

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TÜKENMİŞLİK  
SENDROMU ÜZERİNE ETKİLERİ: SEYAHAT  
ACENTALARINDA BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep ASLAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği  
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan BATMAN**

**MAYIS-2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TÜKENMİŞLİK  
SENDROMU ÜZERİNE ETKİLERİ: SEYAHAT  
ACENTALARINDA BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep ASLAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği  
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

**Bu tez 10/05/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİŞ

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Orhan BATMAN

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zeynep ASLAN

07.04.2010

## ÖNSÖZ

Yönetim anlayışının günden güne öneminin artması ve bu bağlamda insan unsurunun daha da ön plana çıkmasıyla; yöneticiler, işgörenlerin gelişimine yönelmiş ve onlara işletme hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirerek rekabette avantaj sağlama çabası içine girmişlerdir. Özellikle hizmet sektöründe insana insanla hizmet esas olması dolayısıyla bu durum daha da önemlilik arz etmektedir. Ancak yoğun rekabet ortamı ve çalışma şartları, çalışanlarda tükenmişlik hissinin artmasına sebep olabilmektedir.

Bu çalışmada da hizmet işletmelerinden olan seyahat acentalarında personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromuna olan etkilerini, ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

Gerek hayata dair gerekse akademik anlamda, tecrübe ve engin bilgilerini hiçbir zaman esirgemeyen, destek, tavsiye ve cesaretlendirmeleri ile yönlendiren danışmanım değerli hocam Sayın Doç. Dr. Orhan BATMAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam boyuca yardımları ile sürekli yanımda olan Sayın Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIŞ'e, eğitim hayatım boyunca desteklerini her an hissettiren değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ, Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ, Yrd. Doç. Dr. Zafer AKBAŞ ve adını buraya alamadığım tüm saygıdeğer hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Hangi koşulda olursa olsun hep yanımda olan ve yetişmemde her türlü fedakârlığı göze alan, maddi ve manevi destekleri ile beni sürekli cesaretlendiren annem Sayın Pakize ASLAN ve babam Sayın Mustafa ASLAN'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmam boyunca hiçbir zaman emeğini ve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Arş. Gör. Semra Aktaş'a ve saha araştırması sürecinde yardımcı olan seyahat acentası üyesi değerli çalışanlara teşekkür ederim.

Zeynep ASLAN

06.03.2010

*...hayatımı anlamlı kılan tüm güzelliklere...*

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I: PERSONEL GÜÇLENDİRME .....</b>	<b>6</b>
1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi .....	6
1.2. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar .....	9
1.2.1. Yetki Devri.....	9
1.2.2. Yönetime Katılım.....	10
1.2.3. Motivasyon .....	12
1.2.4. İş Zenginleştirme .....	13
1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları .....	14
1.4. Personel Güçlendirmenin Nedenleri.....	17
1.5. Personel Güçlendirmenin Koşulları.....	18
1.5.1. Personelin Katılımı .....	19
1.5.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	19
1.5.3. Bilgiye Zamanında Erişim .....	19
1.5.4. Yetki ve Sorumluluk .....	20
1.5.5. Bilgi ve Beceri .....	20
1.5.6. Kendine Güven ve Saygı Duyma.....	21
1.5.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme .....	21
1.5.8. Örgütsel Kaynakların Sağlanması.....	21
1.5.9. Üst Yönetimin Desteği.....	21
1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları .....	21

1.7. Personel Güçlendirme Süreci .....	24
1.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	26
1.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci .....	29
1.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci .....	32
1.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Desteklenmesi.....	33
1.9. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları .....	34
1.10. Personel Güçlendirme ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	35
1.11. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	36
<b>BÖLÜM II: TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU .....</b>	<b>40</b>
2.1. Tükenmişlik .....	40
2.2. Tükenmişliğin Nedenleri .....	42
2.2.1. Organizasyonel Nedenler.....	44
2.2.2. Bireysel Nedenler.....	49
2.2.3. Hizmet İşletmelerinde Tükenmişlik Nedenleri.....	52
2.3. Tükenmişliğin Evreleri .....	54
2.4. Tükenmişliğin Sonuçları .....	55
2.4.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları.....	55
2.4.2. Tükenmişliğin Organizasyonel Sonuçları.....	57
2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı ile İlgili Sonuçları.....	58
2.4.4. Tükenmişliğin Hizmet İşletmeleri Çalışanları Üzerindeki Sonuçları.....	59
2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Stratejileri.....	60
2.6. Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	63
2.7. Turizm Sektöründe Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	68
<b>BÖLÜM III: SEYAHAT ACENTALARINDA BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>71</b>
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	71
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	72
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	75
3.2.2. Araştırmanın Kısıtları .....	82
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları .....	82
3.3.1. Araştırmaya Katılan Örneklem Demografik Özellikleri .....	84
3.3.2. Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular .....	88

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>131</b>
<b>EK .....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>145</b>



## KISALTMALAR

<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>MTE</b>	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜRSAB</b>	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yönetim Paradigma Değişimi .....	<b>11</b>
<b>Şekil 2:</b> Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması .....	<b>15</b>
<b>Şekil 3:</b> Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi .....	<b>27</b>
<b>Şekil 4:</b> Çeşitli İşlerde Beklenen Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri .....	<b>54</b>
<b>Şekil 5:</b> Seyahat Sektörünün Genel Yapısı .....	<b>74</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler.....	<b>15</b>
<b>Tablo 2</b>	: Hizmet Sektöründe Güçlendirilmiş ve Güçlendirilmemiş Personel.....	<b>22</b>
<b>Tablo 3</b>	: Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı.....	<b>38</b>
<b>Tablo 5</b>	: Seyahat Sektörünün Genel Yapısı.....	<b>75</b>
<b>Tablo 6</b>	: Türkiye’deki A Grubu Seyahat Acentalarının Şehirlere Göre Dağılımı....	<b>79</b>
<b>Tablo 7</b>	: Araştırmaya Katılan Örneklemin Demografik Özellikleri.....	<b>85</b>
<b>Tablo 8</b>	: Araştırmaya Katılan Örneklemin Çalışmakta Olduğu Şehir.....	<b>88</b>
<b>Tablo 9</b>	: Personel Güçlendirme Verileri Güvenilirlik İstatistikleri.....	<b>89</b>
<b>Tablo 10</b>	: Personel Güçlendirme Örneklem Yeterliliği Testi.....	<b>89</b>
<b>Tablo 11</b>	: Personel Güçlendirme Dönüştürülmüş Faktör Matrisi.....	<b>90</b>
<b>Tablo 12</b>	: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	<b>91</b>
<b>Tablo 13</b>	: Cinsiyet ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi.....	<b>92</b>
<b>Tablo 14</b>	: Medeni Durum ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi.....	<b>93</b>
<b>Tablo 15</b>	: Yaş İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>94</b>
<b>Tablo 16</b>	: Eğitim İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>95</b>
<b>Tablo 17</b>	: Turizm Eğitimi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin T- Testi.....	<b>96</b>
<b>Tablo 18</b>	: Çalışma Şekli ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>97</b>
<b>Tablo 19</b>	: Acentada Çalışılan Konum ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>98</b>
<b>Tablo 20</b>	: Çalışılan Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>99</b>
<b>Tablo 21</b>	: Gelir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>100</b>
<b>Tablo 22</b>	: Çalışılan Şehir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları...	<b>101</b>
<b>Tablo 23</b>	: Acentanın Faaliyette Bulunduğu Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>102</b>
<b>Tablo 24</b>	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri.....	<b>103</b>

<b>Tablo 25</b> : Maslach Tükenmişlik Ölçeği Örneklem Yeterliliği Testi.....	<b>104</b>
<b>Tablo 26</b> : Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirliği.....	<b>104</b>
<b>Tablo 27</b> : Tükenmişlik Alt Ölçekleri İçin Puanlama Tablosu.....	<b>105</b>
<b>Tablo 28</b> : Araştırmaya Katılan Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikleri.....	<b>105</b>
<b>Tablo 29</b> : Cinsiyet ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi.....	<b>107</b>
<b>Tablo 30</b> : Medeni Durum ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi.....	<b>108</b>
<b>Tablo 31</b> : Eğitim İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>109</b>
<b>Tablo 32</b> : Turizm Eğitimi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin T- Testi.....	<b>110</b>
<b>Tablo 33</b> : Çalışma Şekli ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>111</b>
<b>Tablo 34</b> : Çalışılan Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>112</b>
<b>Tablo 35</b> : Gelir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>112</b>
<b>Tablo 36</b> : Çalışılan Şehir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	<b>113</b>
<b>Tablo 37</b> : Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri.....	<b>115</b>
<b>Tablo 38</b> : Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik Ölçekleri Korelasyon Analizi.....	<b>116</b>
<b>Tablo 39</b> : Duygusal Tükenme- Personel Güçlendirme Model Özeti.....	<b>118</b>
<b>Tablo 40</b> : Duygusal Tükenme -Personel Güçlendirme ANOVA.....	<b>118</b>
<b>Tablo 41</b> : Duygusal Tükenme -Personel Güçlendirme Katsayıları.....	<b>119</b>
<b>Tablo 42</b> : Duyarsızlaşma-Personel Güçlendirme Model Özeti.....	<b>119</b>
<b>Tablo 43</b> : Duyarsızlaşma-Personel Güçlendirme ANOVA.....	<b>119</b>
<b>Tablo 44</b> : Duyarsızlaşma- Personel Güçlendirme Katsayıları.....	<b>120</b>
<b>Tablo 45</b> : Düşük Kişisel Başarı-Personel Güçlendirme Model Özeti.....	<b>120</b>
<b>Tablo 46</b> : Düşük Kişisel Başarı -Personel Güçlendirme ANOVA.....	<b>120</b>
<b>Tablo 47</b> : Düşük Kişisel Başarı- Personel Güçlendirme Katsayıları.....	<b>120</b>

**Tezin Başlığı:**“Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”

**Tezin Yazarı:** Zeynep ASLAN

**Danışman:** Doç. Dr. Orhan BATMAN

**Kabul Tarihi:** 10 Mayıs 2010

**Sayfa Sayısı:** ix (Ön kısım) + 140 (Tez) + 4(Ek.)

**Ana Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

**Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

Gelişen ve değişen yönetim anlayışı, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişmenin doğal bir sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş söz konusudur. Bu değişimle örgütler için işgörenlerin önemi gün geçtikçe artmış, çalışanların başarısı organizasyonların başarısı haline gelmiştir. Bu sebeple yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede uyum sağlayabilen güçlü işgörenlerle olabileceği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde iş yaşamı oldukça rekabet gerektiren ve zorlayan bir yapıya sahip olması nedeniyle, işgörenlerden hızlı, tercih edilen ve ucuza malolabilen çözümler ortaya koymaları beklenmektedir. Baskının giderek arttığı böyle bir ortam içinde stres çok sık yaşanan bir olgudur. Stresle başa çıkamayan işgörenlerde de tükenmişlik görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın problem konusu da işgörenlerde personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromuna olan etkileri üzerine kurgulanmış ve seyahat acentalarında çalışan personel ile de saha araştırması yapılmıştır. Böylece seyahat acentalarında personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromunu nasıl etkilediğini ortaya çıkartmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca seyahat acentalarında çalışan personelin güçlendirme alt boyutları ve tükenmişlik alt boyutlarının belirlenmesi de çalışmanın diğer amaçları arasındadır.

