (2012). *Animator in tourism*. Editura Universitatii Transilvania din Braşov.
- Ivkov, A. and Stamenkovic, I. (2008). The implementation of the “Bologna process” into the subject of animation in tourism, as a significant part of the hotel industry products promotion. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 129-140.
- İraz, R. ve Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 451-472.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İyem, C. ve Yıldız, F. Z. (2017). Gökyüzündeki gösteri: kabin memurlarının duygusal emek süreçlerine yönelik bir araştırma. *Söke İşletme Fakültesi Priene Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 11-22.

- İyem, C., Bostancı, B., Erdem, N. ve Gökmen, N. (2015). “Duygusal emeği” nasıl bilirdiniz?: Cenaze işlerinde çalışanların görünmeyen çabası. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 26-40.
- İyitoğlu, V. (2015). İş etiği kurallarının uygulanmasının örgütsel ve mesleki bağlılığa etkisi: ön lisans turizm öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Journal of Travel and Hospitality Management*, 12 (1), 82-98.
- Jain, R. and Jain, S. (2005). Towards relational exchange in services marketing: insights from hospitality industry. *Journal of Services Research*, 5 (2), 139-150.
- Jakovlev, Z., Koteski, C., Bardarova, S., Zezova, A., Dzambazoski, K. and Koteski, G. (2014). Animator’s roles in enriching the content of tourist stay. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2 (3), 133-139.
- Jakovlev, Z., Koteski, C., Dimitrov, N., Angelkova, T., Bardarova, S. and Boskov, T. (2011). Management of animation in tourism. Web: <http://eprints.ugd.edu.mk/949/1/MANAGEMENT%20OF%20ANIMATION%20IN%20TOURIZM.doc02-03-04-2011%20SOFIJA.pdf> (Erişim Tarihi: 05.06.2019).
- Jakovlev, Z., Takovska, M. and Angelovska, N. P. (2017). Animation of visitors during their tourist stay in the east region of R. Macedonia. *Yearbook-Faculty of Tourism and Business Logistics*, 3 (2), 219-228.
- Jehanzeb, K. and Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22 (3), 171-191.
- Jena, R. K. (2016). Effect of generation gap on organizational commitment: A case study of ferro-alloy industries in India. *Global Business Review*, 17 (3S), 76S-89S.
- Jiang, S., Lambert, E. G., Jin, X., Xiang, D., Shi, M. and Zhang, D. (2018). Correlates of organizational commitment among community correctional officers in China. *The Prison Journal*, 98 (1), 60-82.
- Johnston, N. and Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 11 (1), 20-41.
- Jonathan, H., Thibeli, M. and Darroux, C. (2013). Impact investigation of organizational commitment on intention to leave of public secondary school teachers in Tanzania. *Developing Country Studies*, 3 (11), 78-91.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. and Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62 (1), 57-88.
- Jung, H. S., Namkung, Y. and Yoon, H. H. (2010). The effects of employees’ business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 538-546.

- Jung, H. S., Yoon, H. H. and Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32 (13), 2145-2165.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. and Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (6), 976-994.
- Kalaycı, I., Özkul, M. ve Oğuz, H. (2017). Şefkat ve ticaret arasında kalan bir çalışma biçimi: Yaşlı bakım hizmetlerinde duygusal emek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (3), 637-662.
- Kalliath, T. J., O'Driscoll, M. P. and Gillespie, D. F. (1998). The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals. *Work & Stress*, 12 (2), 179-185.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Karaca, A., Durmuş, Z., Yazkan, Ş. ve Akarçay, B. (2017). Kamu personelinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumlarının ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tunceli ilinde bir uygulama. D. K. Dimitrov, D. Nikoloski ve R. Yılmaz (Editörler), *IV. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series içinde* (s. 256-269). Russe/Bulgaria: University of Agribusiness and Rural Development.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 13-21.
- Karadağ, M., Teke, A. ve Demir, C. (2011). GATA'da görevli akademik yönetici personelin örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma düşünceleri üzerine bir inceleme. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 162-169.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS AMOS meta uygulamalı istatistiksel analizler*. Güncellenmiş 2. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231-246.
- Karakaş, A. (2015). *Duygusal emeğin iş davranışlarına etkisi: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaş, A. (2015). *Duygusal emeğin iş davranışlarına etkisi: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 80-112.
- Karakaya, Y. E. ve Karademir, T. (2013). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 24 (1), 37-44.
- Karaküçük, S. (2008). *Rekreasyon boş zamanları değerlendirme*. Altıncı Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaman, M., Özgürel, G. ve Bingöl, Z. (2016). Turizm pazarlamasında animasyon aktivitelerinin bir araç olarak değerlendirilmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6 (11), 599-618.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 25. Basım. Ankara: Nobel Yayın.
- Karatepe, O. M. and Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 349-358.
- Karatepe, O. M. and Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), 645-665.
- Karim, F. and Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (4), 92-104.
- Kartopu, M. (2016). *Pilotların işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılık ve alternatif iş imkanlarının rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Kasap, B. B., Taysı, K. ve Canbaz, S. (2013). Banka çalışanlarında tükenmişlik sendromu üzerinde Kırklareli ilinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 33-46.
- Kaya, K. O. (2017). Suggestion for transition from tourism animation associate degree program to recreation undergraduate program. *International Journal of Recreation and Sport Science*, 1 (1), 47-54.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, (1), 311-346.
- Kaya-Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik sendromu: Tüketmeyin, tükenmeyin*. İstanbul: Nesil Yayın Grubu.
- Keaveney, S. M. (1992). An empirical investigation of dysfunctional organizational turnover among chain and non-chain retail store buyers. *Journal of Retailing*, 68 (2), 145-173.
- Kerse, G. ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (1), 151-163.

- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. and Yılmaz, G. (2014). Workload, burnout, and job satisfaction among call center employees. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (66-67), 1-13.
- Kesler, K. D. (1990). Burnout: A multimodal approach to assessment and resolution. *Elementary School Guidance & Counseling*, 24 (4), 303-311.
- Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M. and Ahmad, A. (2015). Do demographic make a difference to job burnout among university academicians?. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (1S), 229-237.
- Khatri, N., Fern, C. T. and Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 54-74.
- Kılıç, B. ve Baş, M. (2015). Engelli turistlerin duygusal emek algısının müşteri memnuniyetine etkisi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5 (1), 15-24.
- Kılıç, T. ve Aytemiz-Seymen, O. (2011). Sağlık sektöründe, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin analizi ve bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), 47-67.
- Kıral, B. (2018). Anadolu lisesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (6), 925-934.
- Kızanlıklılı, M. ve Ünlüönen, K. (2016). Otel işletmelerinde davranış kuralları algısı ve iş doyumunun duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 16 (3), 503-518.
- Kilfedder, C. J., Power, K. G. and Wells, T. J. (2001). Burnout in psychiatric nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 34 (3), 383-396.
- Kilpatrick, A. O. (1989). Burnout correlates and validity of research designs in a large panel of studies. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12 (1), 25-45.
- Kim, B. P., Lee, G. and Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 591-597.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Kim, H. J., Hur, W., Moon, T. and Jun, J. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20, 124-136.
- Kim, H. J., Shin, K. H. and Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *Hospitality Management*, 26, 421-434.

- Kim, J. S. and Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37 (4), 260-276.
- Kim, K. and Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9 (3), 318-339.
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16 (1), 56-64.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15 (2), 245-261.
- Kim, S. S., Im, J. and Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N. and Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3), 308-328.
- Kim, T. K., Solomon, P. and Jang, C. (2012). Organizational justice and social workers' intentions to leave agency positions. *Social Work Research*, 36 (1), 31-39.
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. and Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16 (4), 350-376.
- Kirkham, R., Rumbold, A., Hoon, E., Stuart-Butler, D. and Moore, V. (2018). Emotional labour and aboriginal maternal infant care workers: The invisible load. *Women and Birth*, 31, 110-116.
- Kitaoka, K. and Masuda, S. (2013). Academic report on burnout among Japanese nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 10 (2), 273-279.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. and Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 130-151.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Fourth Edition. New York, London: The Guilford Press.



- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J. and Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion” at the top”: Adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 14 (1), 84-101.
- Koçak, N. (2001). Konaklama işletmelerinde animasyonun önemi ve animasyon personeline yönelik bir araştırma. *D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 16 (1), 61-79.
- Koçak, O. ve Gürsoy, G. M. (2018). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7 (17), 161-181.
- Koçak, R. (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 183-212.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. 13. Baskıdan Tıpkı 14. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Koçoğlu, C. M. (2018). Yerli turistlerin kurumsal itibar algılarının marka denkliğine etkisi: Türk hava yolları örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 5 (2), 109-127.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Korkmaz, H., Aydın, N. ve Niyet, İ. Z. (2019). Otel işletmelerinde yiyecek içecek çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 180-192.
- Kotzabassaki, S. and Parissopoulos, S. (2003). Burnout in renal care professionals. *EDTNA-ERCA Journal*, 29 (4), 209-213.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 165-185.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. and Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19 (3), 192-207.
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work. *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49.

- Kuleyin, B., Köseoğlu, B. ve Töz, A. (2013). Liman çalışanlarının mesleki tükenmişlik seviyelerinin incelenmesi: Bir liman uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 83-96.
- Kumasey, A. S., Bawole, J. N. and Hossain, F. (2017). Organizational commitment of public service employees in Ghana: do codes of ethics matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 83 (1S), 59-77.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15 (3), 295-332.
- Kusluvan, S. and Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21 (3), 251-269.
- Kuşluvan, S., Kuşluvan, Z., İlhan, I. and Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171-214.
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C. and Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5 (4), 403-408.
- LaLopa, J. M. (1997). Commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21 (2), 11-26.
- Lam, T., Lo, A. and Chan, J. (2002). New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (3), 217-234.
- Lam, W. and Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 3-11.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kelley, T. M., Kim, B. and Garland, B. (2014). When domains spill over: The relationships of affective and continuance commitment with work-family conflict among correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 25 (4), 476-502.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B. and Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53 (1), 22-32.
- Landau, J. and Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 385-404.
- Lapointe, E., Morin, A. J., Courcy, F., Boilard, A. and Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, 7 (1), 3-21.
- Larson, E. B. and Yao, X. (2005). Clinical empathy as emotional labor in the patient-physician relationship. *Jama*, 293 (9), 1100-1106.

- Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *In Academy of Management Proceedings* (p. 342-346). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Lee, C. C., Huang, S. H. and Zhao, C. Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2 (7), 866-875.
- Lee, E. K. and Ji, E. J. (2018). The moderating role of leader-member exchange in the relationships between emotional labor and burnout in clinical nurses. *Asian Nursing Research*, 12, 56-61.
- Lee, G., Kim, T. T., Shin, S. H. and Oh, I. K. (2012). The managed heart: The structural analysis of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1067-1082.
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F. and Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (2), 97-114.
- Lee, J. and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112.
- Lee, J. and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, J., Ok, C. M. and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, K. E. and Shin, K. H. (2005). Job burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *Journal of Community Nutrition*, 7 (2), 100-106.
- Lee, L. and Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (7), 2808-2826.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14 (2), 213-226.
- Lee, Y. H. (2019). Emotional labor, teacher burnout, and turnover intention in high-school physical education teaching. *European Physical Education Review*, 25 (1), 236-253.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (2), 123-144.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297-308.

- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 472-489.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2015). *Job burnout*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3 (4), 89-100.
- Leiter, M. P., Maslach, C. and Frame, K. (2015). Burnout. *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, 1-7.
- Lennartsson, A. K., Billig, H. and Jonsdottir, I. H. (2014). Burnout is associated with elevated prolactin levels in men but not in women. *Journal of Psychosomatic Research*, 76 (5), 380-383.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F. and Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 429-445.
- Lewis, G. B. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, 51 (2), 145-155.
- Li, J. J., Kim, W. G. and Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Li, J. J., Wong, I. A. and Kim, W. G. (2017). Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 21-30.
- Lin, F., St John, W. and McVeigh, C. (2009). Burnout among hospital nurses in China. *Journal of Nursing Management*, 17 (3), 294-301.
- Lingard, H. (2003). The impact of individual and job characteristics on 'burnout' among civil engineers in Australia and the implications for employee turnover. *Construction Management & Economics*, 21 (1), 69-80.
- Liou, K. T. (1998). Employee turnover intention and professional orientation: A study of detention workers. *Public Administration Quarterly*, 22 (2), 161-175.
- Liu, L. L. (2008). The study for the relation within promotion, work adjustment, responsibility and turnover intention-international tourist hotel repatriate. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 4 (2), 55-89.
- Liyushiana, L. (2014). *Emotional labor in the cross-cultural setting*. Submission Type: Doctoral Submission. Brunei Darussalam: Business and Computing Faculty, Institut Teknologi Brunei (ITB).
- Loi, R., Hang-Yue, N. and Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), 101-120.

- Long, C. S. and Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 15 (1), 111-126.
- Long, C. S., Perumal, P. and Ajagbe, A. M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (2), 629-641.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. and Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 587-611.
- Lu, A. C. C. and Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40 (2), 210-235.
- Luk, A. L., Chan, B. P., Cheong, S. W. and Ko, S. K. (2010). An exploration of the burnout situation on teachers in two schools in Macau. *Social Indicators Research*, 95 (3), 489-502.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (3), 305-320.
- Luna-Arocas, R. and Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37 (1), 26-46.
- Lv, Q., Xu, S. and Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11 (2), 87-105.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. and Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4 (1), 84-99.
- MacIntosh, E. W. and Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13 (2), 106-117.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G. and Almsafir, M. K. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1076-1087.
- Maher, E. L. (1983). Burnout and commitment: A theoretical alternative. *The Personnel and Guidance Journal*, 61 (7), 390-393.
- Maier, T. A. (2011). Hospitality leadership implications: Multigenerational perceptions of dissatisfaction and intent to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4), 354-371.
- Maneesriwongul, W. and Dixon, J. K. (2004). Instrument translation process: a methods review. *Journal of Advanced Nursing*, 48 (2), 175-186.

- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 347-369.
- Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace: An American/British comparative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 552-570.
- Manning, M. L., Davidson, M. C. G. and Manning, R. L. (2004). Toward a shortened measure of organizational climate in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (4), 444-462.
- Manning, M. L., Davidson, M. C. G. and Manning, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (1), 75-90.
- Mansour, S. and Tremblay, D. G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11.
- Mardon, R., Molesworth, M. and Grigore, G. (2018). YouTube Beauty Gurus and the emotional labour of tribal entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 92, 443-454.
- Marengo, S. (1995). Burnout. *Agenda: Empowering Women for Gender Equity*, 11 (26), 95-97.
- Martin, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22 (2), 313-324.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. and Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21 (1), 30-47.
- Maslach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5 (9), 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189-192.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (2), 143-152.
- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7 (2), 189-212.

- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. C. L. Cooper ve J. C. Quick (Editors). *In The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (p. 36-56). John Wiley & Sons.
- Maslach, C. and Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6 (2), 100-113.
- Maslach, C., Leiter, M. P. and Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2), 296-300.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. and Guy, M. E. (2006). Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs. *The American Review of Public Administration*, 36 (2), 123-138.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mathisen, L. (2019) Storytelling: A way for winter adventure guides to manage emotional labour. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19 (1), 66-81.
- Matteson, M. L. and Miller, S. S. (2012). Emotional labor in librarianship: A research agenda. *Library & Information Science Research*, 34 (3), 176-183.
- Matteson, M. L. and Miller, S. S. (2013). A study of emotional labor in librarianship. *Library & Information Science Research*, 35 (1), 54-62.
- Mattingly, M. A. (1977). Sources of stress and burn-out in professional child care work. *Child Care Quarterly*, 6 (2), 127-137.
- Mayou, R. (1987). Burnout. *British Medical Journal (Clinical Research Edition)*, 295 (6593), 284-285.
- McDonald, R. P. and Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- McGee, G. W. and Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: what does organizational culture have to do with it?*. Doctoral Dissertation. New York: Columbia University, Masters of Arts.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66 (6), 899-909.
- Meier, S. T. (1984). The construct validity of burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 211-219.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Academic Review*, 15 (1), 127-139.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414.
- Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), (2019). *Eğlence hizmetleri iletişim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Metin, T. C. (2018). Animasyon hizmetleri kapsamında Türk gecelerinin somut olmayan kültürel miras unsurları bağlamında değerlendirilmesi. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sport Sciences*, 1 (1), 34,44.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Michaels, C. E. and Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67 (1), 53-59.
- Mikolajczak, M., Menil, C. and Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41 (5), 1107-1117.
- Mikulic, J. and Prebezac, D. (2011). Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: An impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 32, 688-696.
- Miller, E. R. and Gkonou, C. (2018). *Language teacher agency, emotion labor and emotional rewards in tertiary-level English language programs*. System.
- Miller, H. E., Katerberg, R. and Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64 (5), 509-517.