Araştırmada saha araştırması yapılmış ve veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Örneklemi oluşturan seyahat acentası çalışanlarından elde edilen 303 anket SPSS programı ile t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada seyahat acentası personelinin güçlendirme profili özgüven, motivasyon-cesaretlendirme, sınırlılık ve yetki olmak üzere dört boyutta incelenmiş ve bu boyutlar üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Tükenmişlik profili ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyutta incelenmiş ve seyahat acentası çalışanlarını orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, personel güçlendirme boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş, çalışanlarda güçlendirme puanları arttıkça tükenmişlik puanlarında belirli düzeyde azalma görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle tükenmişlik alt boyutlarından düşük kişisel başarı hissini önlenmesinde personel güçlendirme uygulamalarının etkisinin yüksek seviyede olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanın eğitimine daha fazla önem vererek onların kendilerini en iyi şekilde ifade edebilmelerine fırsat tanınmalıdır böylece, müşterilere karşı serinkanlı yaklaşabilecekler ve onları daha rahat anlayabileceklerdir. böyle bir ortamda stresten uzak olan çalışanda iş yeri kaynaklı tükenmişlik duygusu en az seviye olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Yönetimi, Turizm, Personel Güçlendirme, Tükenmişlik Sendromu, Seyahat Acentaları.

**Title of the Thesis:** "Determining The Effect Of Employee Empowerment On Burnout Syndrome: A Research On Travel Agencies"

**Author:** Zeynep Aslan

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Orhan BATMAN

**Date:** 10 May 2010

**Number of Pages:** ix (Pre Text)+140 (Main)+4(App.)

**Department:** Tourism Management **Subfield:** Tourism Management

Evolving and changing management style, technological developments and changes in customer expectations, as many as a natural consequence of development the industry is subject to the transition to information society. With this change organizations have growing importance for the employees, employees of the organization's success has become a success. For this reason, high-performance organizations, entrepreneurs and strong, capable, high performance and can adapt quickly to new developments may have emerged as powerful employees.

Nowadays business is very competitive which requires having a structure and compelling because employees faster, and cheaper, preferred solutions are expected to reveal. Increasing the pressure within such an environment where stress is a fact too often experienced. Employees who suffer from with stress and burnout is seen. In this context, the problem subject of this study, determining the effect of employee empowerment on burnout syndrome and a field study with travel agencies staff. In addition to define the travel agencies employee's burnout and employee empowerment sub-dimensions which is the other aim of study.

Study has been conducted and data has collected with survey. 303 data were collected from travel agencies employees which are constitute of sample. This data was analyzed with SPSS and ANOVA, T-Test, correlation and regression analysis were calculated for analysis.

In this study research to empowerment the profile of travel agency staff in the four dimensions examined and analysis carried out on these dimensions. In the same time the profile is examined in three dimensions of burnout and travel agent staff has middle level of burnout is the finding of study.

As a result, employee empowerment dimensions and burnout dimensions have correlate between eachother and the opposite direction has been detected. When employee empowerment score has increased, burnout score has decreased.. Sense of low personal accomplishment subscales of burnout, especially in the prevention of the effect of empowerment practices will result in high levels have been reached.

In line with these results, giving more importance to employee training them to express themselves the best possible opportunity to be recognized, so that customers will be able to close against the dispassionate and able to understand them more comfortable. In such an environment as stress-free feeling of exhaustion from the work of businesses will be minimal.

**Keywords:** Business Management, Tourism, Employee Empowerment, Burnout Syndrome, Travel Agencies.

## **GİRİŞ**

Günümüz yönetim anlayışının gün geçtikçe şeffaflaştığı, yöneticilerin değişen ve gelişen yönetim tekniklerini takip ve uygulama konusunda sıkıntıya düştüğü, rekabet kavramının tüm sektörlerde en çok sözü geçen kavramlardan biri olduğu dönemler yaşanmaktadır. Bu ortamda işletme yönetiminin güç olduğu kadar esneklik ve çalışanlarla sürekli iletişimde olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerde uzmanlaşmaları, kişisel becerilerini en üst düzeyde kullanabilmeleri ve işlerini yerine getirmedeki amaçlarını sadece iş yeri amacı olarak değil aynı zamanda kendi çıkar ve amaçları olarak ta görmesi yöneticinin yönetsel yeteneğini artıracak ve işletmenin amaçlarına emin adımlarla ilerlemesini sağlayacaktır. Çalışanlara iş yerinde çeşitli yetki ve sorumluluklar verilerek (personel güçlendirme) onların sürekli karşı karşıya kaldıkları tükenmişliklerini en alt seviyeye indirmek amaçlanmalıdır.

### **Çalışmanın Konusu**

Yönetim anlayışının hızla değiştiği ve şirketlerin yeniden yapılandığı bu dönemde değişen koşullara uyum sağlamanın biri de personel güçlendirme anlayışının örgütlerde uygulamaya geçirilmesi olarak kabul edilmektedir. Değişen yeni çevre koşullarında, piyasa koşullarına daha hızlı uyabilme ve müşteri isteklerine daha çabuk yanıt verme amacını taşıyan, personel güçlendirme anlayışı da son yıllarda birçok işletme tarafından uygulanmakta ve başka işletmelerin ilgisini çekmektedir.

Bu çerçevede ele alındığında, örgütler en iyi olarak kalabilmek için yoğun rekabet ortamında yeni fikirlere, yeni enerjiye ve yeni örgüt anlayışına gereksinim duymaktadır. Bunun kaynağını da müşteri ile birebir ilişkide bulunan çalışanın güçlendirilmesi anlayışı oluşturmaktadır. Bu nedenle küreselleşen dünyada sık sık karşılaşılan sorunların çözümü teknolojik olduğu kadar felsefi yönetim yapılanmasını da beraberinde getirmektedir.

Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri Peter Drucker'a göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması

nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaktadır ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu hale getirdiği söylenebilir (Drucker, 1992:95)

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar (Çuhadar, 2005).

İşletmeler arası rekabetçi ortamın gün geçtikçe acımasız olduğu günümüzde çalışanların kendilerini duygusal olarak çöküntüde hissetmeleri işletmelerde verimsizliğe ve amaçlardan sapmaya neden olacaktır. Çalışanların bu duygusal çöküntülerinin yok edilmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Ancak kişilerin duygusal çöküntülerinin daha da artarak tükenmişlik sendromuna dönüşmesi engellenebilir. Tükenmişlik sendromu üç boyutlu bir kavramdır, bu boyutlardan birisi duygusal tükenmedir. Kişi bu boyutta duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşamayı ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verimli ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir. Bunları hisseden çalışan ertesi gün işe gitmek istemeyecek, işe geç gidecek ya da devamsızlıklarla işten ayrılmaya kadar gidecektir. İkinci boyut ise duyarsızlaşma boyutudur. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı birer nesneymiş gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi umursamaz ve alaycı bir tavır sergilemesidir. Üçüncü boyut ise kişisel başarıda düşmedir. Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller. Kişiler buldukları durumdan kendilerini sorumlu tutarlar.



Hizmet işletmelerinin emek yoğun bir yapıya sahip olması çalışmaların müşterilere sunulan hizmetler yine bir insan unsuru ile karşılanmaktadır. Bu bağlamda özellikle turizm sektöründen hizmet alan kesim, yıl boyu çalışmış ve bunun mükâfatı olarak ta birkaç haftayı buldukları ortamdan uzakta geçirmek istemektedirler. Beklentileri fazla olan bu kesime hizmet eden işgörenlerin kendilerinden emin ve işini iyi bilen çalışanlar olması gerekmektedir. Aksi taktirde çalışanlar beklenti düzeyi yüksek olan müşteriyi memnun edebilmek için duygusal tükenme yaşayabilir ve bu durum tükenmişlik sendromuna neden olabilir. Bu çalışmanın konusu da günümüzde çok fazla uygulanmayan ve önemi daha yeni yeni kavranan personel güçlendirmenin, turizm endüstrisinde çalışanların duygusal tükenmişliklerini hangi boyutta etkilediğinin incelenmesidir.

### **Çalışmanın Amacı**

Günümüz çalışma şartlarının ağırlığı, iş yükünün fazlalığı ve rekabet ortamının da gün geçtikçe acımasız olduğu ortamda çalışanlara stressiz ve sakin bir ortam sağlamak tüm yöneticilerin isteğidir. Özellikle müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde tutulmaya çalışıldığı hizmet sektöründe bu durum daha da önemlilik arz etmektedir. Turizm sektörünün sacayaklarından birini oluşturan seyahat acentalarının, müşteri ve diğer işletmelerle köprü konumunda olması burada çalışan personelin daha fazla kalifiye eleman özelliğine sahip olmasını gerektirmekte ve daha fazla stresli ortamda çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların duygusal tükenme yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışmada Türkiye’ de faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personelin tükenmişlik alt boyutlarının belirlenmesi ayrıca personel güçlendirme boyutlarının da belirlenerek, personel güçlendirmenin tükenmişliğe etkilerini ortaya çıkartmak çalışmanın amaçları arasındadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Bilgi çağı özelliklerinin en yoğun yaşandığı günümüzde, bu durum çalışanların sürekli kendilerini değişime ayak uydurabilen ve geliştirebilen bireyler olarak yetiştirmelerini gerekli kılmaktadır. İşgörenlerin bu özelliklerini, iş yerinin vizyon ve misyonunu da göz önüne alarak en iyi şekilde kullanmaları işletmeler için zaten içinde bulunulan

yoğun rekabet ortamında bulunmaz bir fırsattır. Güçlenmiş personel daha fazla motive olmuş personel olması dolayısıyla, iş yeri verimliliğini de bu doğrultuda artıracak etkenlere sahip olacaktır. Bu çalışmada da Türkiye de faaliyet gösteren seyahat acentalarında personel güçlendirmenin işgörenlerin duygusal tükenme boyutuna etkisini ortaya çıkartmak açısından önemlilik arz ettiği söylenebilir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada saha araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmacının konu hakkında ki bilgisini derinleştirmek ve konuya daha değişik boyutlarıyla anlamak istemesi keşfedici araştırmalar kapsamında ele alınmaktadır (Altunışık ve diğ., 2005). Bu bağlamda çalışma amacına yönelik olarak keşfedici (exploratory) bir çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphane, internet tabanlı yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış, Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında anket tekniği kullanarak yapılan araştırmayla birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada konu ile ilgili literatür araştırması yapılarak, çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. İkinci aşamada ise kavramsal çerçeveden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan hipotezleri değerlendirebilmek amacıyla seyahat acentası çalışanlarına yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Bu anket çalışmasında ise; çalışanların güçlendirme boyutunu ve tükenmişlik boyutunu belirleyebilmek için çalışanlara genelden özele doğru çeşitli anket soruları yöneltilmiştir. Son aşamada ise anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 16.0 programı ile t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular daha önce konu ile ilgili yapılmış olan diğer çalışmalarla karşılaştırılarak bu doğrultuda çeşitli sonuç ve öneriler geliştirilip çalışma sonlandırılmıştır.

### **Çalışmanın Planı**

Çalışma öncelikle literatür taraması yapılarak çalışma ile ilgili olan gerekli konular açıklanmaya çalışılmış ve saha araştırması ile de çalışmanın araştırma kısmı tamamlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda; ilk aşamada personel güçlendirme kavramı ele alınmış, tanımı ve önemi açıklandıktan sonra güçlendirme ile kavram kargaşası içinde olan diğer kavramlara yer verilmiş ve personel güçlendirmeyle bu kavramlar arasında farklar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca güçlendirmenin koşulları, yararları, süreci, desteklenmesi ve sorunlarına yer verilmiştir. Bunların yanı sıra personel güçlendirme ile ilgili yapılmış olan çalışmalara değinilmiş ve turizm sektöründe yapılmış olan çalışmalar aktarılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; çalışmanın ikinci boyutu olan tükenmişlik sendromu ele alınmış ve kavram açıklandıktan sonra evreleri, sonuçları, tükenmişlikle başa çıkma stratejileri ele alınmıştır. Ayrıca tükenmişlikle ilgili yapılmış çalışmalar ele alınmış ve turizm sektöründe bu konuda yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın evrenini oluşturan seyahat acentalarının kısa tanımı yapılarak görevleri ve çeşitlerine yer verildikten sonra araştırmada kullanılan yöntem ve seyahat acentalarında yapılan saha araştırmasından elde edilen bulgular tartışılmıştır.