- Mimaroğlu-Özgen, H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19.
- Miroshnik, V. (2013). *Organizational culture and commitment: Transmission in multinationals*. 1st Edition. Springer.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D’Cruz, P. and Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business*, 47 (2), 204-212.
- Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 742-751.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. and Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408-414.
- Moç, T. (2018). Duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Özel eğitim kurumlarında çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4 (13), 673-690.
- Modekurti-Mahato, M., Kumar, P. and Raju, P. G. (2014). Impact of emotional labor on organizational role stress—a study in the services sector in India. *Procedia Economics and Finance*, 11, 110-121.
- Mohsin, A., Lengler, J. and Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M. and Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (1), 36-51.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24 (2), 177-194.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 (1), 141-168.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Msiska, G., Smith, P., Fawcett, T. and Nyasulu, B. M. (2014). Emotional labour and compassionate care: What's the relationship?. *Nurse Education Today*, 34, 1246-1252.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. and Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 19-26.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. and Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78 (4), 559-574.
- Murat, D., Şenkal-Sezer, F. ve Erbil, Y. (2017). Mimarların mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 219-230.
- Mxenge, S. V., Dywili, M. and Bazana, S. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4 (5), 129-144.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (9), 547-558.
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41.
- Naring, G., Briet, M. and Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20 (4), 303-315.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 528-537.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Third Edition. Tata McGraw-Hill Education.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

- Oehley, A. M. and Theron, C. C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19 (3), 2-28.
- Oğuz, H. (2015). Duygusal emek istihdamının sosyolojik özellikleri. H. Dinçer ve Ü. Güneş (Editörler). *IV. Lisansüstü Çalışmalar Kongresi Bildiriler Kitabı I içinde* (s. 91-106). Kütahya.
- Oğuzberk, M. ve Aydın, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179.
- Ok, A. B. (2007). *Correlates of organizational commitment: A special emphasis on organizational communication*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okabe, N. (2017). Creating of customer loyalty by cabin crew: A study of the relation between emotional labor and job performance. *Transportation Research Procedia*, 25, 149-164.
- Okat, Ç. ve Koçak, N. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3 (2), 278-303.
- Okutan, E. (2010). *Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olah, I. (2016). The significance of animation in the tourism of Hungary. *Quarterly Research and Practice Journal*, 4 (24/2), 65-67.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (29), 463-492.
- Oylum-Aras, E. (2017). *Mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Bir tekstil firması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ozturk, A. B., Hancer, M. and Wang, Y. C. (2014). Interpersonal trust, organizational culture, and turnover intention in hotels: A cross-level perspective. *Tourism Analysis*, 19 (2), 139-150.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Öz, B. ve Çeviren, S. M. (2017). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu: Mersin örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 41-59.

- Özçelik-Bozkurt, H. ve Özkoç, A. G. (2019). Çalışanlarda öznel iyi olma halinin algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 265-285.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi IBM SPSS, IBM AMOS ve MINITAB uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2016). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Özdemir, H. Ö., Erkutlu, H. V. ve Elden, B. (2018). Tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin Kırşehir ili örneğinde değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi (SOBİDER)*, 5 (28), 131-141.
- Özdemir-Yılmaz, G. ve Demir, G. (2014). Otel işletmelerinin kat hizmetleri biriminde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 4 (10), 23-32.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim*, 7 (4), 64-80.
- Özkan-Tektaş, Ö. ve Kavak, B. (2010). Endüstriyel ürünlerin satın alınması sürecinde tedarikçi ile olan ilişki kalitesinin algılanan değer üzerindeki etkisi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 51-63.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. *Çalışma ve Toplum*, (2), 15-24.
- Paczynska-Jedrycka, M. and Lubkowska, W. (2016). Non-formal education in the animation of leisure and recreation versus the development of social competence. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*, 13 (1), 109-115.
- Pala, T. (2008). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T. ve Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 16 (4), 773-787.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual*. First Published. USA, Philadelphia: Open University Press.
- Pandey, J., Singh, M. and Sohani, S. S. (2018). Emotional labour of rural women in difficult geographies of an emerging economy: Narratives of community healthcare workers of India. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9 (2), 159-186.
- Pang, L., Kucukusta, D. and Chan, X. (2015). Employee turnover intention in travel agencies: Analysis of controllable and uncontrollable factors. *International Journal of Tourism Research*, 17 (6), 577-590.

- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: Yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Perlman, B. and Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35 (4), 283-305.
- Picardo, J. M., Lopez-Fernandez, C. and Hervas, M. J. A. (2014). Validity of the Spanish version of the Emotional Labour Scale. *Nurse Education Today*, 34 (6), 904-905.
- Pienaar, J. and Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29 (6), 1053-1063.
- Pines, A. and Kafry, D. (1978). Occupational tedium in the social services. *Social Work*, 23 (6), 499-507.
- Pines, A. and Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric Services*, 29 (4), 233-237.
- Pines, A. and Maslach, C. (1980). Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, 9 (1), 5-16.
- Pisaniello, S. L., Winefield, H. R. and Delfabbro, P. H. (2012). The influence of emotional labour and emotional work on the occupational health and wellbeing of South Australian hospital nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 579-591.
- Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings?. *Hospitality Management (Editorial)*, 23, 315-316.
- Polat, S. ve Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4 (3), 1150-1159.
- Polat, S., Ercengiz, M. ve Tetik, H. (2012). Öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 152-173.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2), 281-292.
- Pompl, W. (1983). The concept of animation: Aspects of tourism services. *Tourism Management*, 4 (1), 3-11.
- Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23 (2), 125-154.
- Qiu, H., Ye, B. H., Hung, K. and York, Q. Y. (2014). Exploring antecedents of employee turnover Intention-evidence of China's hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 11 (1), 53-66.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11 (1), 1-42.
- Rahman, A., Naqvi, S. M. M. R. and Ramay, M. I. (2008). Measuring turnover intention: A study of it professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4 (3), 45-55.
- Raman, P., Sambasivan, M. and Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (1), 25-37.
- Rathi, N., Bhatnagar, D. and Mishra, S. K. (2013). Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12 (3), 273-290.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reilly, N. P. and Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (3), 311-330.
- Rief, W. and Hiller, W. (1999). Toward empirically based criteria for the classification of somatoform disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 46 (6), 507-518.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R. and Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7 (1), 1-16.
- Rosin, H. M. and Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (4), 317-330.
- Rosser, V. J. and Townsend, B. K. (2006). Determining public 2-year college faculty's intent to leave: An empirical model. *The Journal of Higher Education*, 77 (1), 124-147.

- Rowley, G. and Purcell, K. (2001). 'As cooks go, she went': is labour churn inevitable?. *International Journal of Hospitality Management*, 20 (2), 163-185.
- Ryan, C., Ghazali, H. and Mohsin, A. (2011). Determinants of intention to leave a non-managerial job in the fast-food industry of West Malaysia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (3), 344-360.
- Sadien, A. (2010). *The effect of stress, burnout and emotional labour on intention to leave amongst call centre employees*. Mini-Thesis Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Magister Commercii. South Africa: University of The Western Cape, Department of Industrial Psychology.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. and Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53 (2), 254-273.
- Sahoo, C. K., Behera, N. and Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10 (1), 40-56.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80.
- Saltık, I. A. ve Asunakutlu, T. (2017). Öncülleri ve sonuçlarıyla duygusal emek süreci: konaklama işletmesi çalışanları üzerine görgül bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 1-15.
- Saygın, Ö. (1999). "1. sınıf tatil köylerindeki sportif rekreasyon/animasyon programları, tesisleri ve uygulamaları" (Muğla Bölgesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5 (2), 71-77.
- Schaufeli, W. and Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.
- Schaufeli, W. B. and Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19 (3), 256-262.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schmidt, J. A. and Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational turnover intentions: The differential associations with work and non-work commitment constructs. *Journal of Business and Psychology*, 22 (4), 297-309.
- Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain?. *International Journal of Stress Management*, 14 (1), 26.

- Schmidt, K. H. and Diestel, S. (2014). Are emotional labour strategies by nurses associated with psychological costs? A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 51 (11), 1450-1461.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Second Edition. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwarzer, R., Schmitz, G. S. and Tang, C. (2000). Teacher burnout in Hong Kong and Germany: A cross-cultural validation of the Maslach Burnout Inventory. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 13 (3), 309-326.
- Schwepker, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (1), 43-49.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P. and Morgan, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12 (3), 400-435.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Seery, B. L. and Corrigan, E. A. (2009). Emotional labor: Links to work attitudes and emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8), 797-813.
- Selamat, N., Nordin, N. and Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Serçek, S. ve Özaltaş-Serçek, G. (2017). Turizm sektöründe duygusal emek: Bir meta-sentez çalışması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 417-436.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1 (1), 43-62.
- Sezer, F. (2012). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (3), 617-631.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 103-127.



- Shahnawaz, M. G. and Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32 (3), 171-178.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. and Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.
- Shevlin, M., Miles, J. N. V. and Lewis, C. A. (2000). Reassessing the fit of the confirmatory factor analysis of the multidimensional students life satisfaction scale: Comments on "confirmatory factor analysis of the multidimensional Students' Life Satisfaction Scale". *Personality and Individual Differences*, 28, 181-185.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19 (3), 263-270.
- Shirom, A. and Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13 (2), 176-200.
- Shore, L. M. and Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625-638.
- Shore, L. M., Newton, L. A. and Thornton III, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (1), 57-67.
- Siebert, D. C. (2006). Personal and occupational factors in burnout among practicing social workers: Implications for researchers, practitioners, and managers. *Journal of Social Service Research*, 32 (2), 25-44.
- Siguaw, J. A., Brown, G. and Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31 (1), 106-116.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. and Harter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13 (3), 234-243.
- Singh, J., Verbeke, W. and Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60 (3), 69-86.
- Singh, P. and Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65 (3), 470-490.
- Soba, M., Babayiğit, A. ve Akbulut, İ. (2017). Otel işletmelerinde tükenmişliğin belirleyicisi olarak duygusal emek faktörü. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 223-250.

- Sohn, H. K., Lee, T. J. and Yoon, Y. S. (2015) Emotional labor and burnout: Comparison between the countries of Japan and Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33 (5), 597-612.
- Sohn, H-K. and Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Sotiriadis, M. D. (2014). Management and operational issues of animation services in resort and all-inclusive hotels: Evidence from Greece. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (20), 692-698.
- Sousa-Poza, A. and Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38 (1), 113-137.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.
- Staufenbiel, T. and König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1), 101-117.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Steinberg, R. J. and Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 177-191.
- Steinhaus, C. S. and Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter?. *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 278-288.
- Stewart, R. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 99 (3), 453-465.
- Streiner, D. L., Norman, G. R. and Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. Fifth Edition. USA: Oxford University Press.
- Su, H. W. (2014). The factors of turnover intention in hotel industry. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 21 (1), 31-38.
- Subramanian, I. D. and Shin, Y. N. (2013). Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry. *World Applied Sciences Journal*, 22 (12), 1751-1759.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C. and Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social Indicators Research*, 119 (1), 405-420.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M. and Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19 (1), 53-77.

- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şahin, M. (2019). *Tükenmişlik duygusu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, M. ve Ateş, A. (2017). İş hayatında tükenmişlik ve seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, Temmuz/Ağustos/Eylül-Yaz Dönemi (16), 21-39.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 67-90.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Fifth Edition. Boston, MA: Pearson.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17 (1), 3-12.
- Takawira, N., Coetzee, M. and Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12 (1), 1-10.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Osmanoğlu-Taştan, N. (2018). Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 113-131.
- Tansel, B. (2015). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44 (2), 241-268.
- Taş, A., Boz-Semerci, A. ve Ergeneli, A. (2017). Algılanan psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide örgüt içi sessizliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 249-270.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 30-41.
- Tavşancıl, E. (2018). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. 6. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tekin, A. (2004). Sport tourism—an animation perspective. *Journal of Sport & Tourism*, 9 (4), 317-322.
- Tengilimoğlu, D. ve Akdemir-Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (3), 69-74.
- Teo, T., Tsai, L. T. and Yang, C. C. (2013). Applying structural equation modeling (SEM) in educational research: An introduction. M. S. Khine (Editor), *In Application of Structural Equation Modeling In Educational Research and Practice*, (p. 3-22). Rotterdam, Boston, Taipei: Sense Publishers.

- Teoman, D. D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teotonio, I. and Renda, A. I. (2017). Pedestrian and cycling routes and paths: Tourist animation in the algarve. S. N. de Jesus and P. Pinto (Editors). *In Proceedings of the International Congress on Interdisciplinarity in Social and Human Sciences* (p. 523-541). Faro, Portugal: Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics University of Algarve.
- Tepeci, M. and Pala, T. (2016). The effects of job-focused and employee-focused emotional labor on burnout in the hospitality industry in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 10 (2), 95-105.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. and Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109 (2), 156-167.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tham, P. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *British Journal of Social Work*, 37 (7), 1225-1246.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. and Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19 (3), 231-261.
- Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15 (1), 317-342.
- Thomas, N. J., Brown, E. and Thomas, L. Y. (2017). Employee satisfaction and turnover intention: A comparative analysis between front-of-house and back-of-house employees in casino-entertainment venues. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16 (1), 71-87.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. and de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129 (6), 914-945.
- Tongchaiprasit, P. and Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). Yeni çalışma ilişkileri bağlamında örgütsel yurttaşlık ve duygusal emek. *I. Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu'nda sunulan bildiri*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E. and Najafi, B. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in Iran. *Materia Socio-Medica*, 28 (3), 205-209.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1), 12-27.
- Tracy, S. J. and Tracy, K. (1998). Emotion labor at 911: A case study and theoretical critique. *Journal of Applied Communication Research*, 36 (4), 390-411.
- Tran, T. V. (2009). *Developing cross-cultural measurement*. USA: Oxford University Press.
- Truta, C. (2012). Emotional labor strategies adopted by school psychologists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 796-800.
- Tsai, Y. and Wu, S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19 (23-24), 3564-3574.
- Tunalı, D. (2012). *Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncer, M. (2014). Otel Çalışanlarının işten ayrılma eğilimi: sayfiye ve şehir otellerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (3), 419-430.
- Turan, E., Demirel, Y., Çetin, S. ve Dengel, D. (2019). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54 (1), 394-414.
- Turan, F. (2010). *Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde animasyon hizmetlerinin yeterliliği üzerine bir alan çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkay, O., Korkutata, A., Şengül, S. ve Solmaz, A. (2015). Animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkısı: otel işletmelerinde katılımcı ve pazar yönlü örgüt kültürünün etkileri bağlamında bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (12), 79-102.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağımlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Türker, A. (2016). Duygusal zekâ ve duygusal emeğin satış performansına etkisi: Acenta temsilcileri üzerine bir uygulama. *“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18 (1), 72-96.
- Türker, N. E. (2013). *Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış

- Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine bir araştırma (İstanbul ve Ankara illerinin karşılaştırılması). *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (22), 229-254.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, A. (2017). Müşteri-çalışan uyumunun müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyetine etkisi: fethiye'deki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 197-211.
- Ülbeği, İ. D. (2016). *Yıldırma, iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünler-Öz, E. (2007). *Effect of emotional labor on employees' work outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlüsoy-Dinçer, N. (2010). *Hemşirelerin işyeri şiddetine maruz kalma durumları ile iş doyumları ve işten ayrılma eğilimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Vallen, G. K. (1993). Organizational climate and burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 54-59.
- Van De Vijver, F. J. R. and Leung, K. (2011). Equivalence and bias: A review of concepts, models, and data analytic procedures. D. Matsumoto and F.J. R. van de Vijver (Editors). *In Cross-Cultural Research Methods in Psychology* (p.17-45). Cambridge University Press.
- Van Dijk, P. A. and Kirk, A. (2007). Being somebody else: Emotional labour and emotional dissonance in the context of the service experience at a heritage tourism site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14 (2), 157-169.
- Van Dijk, P. A., Smith, L. D. and Cooper, B. K. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management*, 32 (1), 39-45.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. and Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (4), 652-671.
- Vong, L. T. N. and Tang, W. S. L. (2017). The mediating effect of work-family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: The case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16 (1), 39-55.
- Walker, A. G., Jones, M. N., Wuensch, K. L., Aziz, S. and Cope, J. G. (2008). Sanctifying work: Effects on satisfaction, commitment, and intent to leave. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 18 (2), 132-145.

- Walsh, J. P., Ashford, S. J. and Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38 (1), 23-46.
- Walters, G. and Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14 (2), 144-156.
- Wang, E. J., Berthon, P., Pitt, L. and McCarthy, I. P. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59 (6), 655-661.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*'nde sunulan bildiri. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 303-321.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Weisberg, J. and Sagie, A. (1999). Teachers' physical, mental, and emotional burnout: Impact on intention to quit. *The Journal of Psychology*, 133 (3), 333-339.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *ANNALS, AAPSS*, 561, 158-176.
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Wiener, Y. and Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10 (1), 47-52.
- Williams, D., Harris, C. and Parker, J. (2008). I love you-goodbye: Exit interviews and turnover in the New Zealand hotel industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33 (3), 70-90.
- Wong, C. A. and Spence-Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52 (12), 1824-1833.
- Wong, C. S. and Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.
- Wong, J. Y. and Wang, C. H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30 (2), 249-259.
- Xin, W., Tong, L. and Yiwen, C. (2017). Influence of emotional labor on organizational commitment in government logistics personnel: The mediating effect of job burnout and the moderating effect of perceived organizational support. In *2017 IEEE 19th International Conference on e-Health Networking, Applications and Services (Healthcom)* (p. 1-6). Dalian, China.