## **BÖLÜM I: PERSONEL GÜÇLENDİRME**

Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirme kavramı ele alınarak önemi açıklanmıştır. Daha sonra güçlendirme kavramı ile ilgili kavramlar ele alınmış, güçlendirmenin temel unsurları, nedenleri, koşulları, yararları ve süreci açıklanmıştır. Bölümün son kısmında ise personel güçlendirme ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiş ve turizm sektörüne ne gibi çalışmalar yapıldığı konusuna yer verilmiştir.

### **1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi**

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel, 2005:417).

Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır (Dalay vd., 2002:219).

Lashley (2001)'e göre güçlendirilmiş organizasyonlar, modern yada postmodern dönemlerde norm (model) haline gelecektir, geleneksel yani güçlendirilmemiş organizasyonlar ise rekabet baskısı altında kalacak ve iş göremez hale getirileceklerdir.

Güç; fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneğidir. Diğer bir tanımla güç, bir olaya yol açan her türlü harekettir (TDK, 1998). Güç, örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol veya resmi yetkiye sahip olmak olarak yorumlanabilir. Güç ve kontrol farklı şekillerde ele alındığı için personeli güçlendirmede farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Güç diğerlerinden üstün olan küçük bir bölümün ya da kişilerin gücü olarak algılanmaktadır. Aslında güç bağımlı ve bağımsız kişilerin bir fonksiyonudur (Cogner ve Kanungo, 1988:472–473).

Destekleme, takdir etme, güvenme ve inanma gibi “güçlendirme” davranışları personele, örgüt içinde neyin değerli olduğunu ve yönetimin kendilerinden neler beklediğini de göstermektedir. Bu da personelde rol çatışması ve rol karışıklığını azaltmaktadır (Klidas vd., 2007:81).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992:31, aktaran: Şahin, 2007 ). Bunlar:

- ❖ Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- ❖ Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- ❖ Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- ❖ Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Güçlendirmenin hareket noktası personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay vd., 2002).

Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 1999:324).

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Yıldırım, 2004:100–101);

- ❖ Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- ❖ Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğu artırılması,
- ❖ Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,

- ❖ Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirmesi,
- ❖ Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- ❖ Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir (Besterfield vd., 1999:77). Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlanır, personel işin sahibidir (Eade, 1993:273).

Albertyn vd., (2001), personel güçlendirmenin 3 düzeyinden bahsetmektedir. Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzey, kişinin kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, liderlik, pozitif düşünme ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirilmesidir. İkinci düzey, ara düzey (kişiler arası güç düzeyi) olarak adlandırılmaktadır. Personelin olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, tartışabilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirilmesidir. Üçüncü düzey ise makro düzeydir ve olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme niteliklerinin güçlendirilmesidir (Çuhadar, 2005; 2).

Çöl'e (2008) göre güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması, şeklinde tanımlanmıştır.

Drucker'a göre insan kaynaklarını güçlendirme; güç değişimi değil, otorite ve sorumluluk değişimidir. Dahası; tepe yönetimden alt kademelere gücün devredilmesine dair büyük bir adım olmadığı da tartışılabilir. Rekabet ve örgütsel başarı için; paylaşılan sorumluluk uygulamaları ile güç yer değiştirmeli ve yasal kılınmalıdır.

İnsan kaynaklarını güçlendirme; çalışan memnuniyeti, Toplam Kalite Yönetimini geliştirmek ve çalışan ile örgüt verimliliğini artırmak için genel ve temel olarak ifade edilebilir (Şimşek ve Kınır, 2006).

## **1.2. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar**

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu, uygulamaya geçirilmesinin zor oluşudur (Koçel, 1999:321). Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda daha detaylı ele alınmıştır.

### **1.2.1. Yetki Devri**

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla personeli yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapmanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır (Şahin, 2007:6).

Güçlendirme ile yetki devri arasındaki farkı Foy (1994) de şu örnekler “ Çocuğunuza vereceğiniz parayla pantolon almasını söylemeniz, yetki devridir; ancak çocuğunuza verdiğiniz parayı kendi seçimleri dahilinde harcamasına izin vermeniz ise güçlendirmedir.” şeklinde açıklamıştır. Bu bağlamda çalışanlara yapacağı işin sonucunda beklentileri söylemek yetki devri ancak işi tamamen işgören sorumluluğuna bırakmak güçlendirmedir.

Örgütlerde yetki devri örgütsel etkinlik ve verimlilik için çok önemli olmasına rağmen tek başına yetersiz kalmaktadır. Yetki devredilen personelin aynı zamanda güçlendirilmesi de gerekmektedir (Morris ve Haigh, 1996). Personel güçlendirmede, ilgili işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek kısaca işin sahibi haline getirmek olduğu görülmektedir (Seymen, 2000:74).

Yöneticinin, işleri astlarına dağıtma süreci olarak da tanımlanan yetki devri; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Hodgetts, 1999). Görüldüğü gibi yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Can, 1997).

Yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2005:416). Burada önemli olan işi yapan kişinin anlık yada sürekli fırsatları yönetici de olsa diğerlerinden daha bilmesi işi sahiplenmesi söz konusudur.

### **1.2.2. Yönetime Katılım**

Katılım, personelin problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve örgütte demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılım noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımında personel karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler (Çöl, 2004; Koçel, 2005;414).

Randeniya ya (1995) göre geleneksel yönetim anlayışından katılnalı yönetime oradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmektedir. Şekil 1 de de görüldüğü gibi katılnalı yönetim geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişte ara bir aşamadır.

Örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

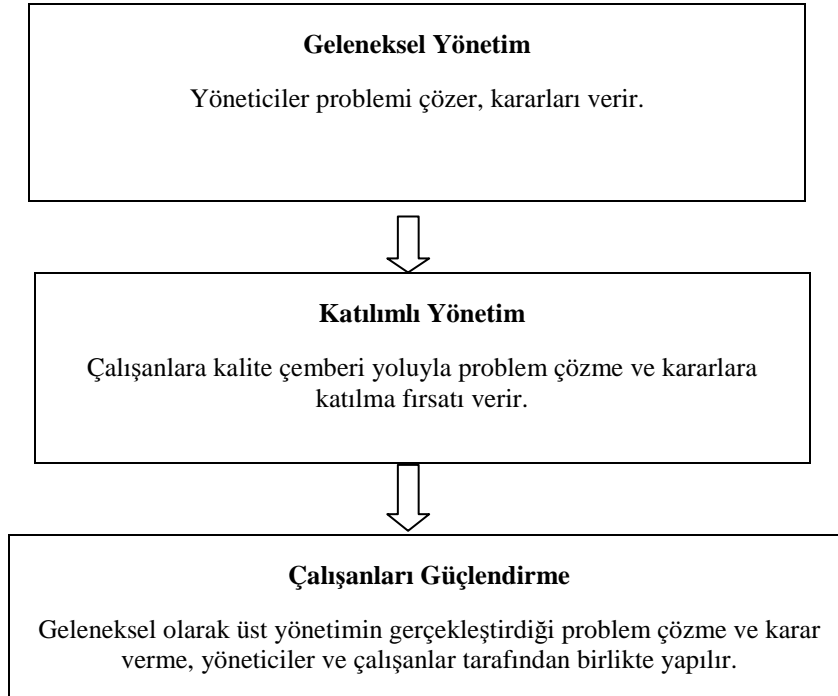
- ❖ Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,



- ❖ Yönetici (veya işveren) ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Örgütler açısından katılımcı yönetim, yönetim ile personel arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve personelin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve personelin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Oral, 2005:180).

### Şekil 1. Yönetim Paradigma Değişimi



**Kaynak:** Randeniya vd. (1995:217)

Yönetime (kararlara) katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Eren, 2003:498–499):

Kararlara katılma yoluyla personelin kendilerini etkileyen kararlarda rol oynayarak bir anlamda verilen kararları benimsemeleri ve desteklemeleri sağlanmış olmaktadır. Çünkü kararın alınmasına katılan personel sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bildiğinden alınan kararların niteliği de personel açısından artmış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987:100).

Yönetime katılım ve personel güçlendirmenin farkı; personel güçlendirmede yönetime ve kararlara katılım her zaman söz konusudur. Yönetime katılmada ise ancak üst yönetimin imkân sağladığı sürece ve oranda yönetime katılım söz konusudur.

### **1.2.3. Motivasyon**

Motivasyon kavramı da personel güçlendirme kavramı ile benzerlikler gösteren kavramlardandır. Motivasyon kavramı her ne kadar benzerlik gösterse de aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Motivasyon, iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar. Motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Motivasyon tekniklerinin kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise işgörende daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyum ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1984:64).

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun, özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenden yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur. İşgörenden işletmelerden birçok beklentileri vardır; ekonomik olanaklar, gelecek güvencesi, iş güvenliği, eğitim olanakları gibi. İşletmeler ise işgörenden yaratıcı güçlerini ve zekalarını ortaya koymalarını isterler. İnsan kaynakları yönetimindeki incelik ise bu iki istek kutbu arasında optimal dengeyi kurabilmektir (Yücel, 2003).

Güçlendirme ise, personeli motive etmekte kullanılan bir araçtır. Bu nedenle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personelle

ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirme ve geliştirme, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay, 2002:220-221).

Motivasyon teorileri bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, personel güçlendirme personelin kendisini yetiştirme, geliştirme, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2005:416).

#### **1.2.4. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Gürsözlü, 2006:1).

Yapılacak olan işlerin ve işçinin iş üzerindeki kontrol etme yetkisinin artmasıdır. Yani otonomi kontrol ve sorumluluk düzeyinin artmasıdır. İş genişletme, yapılacak görevleri artırırken; zenginleştirme, planlama ve kontrol etme sorumluluklarını artırır. İş zenginleştirme, işçinin sorumluluklarını genişletmesine veya bulunduğu pozisyondan başka yetkileri elde etmesi için başka bir pozisyona veya bulunduğu pozisyondan ayrılmayarak yine organizasyon içinde değişik rol ve yetkiler edinmesine olanak verir. İş zenginleştirme, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağını vermektedir. İş zenginleştirme çalışmalarındaki amaçlar;

- ❖ Örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar.
- ❖ Çalışanlarda iş tatmini ya da işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye ilişkin amaçlar. İş zenginleştirme, etkili bir motivasyon tekniği olarak da

kullanılmaktadır. İş; sorumluluğun ve önemli olmanın anlamını içeriyorsa ve performansı sağlayacak bilgiye sahipse, işçiler performanslarını yükseltecek içsel bir motivasyona ulaşırlar (Aktan, 1999).

Şahin'e göre iş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Robbins, 1994:73; Spreitzer, 1995; Çöl, 2004).