- Yakut, H. İ., Gül-Kapısız, S., Durutuna, S. ve Evran, A. (2013). Sağlık alanında çalışma yaşamında tükenmişlik. *The Journal of Gynecology – Obstetrics and Neonatology*, 10 (38), 1564-1571.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 483-500.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (3), 1016-1025.
- Yalız, D. (2013). Anadolu Üniversitesi beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 94-111.
- Yamaguchi, Y., Inoue, T., Harada, H. and Oike, M. (2016). Job control, work-family balance and nurses' intention to leave their profession and organization: A comparative cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 64, 52-62.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Yenilenmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazıcı, B. and Yolacan, S. (2007). A comparison of various tests of normality, *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 77 (2), 175-183.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörelere tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 89-99.
- Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 123-131.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33 (2), 37-61.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye'deki gümrük ve ticaret bakanlığı personeli üzerine bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (26), 164-188.
- Yoğun-Erçen, A. E. (2009). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri Mersin ilinde karşılaştırmalı bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (36), 1-8.



- Young, C. A. and Lundberg, C. C. (1996). Creating a good first day on the job: Allaying newcomers' anxiety with positive messages. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6), 26-33.
- Yuan, L., Yu, Y., Li, J. and Ning, L. (2014). Occupational commitment, industrial relations and turnover intention: Empirical evidence from China. *Chinese Management Studies*, 8 (1), 66-84.
- Yükselen, C. (2017). *Pazarlama araştırmaları*. Gözden Geçirilmiş 7. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, S. ve Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 83-103.
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adeletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yasar University*, 23 (6), 3826-3839.
- Zhang, Y. and Luong, A. (2019). Emotional labor of customer service employees in China. *Nankai Business Review International*, 10 (1), 2-16.
- Zincirkiran, M. and Tiftik, H. (2013). Burnout research for members of practitioners of accountancy: Practice in the city of Diyarbakır. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 240-253.
- Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- Zorba, E., Mollaogullari, H., Akcakoyun, F., Konukman, F. and Teki, A. (2003). The examination of sports, recreation and animation activities of selected lodging types on service sales in Turkey. *Journal of Sport Tourism*, 8 (1), 48-56.
- Zorba, Y. (2016). Tükenmişlik sendromu: Gemi kaptanları ve güverte zabıtları üzerine tanımlayıcı bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 97-127.

## EKLER

### Ek - 1. Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı, Bu araştırma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan animatörlerin araştırma sorularına verdikleri cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.</p>
<p><b>Cinsiyetiniz:</b>     ( ) Kadın                                     ( ) Erkek</p> <p><b>Yaşınız:</b>.....</p> <p><b>Geliriniz:</b> ( ) 2.020 TL ve altı ( ) 2021 TL– 3000 TL ( ) 3.001TL – 4.000 TL ( ) 4.001TL – 5.000 TL ( ) 5.001TL ve üzeri</p> <p><b>Medeni Durumunuz:</b>     ( ) Evli                     ( ) Bekâr                                     ( ) Boşanmış</p> <p><b>Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Kişi Sayısı Kaçtır?</b> ( ) Yok     ( ) 1 kişi     ( ) 2 kişi     ( ) 3 kişi     ( ) 4 kişi     ( ) 5 kişi ve üzeri</p> <p><b>Eğitim Durumunuz:</b> ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite (Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü)</p> <p><b>Aldığınız Animatörlük Eğitiminin Düzeyi Nedir?</b> ( ) Animatörlük Eğitimi Almadım ( ) Lise (Belirtiniz):..... ( ) Üniversite (Ön Lisans, Lisan, Lisansüstü) ( ) Sertifika Programları (Belirtiniz):..... ( ) Otelde/Şirkette Hizmet İçi Eğitim (Belirtiniz):..... ( ) Diğer (Belirtiniz):.....</p> <p><b>Kaç Yıldır Animatörlük Yapıyorsunuz?</b> ( ) 0 – 1 yıl arası ( ) 2 – 4 yıl arası ( ) 5 – 7 yıl arası ( ) 8 yıl ve üzeri</p> <p><b>Çalışma Şekliniz:</b> ( ) Otel Personeli ( ) Şirket Personeli ( ) Bağımsız ( ) Diğer (Belirtiniz):.....</p> <p><b>Çalıştığınız İşletmede Kadro Durumunuz Nedir?</b> ( ) Kadrolu Personel ( ) Sezonluk Personel ( ) Stajyer Personel ( ) Part-Time Personel ( ) Diğer (Belirtiniz):.....</p> <p><b>Günlük Ortalama Kaç Saat Çalışıyorsunuz?</b> ..... saat</p> <p><b>Çalışma Saatlerinden Memnun musunuz?</b>     ( ) Evet                                     ( ) Hayır</p> <p><b>Çalıştığınız Departmandaki Pozisyonunuz (Göreviniz) Nedir?</b> .....</p>