### **1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları**

Personeli güçlendirme, örgütlerde, insan potansiyelini serbest bırakmak için kullanılan yeni bir tekniktir. Güçlendirmenin temeli, daha alt kademelere karar alma ve yetkinin devridir ve geleceğe yönelik ortak vizyonlar gibi kavramlar kullanarak tüm personeli işe bağlamakta ve böylece de insanlarda gurur, kendine güven ve sorumluluk duygularını geliştirmektedir. Güçlendirilen personel işletmenin hedeflerine ulaşmasında daha proaktif ve yeterlidir ( Harvey ve Brown, 2001:240; Robbins, 2003:479). Çavuş'a (2007) göre bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996: 23; Genç, 2004: 224):

- ❖ Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- ❖ Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- ❖ Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- ❖ Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- ❖ Güvenilir personellerin desteği gereklidir.

- ❖ Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- ❖ Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.
- ❖ Güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve iş görenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

**Tablo 1. Personele Güçsüzlük Hissi Veren Faktörler**

<i><b>Örgütsel Faktörler</b></i>
<p>Belirli örgütsel değişimler, transferler</p> <p>Riskli girişimler</p> <p>Aşırı rekabet baskıları</p> <p>Bürokratik ortamlar</p> <p>Düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri</p> <p>Aşırı merkeziyetleştirilmiş şirket kaynakları</p>
<i><b>Yönetici Tarzı</b></i>
<p>Otoriter (Yüksek Kontrol)</p> <p>Olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklaşma)</p> <p>Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar</p>
<i><b>Ödüllendirme Sistemleri</b></i>
<p>Düzensizlik (Keyfi ödüllendirmeler)</p> <p>Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü</p> <p>Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü</p>
<i><b>İş Tasarımı</b></i>

Rol belirsizliği

Teknik destek ve eğitim eksikliği

Gerçekçi olmayan hedefler

Uygun otorite eksikliği

Düşük iş çeşitliliği

İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım

Uygun/Gerekli kaynakların eksikliği

**Kaynak:** Conger ve Kanungo, 1988:477.

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt ortamında personelin kendilerini güçsüz hissettikleri faktörleri saptanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi personele güçsüzlük hissi veren durumlar başlıklar halinde ele alınmıştır. Örgütsel faktörler, yönetici tarzı, ödüllendirme sistemleri ve iş tasarımı gibi faktörlerin olumlu bir şekilde yönetilememesi işletmelerde personele güçsüzlük hissi vermektedir. Ancak bu faktörlerin optimum seviyede yönetilmesiyle personel güçlendirme uygulaması sağlanabilir.

Duvall’a (2006:207) göre personel güçlendirme ve örgüt felsefesi açısından iki temel konu vardır. Bu konulardan ilki, örgüt kaynaklarının koruması, ikincisi ise örgüt kaynaklarının bütünleştirilmesidir:

- ❖ Örgütsel Kaynakları Koruma: Yönetici davranışları genellikle personelin hata yapmasını önlemeye yöneliktir. İnsanlar yanılabilirler ve seçim yaptıkları zaman hatada yapabilirler. Bazı örgütler insan davranışlarındaki çeşitliliği ve insanların hata olasılıklarını azaltmak için yönetim sistemleri (kurallar ve roller) kullanırlar. Bununla birlikte iş ortamında karar vermede, kişisel yeteneklerin kaldırılması, bu örgütlerde kişisel kararların kaçınılmaz bir şekilde sınırlandırılmasına sebep olur. Bunun sebebi, çok yönlü bağımsız görevlerin önceden tanımlanması, örgütsel karar noktalarının önceden belirlenmesi, kıt ve değerli kaynakların önceden tayin edilmesidir.
- ❖ Örgütsel kaynaklar (teknoloji, zaman, insan ve para) bazı keyfi standartlara ya da ihtiyaca göre paylaşılır. Bu geleneksel yönetim tutumu birçok örgütte kökleşmiştir. Bu değerli kaynakları korumak için, örgütte sadece ihtiyaç

duyulanlar paylaşılır. Yürürlükte olan bu tutum kaynakları korumak içindir. Kaynakları koruma, arzu edilen sonuçlara odaklanarak doğru şeyi yapmanın geniş resminden ziyade, basit bir şekilde doğru şeyi yapmaya odaklanmıştır. Başarısızlığı önlemek için kaynakları koruma konusu en iyi şekilde “kazanmak için oynamaktan” ziyade “kaybetmemek için oynamak” olarak anlatılabilir. Bu tarz örgütlerde personel sorumluluk alma ve öğrenme sansından kaçındığı için güçlendirilmiş bir çevre yaratılamaz.

- ❖ **Örgütsel Kaynakları Bütünleştirme:** İnsanlar örgütlerde başarı fırsatını ararlar. Onlar enerji, fikir ve beklentilerini getirir. Örgüte katılmanın bir nedeni, kişisel olarak başarılı olmak ve kişisel ihtiyaçları karşılamanın yeni yollarını keşfetmektir. Personelin çoğu, işlerindeki amaç ve hedeflere ulaşabildiklerinde, hem kendileri hem de örgüt açısından kabul edilebilir olurlar. Kişisel, işlerinde tatmini ve üreticiliği gerektirir. Örgüt amaçlarını başarıya ile eş zamanlı olarak kişisel başarıyı da sağlarlar. Bireyler arasında karşılıklı etkileşimi geliştirmeyi seçen örgütler başarılı çıktılar yaratmak için yönetilirler. Bu etkileşimde, başarı ve başarısızlık bireylerce eşit sorumluluklarla üstlenilir.

#### **1.4. Personel Güçlendirmenin Nedenleri**

Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Böylece, kişisel bağlılık ve sonuçlara sahip çıkma da gerçekleşecektir. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, hareketlerde serbestlik, sorumluluk (personelin kendi davranışlarının sonuçlarını kişisel olarak kabul etmesi) ve işbirliği (diğerlerinin ve kendinin başarı sürecine aynı şekilde katılması) ile desteklenmelidir (Duvall, 1999:208).

Günümüzde işletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:5, Koçel, 2005:416):

- ❖ İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,

- ❖ Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- ❖ Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- ❖ Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- ❖ Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- ❖ Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Peter Drucker'a göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaktadır ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği söylenebilir (Drucker, 1992:95).

### **1.5. Personel Güçlendirmenin Koşulları**

Personel güçlendirmenin işletmelerde uygulanmaya koyulması için örgüt, yönetici ve personel açısından bilinmesi ve uygulanması gereken bazı temel koşullar vardır. Bu koşulların sağlanması, uygulamaların işletmede herkes tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir. Değişim, diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi personel güçlendirme açısından da kaçınılmazdır. Güçlendirilmiş bir çevre oluşturmak için değişimle ilgili üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Besterfield, 1999:77-78):

- ❖ Personel değişiklik ihtiyacını anlamalıdır. İnsanlar değişiklikten korkar. Örgütte neden değişime ihtiyaç duyulduğunun etkili bir şekilde anlatılması başarı için önemli bir noktadır. Buna ek olarak personel, değişim sürecinde oynayacağı rolü de anlamalıdır. Tepe yönetici, personelin kendi nedenlerinden dolayı değiştiklerini, örgütsel nedenlerle değişmediklerini anlamalıdır.
- ❖ Yeni koşullar nedeniyle değişim sürekli olmalıdır. Kişisel başarıları ve grup başarılarını motive etmek için sistemin değişmesi gerekir. Kişiler ve gruplar,



hareket rahatlığının ve bazen başarısız olmanın kabul edildiğini ve desteklendiklerini anlamalarıdır.

- ❖ Örgüt personeline değişim için gerekli olan bilgi, eğitim ve beceriyi sağlamalıdır. Bunları sağlamadan personelden iş alışkanlıklarını değiştirmesini beklemek sadece değişim sürecine tepkiyi arttırır.

Şahin'in (2007:16) yaptığı sınıflandırmaya göre personel güçlendirme koşulları, dokuz alt başlıkta sayılabilir:

### **1.5.1. Personelin Katılımı**

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalımsa ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir. Yöneticiler, personeli etkileyen kararların çözümünde personelin kararlara katılımı ve bunun sonucunda kararlara bağlılığı sağlamak yerine, kontrolü kaybetme riski yüzünden personel ile birlikte karar vermekte tereddüt etmektedir.

### **1.5.2. Yenilikçilik Anlayışı**

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Yenilik hem etkileme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil bir süreçtir. Yenilik büyümenin temeli ve herkesin isidir. Yenilik örgütün gelişerek büyümesinin temelini oluşturmaktadır.

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

### **1.5.3. Bilgiye Zamanında Erişim**

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri

beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, üst kademelerin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.

#### **1.5.4. Yetki ve Sorumluluk**

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır. Örgütlerin özellikle alt kademelerinde genel bir şikâyet vardır; “Yapma yetkim yok...” ve bu konuda öne sürülen yaygın bir mazerette; “o benim sorumluluğum değil”dir. Bu yüzden yetki ve sorumluluk bu şekilde elden ele geçmektedir. Bu noktada yetki, sorumluluk ve güçlendirmenin yeniden tanımlanması uygun olacaktır;

**Yetki:** Kendi girişimlerimiz ile bir şeyi yapma kabiliyetidir. Diğer bir ifade ile kararları kendiniz verirsiniz.

**Sorumluluk:** Kendi kararınız sonucunda ortaya çıkan, kendiniz ya da başkaları tarafından üstlenilen işler için sorumlu olma anlamına gelmektedir.

**Güçlendirme:** Yetki ve sorumluluğun, işin üstlenildiği örgüt kademelerine yayılması anlamına gelir.

#### **1.5.5. Bilgi ve Beceri**

Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.

### **1.5.6. Kendine Güven ve Saygı Duyma**

Kendine saygı ve güveni geliştirme ilişkiler bakımından temel bir eşitlik gerektirir. Bu, örgüt içindeki pozisyona ya da bilgiye dayalı bir eşitlik demek değildir, personelin yetiştirilmesine dayalı bir eşitliktir. Yetki ve sorumluluğu yayarken kimin hangi alanda yetiştirileceğine karar verirken, gelişmiş iletişim ağları sağlarken; gücün yayılmasının ötesinde cesaretlendirme, kendine saygı ve güven duyma duygusunun yaratılması gerekmektedir.

### **1.5.7. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme**

Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

### **1.5.8. Örgütsel Kaynakların Sağlanması**

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için gerekmektedir.

### **1.5.9. Üst Yönetimin Desteği**

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır.

## **1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları**

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri

memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır (Doğan, 2006:175).

Kanter'a göre "Örgütsel gücün kısmen paylaşımlar ve personeli güçlendirme ile artacağını belirtmekte ve personeli güçlendirme sonucunda bir liderin gücünde azalma değil aksine, tüm organizasyon daha iyi iş gördüğü zaman (sinerji), artma olacağını" savunmaktadır. Ona göre, işletmeler gibi, ülkelerin üretim kapasiteleri, eğer vatandaşların bilgi, yetenek tabanları geliştirilirse, daha da büyür. Daha komplike kararlar alabilmek ve hızlı hareket edebilmek için gerekli kaynak, bilgi ve desteğe sahip olan insanlar genellikle daha fazlasını da başarabilirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003;7).