## Ek - 1 devamı: Anket Formu

<b>Kaç Yıldır Bu Otelde/Şirkette Çalışıyorsunuz?</b> ( ) 0 – 1 yıl arası ( ) 2 – 4 yıl arası ( ) 5 – 7 yıl arası ( ) 8 yıl ve üzeri						
<b>En Fazla Hangi Milliyetten (Ülkeden) Müşteri Gruplarıyla Çalışmaktasınız?</b> 1..... 2..... 3.....						
<b>Hangi Milliyete (Ülkeye) Mahsus Müşteri Gruplarıyla Çalışmaktan Keyif Alırsınız?</b> 1..... 2..... 3.....						
<b>Çalıştığınız Otelde En Çok Yapılan 5 Aktiviteyi Sıralayınız.</b> 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....						
<b>Yapmaktan Keyif Aldığınız 3 Aktiviteyi Sıralayınız.</b> 1..... 2..... 3.....						
<b>ÖLÇEK-1</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.						
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.						
Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.						
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.						
Mesleğimi yaparken <b>hissetmediğim</b> duyguları hissediyordum gibi davranırım.						
Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.						
Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmek için çaba harcarım.						
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.						
Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.						
Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.						
Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.						
Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.						
Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.						

**Ek-1 devamı: Anket Formu**

<b>ÖLÇEK-2</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İşimin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum.					
İş gününün sonunda bitkin hissediyorum.					
Sabah kalktığımda yorgun hissediyorum ve iş yerinde geçireceğim başka bir gün ile yüzleşmek zorunda kalıyorum.					
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten zorlayıcıdır.					
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
İşimden bıkmış hissediyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İnsanlarla birebir/doğrudan çalışmak beni çok fazla strese sokuyor.					
Sabırımın sonuna geldiğimi hissediyorum.					
Karşımdakinin nasıl hissettiğini kolaylıkla anlayabilirim.					
Karşımdakinin problemleriyle/sorunlarıyla çok etkili bir şekilde başa çıkabilirim.					
İşimle diğer insanların hayatlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
Kendimi çok enerji dolu hissediyorum.					
Karşımdakilerle kolayca rahat bir ortam yaratabilirim.					
Karşımdakilerle birebir çalıştıktan sonra çok keyifli olduğumu hissediyorum.					
Bu işte çok değerli şeyler başardım.					
İşimde duygusal problemlerin/sorunların üstesinden çok sakin bir şekilde gelebilirim.					
Bazı kişilere kişisel olmayan “nesnelermiş” gibi davrandığımı hissediyorum.					
Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız hale geldim.					
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.					
Bazı kişilere ne olduğunu gerçekten umursamıyorum.					
Karşımdakilerin bazı sorunları için beni suçladıklarını hissediyorum.					

**Ek-1 devamı: Anket Formu**

<b>ÖLÇEK-3</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım bu otelde/şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.					
Çalıştığım otelin/şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
Çalıştığım otel/şirkete karşı güçlü bir aidiyet <b><u>hissetmivorum.</u></b>					
Çalıştığım otel/şirkete karşı duygusal bağlılık <b><u>hissetmivorum.</u></b>					
Çalıştığım otelde/şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi <b><u>görmüyorum.</u></b>					
Çalıştığım otelin/şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.					
Şu anda bu otelde/şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
Çalıştığım otelden/şirketten ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
Şu anda çalıştığım otelden/şirketten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
Çalıştığım otelden/şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
Eğer çalıştığım otel/şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Çalıştığım otelden/şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
Bu otelde/şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <b><u>hissetmivorum.</u></b>					
Eğer çalıştığım otelden/şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
Çalıştığım otelden/şirketten şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
Çalıştığım otel/şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
Çalıştığım oteldeki/şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu otelden/şirketten ayrılmam.					
Çalıştığım otel/şirkete çok şey borçluyum.					
<b>ÖLÇEK-4</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şuan çalıştığım otelden/şirketten ayrılmak istiyorum.					
Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir otel/şirket bakacağım.					
Bazen otelden/şirketten ayrılmayı düşünüyorum.					

**Ek - 2. Korelasyon Analizi Tablosu**

	<b>YD</b>	<b>DD</b>	<b>SD</b>	<b>DE</b>	<b>DT</b>	<b>KBE</b>	<b>D</b>	<b>T</b>	<b>İAN</b>	<b>ÖB</b>
<b>1 – Yüzeysel Davranış (YD)</b>	1,000	0,369	0,284	0,801	0,424	0,268	0,421	0,491	0,284	0,120
<b>p</b>	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,017*
<b>2 – Derinlemesine Davranış (DD)</b>		1,000	0,554	0,803	0,081	0,506	0,141	0,342	0,169	0,506
<b>p</b>		-	0,000*	0,000*	0,106	0,000*	0,005*	0,000*	0,001*	0,000*
<b>3 – Samimi Davranış (SD)</b>			1,000	0,695	0,003	0,570	0,132	0,330	0,166	0,538
<b>p</b>			-	0,000*	0,958	0,000*	0,008*	0,000*	0,001*	0,000*
<b>4 – Duygusal Emek (DE)</b>				1,000	0,272	0,538	0,335	0,520	0,281	0,445
<b>p</b>				-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
<b>5 – Duygusal Tükenme (DT)</b>					1,000	0,190	0,571	0,804	0,339	-0,036
<b>p</b>					-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,474
<b>6 – Kişisel Başarı Eksikliği (KBE)</b>						1,000	0,246	0,681	0,226	0,643
<b>p</b>						-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
<b>7 – Duyarsızlaşma (D)</b>							1,000	0,739	0,338	0,039
<b>p</b>							-	0,000*	0,000*	0,441
<b>8 – Tükenmişlik (T)</b>								1,000	0,399	0,317
<b>p</b>								-	0,000*	0,000*
<b>9 – İşten Ayrılma Niyeti (İAN)</b>									1,000	0,057
<b>p</b>									-	0,253
<b>10 – Örgütsel Bağlılık (ÖB)</b>										1,000
<b>p</b>										-