**Tablo 2. Hizmet Sektöründe Güçlendirilmiş ve Güçlendirilmemiş Personel**

Güçlendirilmiş Personelin Faydaları	Güçlendirilmemiş Personel Sorunları
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Daha fazla önemsenmiş hizmet</li><li>❖ Şikayetlerin hızlıca cevaplanması</li><li>❖ Daha çok müşteri memnuniyeti</li><li>❖ Yüksek motivasyonlu çalışan</li><li>❖ Yüksek iş dengesi</li><li>❖ Artırılmış verimlilik</li><li>❖ Düşük iş giderleri</li><li>❖ Yüksek kalite</li><li>❖ Yüksek kar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Hizmet gereklerini karşılamada kısıtlanmış yetki</li><li>❖ Üst yönetime bağımlılık sonucu talebi yavaş cevap vermek</li><li>❖ Yeni müşteri kazanmada yüksek maliyet</li><li>❖ Düşük moral ve düşük motivasyon</li><li>❖ Yüksek iş rotasyonu</li><li>❖ Düşük verimlilik</li><li>❖ Yüksek giderli emeğe rağmen düşük ücret</li><li>❖ Düşük kalite</li><li>❖ Düşük kar</li></ul>

**Kaynak:** Lashley (1995:27-32)

Lashley (1995) yaptığı sınıflandırmada güçlendirilmiş personelin yararlarını ve güçlendirilmemiş personelden kaynaklanacak sorunları Tablo 2. deki gruplandırmıştır.

Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını kullanarak anında kurallar koymak ve

memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Bu durumda, personel güçlendirme çok faydalı olabilecektir. Müşterinin memnun olmasının da ötesinde, güçlendirilmiş çalışanın şuna inanması gerekmektedir: Müşterinin memnun olması için elimden geleni yaptım ve tüm kaynaklarımı kullandım. Hizmet sektöründe çalışanlar çoğu kez güçlendirilmek yerine “maalesef bu kuralı ben koymadım” veya “patronuma sormalıyım ama bugün onu hiç görmedim, acaba nerede?”, “bu benim hatam değil” gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, müşterinin son derece kızmasına ve bir daha o işletmeye gelmemesine neden olmaktadır. Oysa çalışana “işinin sahibi olduğu” hissettirilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak zevkle yapacaktır. Bu durum, bir arabanın sahibi olmak, ya da onu kiralamanın arabaya karşı kişinin tutumunu etkilemesine benzetilebilir. Kişi, hangi arabayı yıkamak ister; kiralık olanı mı yoksa kendi arabasını mı? (Bowen ve Lawler III,1992:31-32; aktaran: Doğan, 2006; 176). Hizmet işletmelerinde personelden kaynaklanan hatanın düzeltilme olanağının söz konusu olmaması personel güçlendirmeyi bu sektörde daha önemli kılmaktadır.

Personel güçlendirmenin yararlarını şu şekilde sayılabilir:

- ❖ Personel yetenek, enerji ve bağlılığının hareket geçirilmesi amacıyla yapılmaktadır.
- ❖ Daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, üst yönetime danışmadan karar verebileceği için daha fazla yetkiye sahip olacak ve yaptığı işlerde başarılı sonuçlar elde edecektir.
- ❖ Personelin örgüte olan güveninin artması sağlanmış olacaktır.
- ❖ Güçlendirme sonucu örgütte herkes işini en iyi şekilde yaptığı için yöneticinin de başarısı doğal olarak artacaktır.
- ❖ Güçlendirmeye tam bir takım çalışması içinde olacak olan yöneticinin, personeli ile arasında olan işbirliği artacaktır.

- ❖ İŖiyle ilgili kararlar alırken, personelde kiŖisel büyüme ve gelişme sağlanmış olacaktır.
- ❖ Çalışanın işinde anlamlılık, bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik düzeyi-sadakati daha yüksek olacaktır.
- ❖ Yöneticilerin desteklediği kararlarında özgür bıraktığı personel, güçlendirilmiş ortama karşı daha da bağlı olacaktır.
- ❖ Tek başına kara verebilen, misyon ve hedefleri doğrutusunda hizmet eden personel daha belirli bir bilgi birikimine sahip olmalı ve güçlendirilmiş olmalıdır.
- ❖ Personel güçlendirme sonucunda sağlanan hizmet ile müşteri tatmini ve sadakati artacak, müşterinin işletmeye devamlılığı sağlanacaktır.
- ❖ Memnun müşteri sayesinde potansiyel müşterilere daha kolay ulaşılabacak ve maliyetsiz reklam yapılmış olacaktır.

### **1.7. Personel Güçlendirme Süreci**

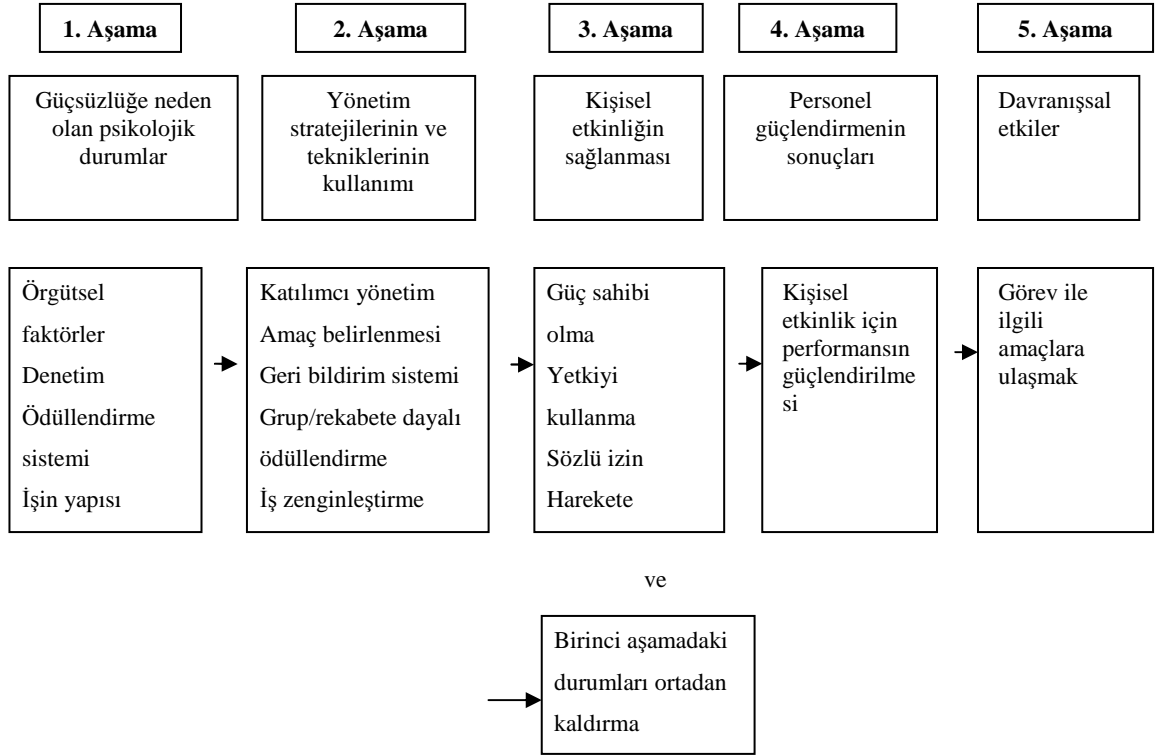
Coffey, Cook ve Hunsaker'a göre organizasyonlarda personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi, organizasyondaki üç önemli unsur olan; güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı organizasyon arasındaki etkileşime bağlıdır (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994:152; aktaran: Yüksel ve Erkutlu, 2003:8).

Çavuş'a (2007:5) göre başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörleri:

- ❖ Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- ❖ Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- ❖ Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- ❖ Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- ❖ Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralamaktadır.

Şekil 2’de görüldüğü gibi personel güçlendirme tek aşamalı basit bir olaydan ibaret değildir. Öncelikle güçsüzlüğe neden olan durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Daha sonra yönetim stratejileri ve yönetim tekniklerinin kullanımı söz konusudur. Bu aşamada yöneticinin liderlik ve yöneticilik becerileri ön plana çıkmaktadır. Üçüncü aşama olarak personelin kendisini geliştirmesi ve güçlendirme çerçevesinde harekete geçtiği aşamadır. Sonraki aşamada da güçlendirmenin sonuçlarının alınmaya başlanması ve performansın artırılması söz konusudur. Son olarak hedeflenen amaçlara ulaşmak için kişisel çabalar sarf edilecektir.

### Şekil 2. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması



**Kaynak:** Cogner ve Kanungo (1988: 475).

Personeli güçlendirme sürecinde işletmenin ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular vardır. Bunlar (Quinn ve Spreitzer, 1997:38);

- ❖ Personel güçlendirme ile tam olarak ne demek istiyoruz?
- ❖ Güçlendirilmiş personelin tipik özellikleri nelerdir?
- ❖ Gerçekten personeli güçlendirmeye ihtiyacımız var mı?

- ❖ Güçlendirilmiş personeli gerçekten istiyor muyuz?
- ❖ Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- ❖ Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- ❖ Personeli güçlendirmek için liderlik yapacak mıyız?

Güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi yöneticinin, tüm işletme çalışanlarına takım ruhunun aşılması gerekmektedir ve sonuçları konusunda personelin bilinçlendirilmesi gerekir. Genelde literatürde personel güçlendirme süreci personel, yönetim ve örgüt açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır.

### **1.7.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

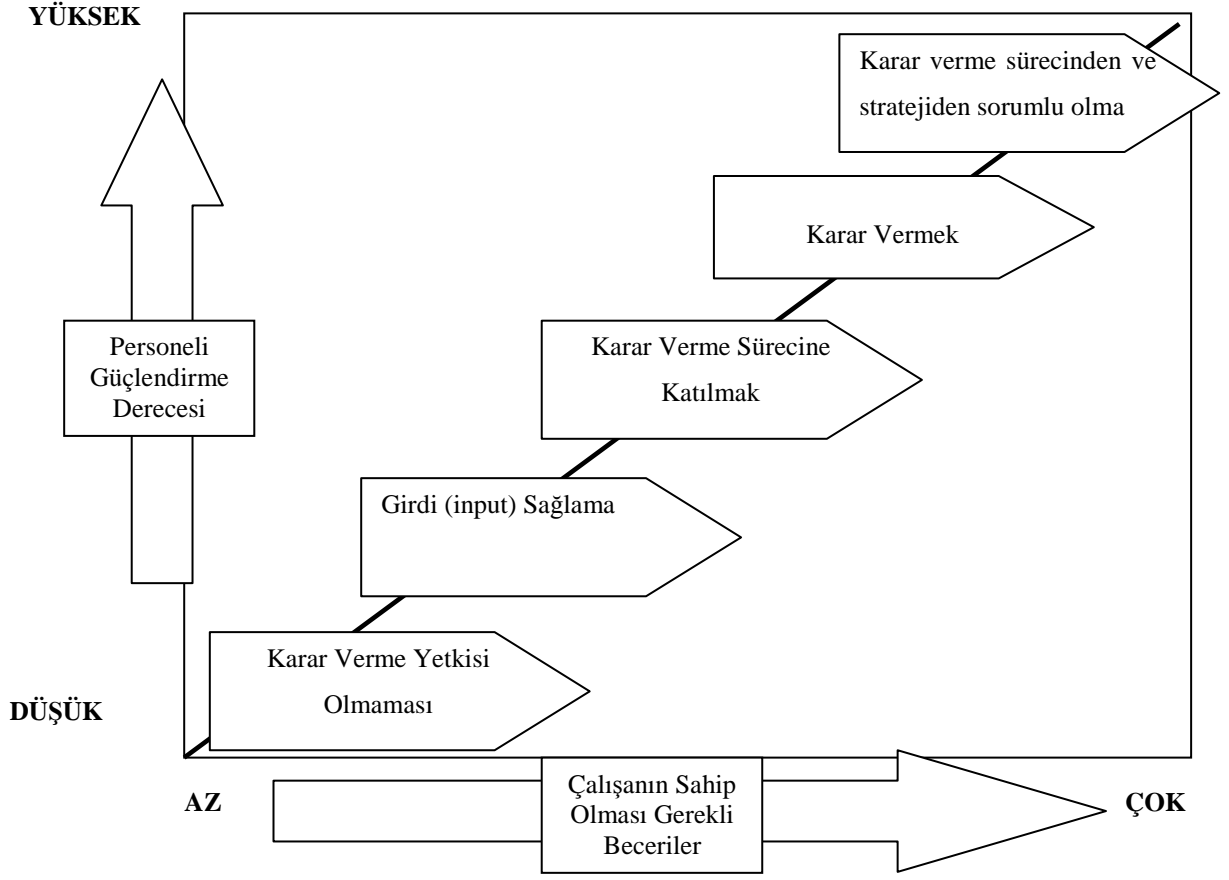
Bir personeli güçlendirme sürecinde birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılacak dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nerden ulaşabileceğini ve personelden neler beklediğini açıklamalıdır. Personel kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve kolayca erişebilmelidir. Son olarak, soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirilme gibi ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004:405).

Personelin güçlendirilmesi aşamasında, öncelikle personelin bu aşamayı bilmesi ve kabullenmesi gerekmektedir. Aşağıda personelin güçlendirme derecesi şekil yardımıyla gösterilmektedir.

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi Personelin sahip olması gerekli beceriler ve personeli güçlendirme dereceleri; personelin karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, personelin karar verme ve stratejileri belirleyebilme aşamasına yani personeli güçlendirmeye doğru uzanmaktadır. Şekilde yukarıya doğru eğilimde personelin katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada güçlendirmenin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.



### Şekil 3. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi



**Kaynak:** Ford ve Footler (1995:27).

Personel güçlendirme derecesini belirlerken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir. İşin içeriği görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılaş amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda herşeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personeldedir (Ford ve Fotler, 1995: 27–28).

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Personelin öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personelin güçlenmesini sağlar. Personel, işi üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiğinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hisseder ve sonuçlarının da kendisine ait olduğunu bildiğinden daha fazla sorumluluk üstlenir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alır ve bunun sonucunda örgüt içerisindeki etkinliği artar (Çuhadar, 2005:3).

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan personeldir. Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Şahin, 2007:24).

- ❖ Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması, değişime açık olması, kendine güven derecesinin yüksek olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.
- ❖ Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan personel üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.
- ❖ Personel yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun karşıtı olan durum da, personelin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.
- ❖ Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanılmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personel güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyıp tanımadığı personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- ❖ Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında göz önüne alınacak diğer önemli bir etken yöneticilerdir. Pek çok örgüt personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde

yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar.

### **1.7.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirmede yöneticinin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendireceğidir. Personel güçlendirme, yönetimin çalışanların katılımını, örgütsel etkinlik ve verimliliği iyileştirmeyi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasının vurgulanmasını, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi, işletmenin başarı hikâyelerini ve bundan çıkarılacak dersleri aktararak paylaşmayı, kişinin içindeki güçlü yetenekleri açığa çıkarmayı teşvik etmesi ve bu alanlarda çalışanı cesaretlendirmesidir (Şenel, 2006:45). Yöneticilerin bu sürece katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özellikleri olan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005: 225).

Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması esnasında sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Harley, 1995:5-12; aktaran: Şahin, 2007);

- ❖ **Personelinizin hepsinin saygınlığını koruyun.** Eğer personelinizi küçük düşürürseniz bir daha asla soru sormazlar ya da katkıda bulunmazlar.
- ❖ **Sadece gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın.** Yöneticinin ve personelin algıları önemlidir. Yönetici personelinin yanlış anlayabilir ya da personel yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.
- ❖ **Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın.** Yöneticinin kendisine “Müşterilere hizmet ederken personel performansını engelleyen sorunları yetkimi kullanarak nasıl

ortadan kaldırabilirim?” sorusunu sorması gereklidir. Daha iyi bir yönetici bu soruyu direk personeline sorar.

- ❖ **Karar verirken anlaşma sağlayın.** Yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu yüksek nitelikte kararlar vermek ve bunlara personelinin katılımını sağlamak için harcarlar. Personelin kararlara bağlılığını sağlamak ve kararları kabul ettirmek için onlarla beraber en iyi çözümü bulun.
- ❖ **Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve iş tanımlarınızı açıklayın.** Frederick Herzberg, motivasyon teorisinde motive eden ve motivasyonu bozan faktörleri ikiye ayırmıştır. Motive eden faktörler arasında başarı duygusunu hissetmek önemlidir. Eğer siz işletmenin hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunuzu açık bir şekilde belirtir ve bunları personelinizle paylaşırsanız, bu açık hedeflere ulaştığında personel kendini başarılı hissedecektir.
- ❖ **Müşterilere hizmet etmek için personelinizin istekli olmasını sağlayın.** Personeliniz müşterilere nasıl hizmet edeceklerini bilir. Fakat siz kişisel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayın.
- ❖ **Değerlerinizi ve ilkelerinizi tanımlayın.** Değerler hem makro hem de mikro seviyede örgüt kültürü davranışlarına rehberlik eder ve öncelikler kurar. Yöneticilerin ve şeflerin yetkilerini en etkili biçimde kullanma şekillerinden biri de çalışma yerlerinde açık değer ve ilkeleri yaşamaları ve uygulamaları ve bu değerlere saygı göstermeleridir.
- ❖ **Personele istedikleri geri bildirimleri sağlayın.** Personelin gelişmesi, işinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için geri bildirim bilgileri gereklidir. Buna ek olarak geri bildirim personelin örgüt ikliminde güvende hissetmesine, başarması için desteklendiğine ve çabasının takdir edildiğini hissettirir. Geri bildirim sağlamak yukarıdaki yedi prensiple yakından ilgilidir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açısı da değişmelidir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, işletmedeki kontrolü sınırsız değildir. Personelini çeşitli

vesilelerle övmeli ve takdir etmelidir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, personelinde işinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline de gelecektir (Doğan, 2006:171).

Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:9; Koçel, 2005:419):

- ❖ Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını tevsik etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, “emir komuta” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamını yaratması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.
- ❖ Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik örgütlerdeki emir-denetleme yerine personele gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, personelin performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.
- ❖ Güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.
- ❖ Personelin iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla

güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

### **1.7.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci**

Örgütün iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, ödüllendirme sisteminin varlığı, bilginin paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı yaratılması güçlendirilmiş personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, üst-ast arasında her türlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan, personelin kendilerini geliştirmelerine yol açacak bazı eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve personel tarafından kabul gören bir ödüllendirme (veya cezalandırma) sistemine sahip olan örgütler, personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını artıracaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:10).

Koçel'e (2005:418) göre organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıda sıralanacaktır.

- ❖ Organizasyon yapısının basık (flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- ❖ İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- ❖ Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- ❖ Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu pekiştirici etkisi).
- ❖ Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler.
- ❖ Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak öğrenmeyi etkiler.
- ❖ Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler.

- ❖ Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

### **1.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Desteklenmesi**

Personel güçlendirme uygulamalarına karar vermiş bir işletme tümüyle değişimi bilmeli ve bunu kabullenmesi gerekmektedir. Uygulamadan haberdar ve kabullenmiş bir işletme çalışanı ve yöneticisi personel güçlendirme uygulamalarını çok çabuk bir şekilde uygulamaya geçirecek ve sonuçlarını alacaktır.

Personel güçlendirmeyi uygulamalarında işletmelerin yapması ve desteklemesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2006:174):

- ❖ İşletme öncelikle personelinin bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır.
- ❖ Personele sahip oldukları yeterlilikleri doğrultusunda güç kullanımı sağlanmalıdır. Bu yeterlilik de resmi yoldan eğitim ve geliştirme, kendi kendine çalımsa (örneğin; bilgisayarlara dayalı öğrenme programları ile çalışma), farklı deneyimler edinmelerini sağlama (örneğin; is rotasyonu, is zenginleştirme gibi), mentorluk (korumak, himaye etmek)sürecini sağlama; düşünme, fikir üretme, örgütsel öğrenme sürecine katılma (örneğin; öğrenilen dersler ya da uygulamaların bilgi temeline dönüştürülmesini sağlamayı öğrenme), kaynak toplama, uygulama alanları (örneğin; örnek olay çalışmaları ve, benzetim-benzetme simülasyon tekniklerini öğrenme), çevreye açık olma, çevreye hitap edebilme (örneğin; konferanslara katılma, diğer işletmeleri ziyaret etme veya kıyaslama yapma olabilir.
- ❖ Personelin performansında gösterdiği yeterlilik oranında, parasal ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrolünün zamanla artmasına izin verilmelidir.
- ❖ Personele işletme kararlarına katılma, aldığı kararları uygulayabilme ve öneride bulunma ayrıcalığı ve kendi düşüncelerini işletmeden atılma tehdidi ya da korkusu olmaksızın söyleyebilme hakkı verilmelidir.
- ❖ Personele müşteri ile ilişkilerini geliştirebilme fırsatı sunulmalı, ayrıca personelin dış kaynaklardan faydalanması sağlanmalıdır.

- ❖ İşletme personel güçlendirilmenin uygulandığı çevreyi desteklemelidir. Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamaya başlayan bir işletme, bu programın başarıya ulaşmasına yardımcı olacak yeterli ve uygun desteği sağlamalıdır. Yöneticilerden ne kadar çok destek gelirse, personel güçlendirme de o kadar etkili olacaktır. İyi bir destek sistemi ile personelin içsel motivasyonu ve kendisine güveni artacaktır. Destek, personelin iyileştirmeye yönelik gayretlerinin ve başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile biçimlendirilebilir.
- ❖ Personel güçlendirilmenin uygulandığı bir işletmede yöneticilerin personeline güvenmesi gereklidir. Örgüt kültürü de, riskleri göze almayı destekleyici olmalıdır. Riskler de özellikle eğitim ve geliştirme, işletmede paylaşılan bir vizyon ve dolayısıyla gidilecek bir yön ve değerlere sahip olunması ile azaltılabilir.

### **1.9. Personel Güçlendirilmede Uygulama Sorunları**

Çalışanları güçlendirilmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi bilginin organizasyon içerisinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin ve tasarımı yürürlüğe konulmasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Koçel'e (2005) göre personel güçlendirilmede bazı uygulama sorunları vardır ve bunlar şu şekilde sıralanabilir.

- ❖ Yöneticilerin kendilerini eğitim ve değiştirmeleri aşılması gereken önemli sorunlardan bir tanesidir. Yöneticiler değişik rol oynamaları gerektiğini kabullenmeleri gerekmektedir. Yöneticinin yeni rollünün esasını "komuta ve kontrol" değil "geliştirme, koç'luk (coaching), mentor'luk, kaynaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabler)" tır. Böyle bir değişimi kabullenmek benimsemek çabuk ve kolay bir süreç değildir.
- ❖ Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun, güçlendirilmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağıdır.



- ❖ Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarı (low cost – high volume) nın vurgulanması,
- ❖ Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- ❖ Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- ❖ İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- ❖ Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- ❖ Çalışmaların kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması,

Güçlendirme uygulamalarında sorun olarak görülen diğer hususlar şöyle sıralanabilir:

- ❖ Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması,
- ❖ Kişilerin değişme arzularının olmayışı,
- ❖ Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi,
- ❖ Müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolması olasılığı,
- ❖ Eğitim ve geliştirmenin maliyetinin artması,
- ❖ Üst yönetimin gerekli desteği vermeyişi,
- ❖ Güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi,
- ❖ Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi.

### **1.10. Personel Güçlendirme ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Güçlendirme ülkemizde özellikle son dönemlerde liderlik, modern yönetim teknikleri ve bireysel gelişim gibi başlıklar altında çok kez incelenmiştir. Bunlar özellikle yüksek lisans ve doktora tezlerine araştırma konusu olmuştur. Dünya geneline bakıldığında da azımsanmayacak kadar araştırmaya konu olmuştur. Bunlara kısaca değinilecek olursak:

Personel güçlendirme, 1980'lerde kendi anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Dolayısıyla güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunu bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir. Bandura, 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir<sup>4</sup>. Güçlendirme kavramı, 1986 yılında Block'un yazdığı "The Empowered Manager" adlı kitapla literatüre girmiştir

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi iki faktör olarak ele almışlardır: Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım ve güçlendirmeye motivasyonel yaklaşım olmak üzere, ilişkisel yaklaşımda güç ve yetki sorumluluğunun dağıtılması ve bireysel güç ve kontrol ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. İlişkisel yaklaşımda işveren tarafından güç dağıtımı söz konusudur motivasyonel yaklaşımda ise kişinin kendine güveni kendisini geliştirmesi söz konusudur. Yazarlara göre motivasyonel güçlendirmede personel güçlendirmeyi tamamen tanımlayan bir durum söz konusudur.

Hizmet işletmelerinde personelin güçlendirilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önemli olmaktadır. Çünkü müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedirler. Müşterinin tatmin seviyesi, müşteri istek ve problemlerinin daha yetkili kişilere (şef ve müdür) yönlendirilmekten ziyade güçlendirilmiş personelin çözmesiyle artırılabilir (Go vd., 1996: 61; Çuhadar, 2005:3).

### **1.11. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Hizmet sektöründe güçlendirme konusu ile ilgili çalışmalar genellikle konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleşmiştir. Literatürde, yiyecek içecek işletmelerini ve bu çalışmada araştırma konusu olan seyahat acentalarını kapsayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Otel işletmelerini konu alan çalışmalar özetlenecek olursa:

Klidas vd. (2007) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre, hizmet sunumu süresince, daha fazla eğitim alan bölümlerdeki personelin daha yüksek düzeyde

güçlendirilmediği görülmüştür. Bunun nedeni ise, eğitim personelin bağımsız şekilde karar almalarını ve aldıkları kararları uygulamalarını mümkün kılmakta ancak personelin bu şekilde davranmasında etkili olan daha başka nedenler bulunmaktadır. Ayrıca, güçlendirilmiş davranışta bulunan personel, iyi eğitim alanlar arasında değil daha çok yönetimin desteğini alan ve müşteri odaklı yönetim kültürünü almış personeldir. Bireysel performans güçlendirilmiş davranışa bağlı değildir. Bu noktada “iyi” personel performansı, güçlendirilmiş davranışla sınırlandırılmış değildir. Araştırmaya katılan otellerin çoğunda güçlendirilmiş davranışı ödüllendiren sistematik bir prosedür yoktur. Sadece sembolik bir değeri olan “ayın elemanı” ödül sistemi bir istisnadır (Klidas vd, 2007; 82).

Hales ve Klidas’ın (1998) otel işletmelerinde yaptıkları çalışmaya göre, güçlendirme söylemi ile uygulamaları arasında oldukça büyük bir fark olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on otelin tamamında “katılım”, otelin tamamını ilgilendiren konulardaki toplantılar yerine sadece çeşitli sıklıkta yapılan bölüm toplantılarına katılımı ifade etmektedir. On otelin yedisinde formal bir güçlendirme sistemi bulunmamaktadır. Ancak bu yedi otel de sadece müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel sınırlı da olsa güçlendirilmiştir. Diğer iki otel ise personelinin müşteri şikâyetlerini çözmek ve isteklerini karşılamak için personelinin yetkilendirmiştir. Ancak yine de bu iki oteldeki personelin üst yönetimden bu istekleri karşılamak için izin alması gerekmektedir. Araştırmaya katılan otellerin üçünde personelin oda hesaplarında indirimler yapma, odalarına içki ikramında bulunma gibi küçük miktarlarda harcama yapmasına izin verilmiştir (Hales ve Klidas, 1998; 92).

Hançer’in (2001) Amerika’da yaptığı “Restaurant çalışanlarında psikolojik güçlendirme ve iş tatmini üzerine bir analiz” adlı çalışmada. Güçlendirilmiş personelin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Özgen ve Türk (1997) yaptıkları çalışmada hizmet işletmelerinde yetki, bilgi, yetenek ve ödül bileşenlerini ele alarak güçlendirmeyi şekildeki gibi açıklamaya çalışmıştır.

**Tablo 3. Hizmet Sektöründe Personel Güçlendirme Anlayışı**

UYGULAMALAR	GÜÇLENDİRME HİSSİNİN ÇALIŞANLARDA OLUŞTURULMASI	OLUMLU SONUÇLAR
YETKİ: kalite çemberleri iş zenginleştirme ve kendi kendine yöneten takımlar	İşi daha iyi yapmada kişisel kontrol	İstenen performansa ulaşmak için motive olmuş çalışanlar
BİLGİ: müşteriden gelen bilgiler ve performans verileri	İşle daha fazla ilgilenme	Tatmin olan müşteriler
YETENEK: sonuçları analiz etme yeteneği	Performans için daha fazla sorumluluk	İşletmenin müşterilerin devamlılığında memnuniyeti
ÖDÜL: hizmet kalitesine, kişisel veya gruba bağlı ödüllendirme		

**Kaynak:** Özgen ve Türk (1997:83).

Otel işletmelerinde şikâyetin yetkisizlik nedeniyle üst yönetime iletilmesi çözüm süresini uzatacaktır. Bu da müşteri tatminini azalması ya da hatanın daha kötü bir hal alması gibi sonuçlara neden olacaktır. Esnek olmayan işletme politikası yüzünden kaybedilen müşterilerin yeniden kazanılması işletmeye daha pahalıya mal olmaktadır. Otel işletmelerinde yetkilendirmenin yetersiz olması, personel açısından düşük moral ve motivasyona sebep olacaktır. Personele şikâyet çözme yetkisinin verilmesi, cevap süresini kısaltıp müşteri bağlılığını artırarak işletme gelirlerinde artış sağlayabilecektir. Hizmet sunumunda üstlerden izin alma gerekliliği olan personelin, bilgi ve güç eksikliği var demektir. Bu da memnuniyetsiz müşteri anlamına gelir. Şikayetlerin, şikayetin yapıldığı andan itibaren doğrudan yetkilendirilen personelce çözülmesi daha dostane ve daha az masraflı olmaktadır (Yüksel ve Kılınç, 2003; 110, Bakan, 2004; 106).

Şahin'in (2007) yaptığı çalışmaya göre otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları sadece işletme için değil, personel ve yönetici açısından da faydalara sahiptir. Kendini güçlendirilmiş hissedilen personel, işini daha çok sahiplenecek ve müfiterilerle daha fazla ilgilenecektir. Bununla beraber yöneticilerde sürekli personeli kontrol altına almaya çalışmayacak, daha önemli yönetsel faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Otel işletmeleri açısından ise personelin örgüt içi daha fazla çaba harcaması, müşteri memnuniyetini ve örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir. Otel işletmeleri bu sayede daha verimli olacak ve hizmet kalitesi arttığı için rakiplerinin

önüne geçme fırsatını da yakalayacaktır. Otel işletmelerinde personel güçlendirmenin uygulanması, müşteri istek ve sorunlarına daha hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının yanı sıra personelin iş tatminini de sağlayacaktır. Personelin işiyle ilgili karar verebilmesi ve sorumluluk alması, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissetmesine yardımcı olacaktır. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen ve işinin sahibi olduğunu hisseden personelin örgüte bağlılığı da artacaktır.

Seçgin (2007) yaptığı çalışmada otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimini ele almış ve araştırmaya konu olan bölgelerdeki otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetim tekniğinin yeterince uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Çöl (2008:45) bir kamu üniversitesinde yaptığı araştırmada bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Çünkü, işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu noktada en önemli görev de, kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.

Hacımustafaoğlu (2008) yaptığı araştırmada çalışan-müşteri etkileşiminin had safhada olduğu bir ilişkiden söz edilebilir. Bu etkileşim içerisinde personel güçlendirme anlayışının turizm işletmelerinde benimsenmiş olması çok daha kritik olmaktadır. Belirli bir düzeyde yetki ve otonomiye sahip olan çalışan her konuyu üstüne sormak zorunda olmayacağı gibi yaptığı işin aynı zamanda sahibi olmanın avantajıyla müşteri beklentilerine yanıt vermede çok daha yetkin olabilecektir şeklinde sonuca ulaşmıştır.

Güzel vd. (2008) yaptığı çalışmada katılımcıların 96 sını otel yönetimi çalışanları ve 305 i de otel personelinin oluşturduğudur. Bu araştırmada yönetimde olan insanların personel güçlendirmenin önemini ve uygulanmasının gerekliliğini kavramış durumda olmaları sonucuna ve personelin de güçlendirme ile birlikte kendilerini daha fazla geliştirebildiklerini ve işletme stratejisini daha iyi kavrayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

## **BÖLÜM II: TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU**

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramı irdelenecek ve tükenmişlik sendromunun nedenleri, evreleri, sonuçları, tükenmişlikle başa çıkma stratejileri ve tükenmişlikle ilgili yapılmış olan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca turizm sektöründe tükenmişlikle ilgili yapılmış olan çalışmalara da yer verilecektir.

### **2.1.Tükenmişlik**

Birçok meslekte, genellikle belirtileriyle birlikte ortaya çıkan tükenme sendromu son yıllarda giderek ilgi çekmektedir. Kişinin mesleğine karşı ilgisinin ve hevesinin yitimi her meslekte görülmekle birlikte insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde daha sık görülmektedir. Giderek işine daha çok enerji harcayan ve işinden daha az doyum alan kişi “tükenme” olarak tanımlanan noktaya ulaşabilmektedir(Utku ve Ersoy, 2005:43).

İş yaşamındaki stresin sonucunda gelişen apati, depresyon, şüphe ve düş kırıklığı olarak tanımlanan tükenme terimi (Aslan, 2000:427) ilk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Freudenberger 'e göre tükenmişlik “insanın enerji, güç veya kaynakları üzerinde aşırı istek ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak ”tır (Freudenberger, 1974:159). Tükenmişliğin en önemli belirtileri; aşırı sinirlilik, uykusuzluk, yorgunluk, kızgınlık, katılık, depresyon, rahat olamama ve insanları iticiliktir. Diğer bir ifade ile tükenmişlik bir semptomlar örüntüsüdür. Bu semptom örüntüsü birdenbire değil, yavaş yavaş ve uzun bir süre sonunda ortaya çıkan bir durumdur. Maslach ve Johnson tükenmişliği “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama, diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları olan bir sendrom ”(Maslach ve Johnson, 1981:99) olarak tanımlamıştır. Bir başka ifade ile tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde ortaya çıkan, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan 3 boyutlu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) bir sendromdur (Sılığ, 2003:11).

Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen üç yönlü tanımlama, tükenmişlik sendromunun en genel ve en çok kabul gören tanımlaması olmuştur. Maslach ve

Jackson'a göre tükenmişlik, kişinin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı duygusundan oluşan bir psikolojik sendromdur. Maslach ve Jackson, tükenmişlik kavramının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğine ilişkin duyguları sınıflandırdıkları 3 ayrı kategori ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- ❖ **Duygusal Tükenmişlik:** Kişinin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir (Aslan, 2000:427). Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişlik bileşenidir.
- ❖ **Duyarsızlaşma:** Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı birer insan değil de nesne gibi davranmalarıyla kendini göstermektedir. Bu kişiler, etkileşimde buldukları kişilere ve kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilirler. İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, duyarsızlaşmanın belirtileridir (Aslan, 2000: 427).
- ❖ **Kişisel Başarıda Azalma:** Kişisel başarı, kişinin meslekteki başarı düzeyinin yeterliliğinin bir ölçüsüdür. Kişinin, kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasıyla belirlemektedir. Bu kişiler işlerinde ilerlemediklerini hatta gerilediklerini düşünmekte ve bu durumdan kendilerini suçlu olarak duyumsamakta ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar. Kişisel başarı eksikliği, grup çalışması yapan bireylerde daha fazla gözlenmektedir.

Bu üç boyuttan yararlanılarak geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişlik çalışmalarında en çok kullanılan ölçek durumundadır. Ülkemizde bu ölçek Ergin tarafından 1993 yılında uyarlanmıştır (Ergin, 1993).

İnsanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme (emotional exhaustion), hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık (depersonalization) ve kişisel başarı duygusunun azalması (reduced personal

accomplishment) olan bir durumdur. Bu tanım açılacak olursa; Maslach'a göre tükenmişlik belirtileri gösteren bireyler; (1) hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş, (2) bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve (3) işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Yıldırım, 1996:2-3).

## **2.2. Tükenmişliğin Nedenleri**

Çalışanlar arasında tükenmişliğin neden devamlı artış halinde olduğu ile ilgili genel kabul gören iki sebep bulunmaktadır: Ekonomik trendler ve teknoloji. Ekonomik trendler; devamlı değişim ve gelişim halindedirler. Son zamanlarda hükümetlerin önceliklerinde meydana gelen değişiklikler, sosyal hizmetlerle ilgili harcamalarda bütçe kısıtları, ekonominin her sektöründe küçülme (downsizing), işten çıkarılma, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu ve bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları tükenmişliğin önemli kaynaklarından (Maslach ve Leiter, 1997). Literatürde tükenmişliğin nedenleri genel olarak iki boyutta ele alınmıştır. Bunlar 'bireysel nedenler' ve 'örgütsel nedenler' olarak gruplandırılmıştır. Genel olarak yapılan işin niteliği, ortam, çalışma koşulları, yeterince ödüllendirilmeme, takdir görmeme, idari baskı huzursuzluk, yetersiz eğitim, bürokratik işlerin fazla olması, kararlara katılamama, yapılan işin yüksek düzeyde bilgi ve performans gerektirmesi, niteliksel ve niceliksel olarak yetersiz yardımcı eleman, ve yetersiz ekipman ve hizmet verenlerin nitelikleri (Maslach ve Jackson, 1981).

Klasik görüşe göre tükenmişlik, genel olarak bireysel bir sorundur ve bireylerin karakterleri, davranışları ve üretkenliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre genelde insanlar ve bunun çözümü de onları değiştirmek veya onlardan kurtulmaktır. Bu genel kabulün karşıtının da doğru olabileceğini savunan yazarlar bireylerin sadece kendi kişisel sorunları değil, çalıştıkları sosyal ortamın sorunudur. İş yerinin yapısı işleme şekli, bireylerin birbirlerine nasıl davranacaklarını ve işleri yürütme şeklini de biçimlendirmektedir. İşyeri işin insani yönünü değiştirmezse tükenmişlik riski yüksek bedellerle artmaya devam edecektir. Yazarlara göre tükenmişliğin nedenleri bireysel olmaktan çok iş ve çevresine dayanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997:18-38).



Telman ve Önen (2008) de tükenmişliğin nedenlerini genel olarak şu şekilde sıralamaktadırlar:

- ❖ İşle ilgili objektif deneyim ve işin subjektif baskısı.
- ❖ İşin belirsizliği
- ❖ Liderlik stili
- ❖ Geribildirim az olması
- ❖ Karar vermede rolü olmama
- ❖ Bürokrasiyle uğraşma
- ❖ İşin yüksek bilgi ve beceri gerektirmesi
- ❖ Müşteri veya insanlarla yoğun, içsel ve duygusal ilişkide bulunma zorunluluğunun baskısı altında olma.
- ❖ Negatif tutumda olması nedeniyle motivasyonun düşük olması
- ❖ Örgütsel tükenmişlik daha çok yüksek eğitilmiş ve 40 yaşından daha genç olan çalışanlarda daha çok görülür.
- ❖ Hırslı ve dolayısıyla çok yoğun çalışanlarda
- ❖ Nakliye işinde çalışan profesyonellerde
- ❖ Devlet kademelerinde, eğitimde, hukuk alanı gibi alanlarda çalışanlar tükenmişliği yaşamaya eğilimlidirler.
- ❖ Çalışan kadınlar tükenmişliği yaşamaya aday olarak risk taşırlar. Çünkü birden fazla kapasiteyle çalışmak durumundadırlar (eş, anne, kadın olma, sosyal ilişkilerde katkıda bulunma ve meslek). Bütün bunlara ilave olarak kadın kendini kanıtlamak üzere daha fazla çalışmak zorunda olması.
- ❖ Hayır demeyi beceremeyenler
- ❖ İşini delege etmeyi bilmeyenler
- ❖ Uzun süre duygusal destek vermek zorunda kalanlar

❖ Uzun süre çok başarı elde etmek için uğraşanlar.

Kepir (2004) ise tükenmişliğin nedenlerinden en çok göze çarpanları şöyle ifade etmişlerdir; Kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması.

Tükenmişliğin nedenleri çevresel ve bireysel nedenler olarak iki başlık halinde incelenmektedir.

### **2.2.1. Organizasyonel Nedenler**

Stresli çalışma ortamının neden olduğu etkiler sonucunda, çalışan bireylerin daha içe dönük hale geldikleri, tükenmişlikle baş edebilme yeteneklerinin köreldiği ve böylelikle sadece fiziksel olarak değil, psikolojik ve sosyal açılardan da tükendikleri ifade edilmektedir (Çam, 2001:201)

Tükenmişliğin Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından benimsenen altı organizasyon nedenlerinden, birey ve işi arasında herhangi birinde yada bir kaçında uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkmaktadır:

**1. Aşırı İş Yükü:** Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktası, aşırı iş yüküdür (Izgar, 2000:15). İnsanlarla ilgili işlerde çalışanlar sık sık yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya olduklarından şikayet etmektedirler. Aşırı iş yükü sonucunda, çalışanda aşırı bilişsel, duyumsal ve duygusal bir yük oluşmakta ve başa çıkma davranışı olarak duyarsızlaşma gelişmektedir (Örmen, 1993:19).

Maslach ve Leiter'e göre (19997:10); bireylerin kısa sürede çok kısıtlı olanaklarla, çok fazla şey yapmaları gerekiyorsa aşırı iş yükü söz konusudur. Buna göre yeni zorluklarla karşılaşmak bir gerginlik sebebi değildir, fakat sınırların ötesine geçmek bireyde gerginlik oluşturabilir.

İş yükü niteliksel ve niceliksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü bireylerin işlerini yapabilmeleri için gereken yeteneklere sahip olmadıklarını düşündükleri yada işin standartlarının çok yüksel olduğu durumlarda yaşanmaktadır. Niceliksel iş yükü ise, tamamlamak için az zaman olduğu yada kısa zamanda çok fazla

sayıda işin yapılması gerektiği durumlarda söz konusu olmaktadır. ( Solmuş, 2004:81-82)

İnsanlarla etkileşimi gerektiren işlerde çalışan bireyler, genellikle yoğun bir iş yükü ile yüz yüze kalmaktan şikâyet etmektedirler. Yoğun iş yüküne bağlı olarak, çalışan bireyin aşırı bilişsel ve duygusal yüklenmesi söz konusu olmakta ve bununla mücadele etme davranışı olarak da duyarsızlaşma gelişmektedir( Jackson, Turner ve Brief, 1987; akt: Örmen, 1993). Söz konusu aşırı bilişsel ve duygusal yüklenim nedeniyle, çalışma süresinin müşterilerle kurulan ilişkinin fazla olduğu böyle işlerde çalışan bireylerden bu şartlarda uzun süre çalışmasını beklemek, tükenmişlik olasılığını artırmaktadır. Bu gibi durumlarda bireyin zaman zaman geri çekilmesine izin vermek, yeterli mola ve dinlenme fırsatı tanımak, iş yükü ve bunun doğurduğu olumsuz sonuçlardan kaçınmak için yapılması gereken en uygun yöntemdir (Çam, 1995:55).

Aşırı yük altına girmek, tükenmişliğe yol açan nedenlerden sadece bir tanesidir. Kişiler çalışma koşulları uygun olmadığında, işlerini severek yapamadıklarında ya da problemleriyle ilgili olarak uygun başa çıkma göstermedikleri zamanlarda da tükenmişlik belirtisi gösterebilirler (Çiper, 2006).

Organizasyonlarda küçülmenin yaşanması çalışanların işlerinde uyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Organizasyonlarda küçülme, birleşme gibi çok sayıdaki değişimin çalışanların yaşamı üzerinde önemli etkileri olacaktır. Aynı miktardaki işi daha kısa sürede yapmak zorunda kalmak, kariyer imkânlarını daha kısıtlı, ömür boyu iş güvencesi sınırlı, iş güvenliği daha yetersiz olmaktadır bu da tükenmişliğe yol açmaktadır. Organizasyonda yaşanacak olan hızlı bir dönüşüm kaliteyi düşürmekte, çalışanlar arasında ilişkileri bozmakta yaratıcılığı yok etmekte ve sonuçta tükenmişliğe neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997).

**2. Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılamama:** Kontrol çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanımına yönelik karar verme kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitenin kullanılmasının engellenmesi bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandırmakta, böylece çalışan birey işindeki önemli konular üzerinde kontrolünü kaybetmeye ve karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır (Maslach, 1982).

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun literatürde çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır (Lee ve Ashforth, 1991:133).

Çalışanlarda kontrol eksikliği gibi aşırı kontrol de çalışan bireylerin bitkin düşmelerine, işlerinden bezginlik duymalarına, kendilerinin yetersiz olduğunu düşünmelerine ve kendilerine güvende azalmaya neden olabilmektedir (Uğurluoğlu ve Ok, 2002).

Kararlara katılımda ise bireyin çalıştığı kurumun karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması veya bu etkinin derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin zaman azlığı veya söz konusu işe bulaşmama isteği ile karar vermekten kaçındığı durumlar bulunmaktadır. Ancak, karar verme sürecine katkı vermek istediği halde engellendiğinde ve özellikle kendisini doğrudan etkileyecek konularda fikrinin sorulmadığı, sadece sonuçların bildirildiği durumlarda birey kızgınlık ve stres yaşamaktadır. Çünkü çalışan bireylerin kendilerini güvenli hissedebilmeleri için kişiliklerinin dikkate alındığını bilmeye ihtiyaçları vardır(Hisli ve Şahin, 2001:409).

Hizmet sektöründe çalışan, alt kademe yöneticiler arasında sıkışıp kalan ve karar verme konusunda yetkisiz durumda olan yöneticilerin çoğu zaman en basit kararları bile alabilecek yetkisi olamamaktadır. Bu durumdaki bireyler kendilerini çaresiz hissetmektedirler (Izgar, 2001).

**3. Ödüllendirme:** Bireyin mesleğinde kazandığı başarılar için ödüllendirilmemesi işi ile arasında uyumsuzluğa neden olmaktadır. Ücretlerin dondurulması, geçici istihdamların oluşturduğu aksilikler, sözleşmeli işlerde maaşların gecikmeli olarak ödenmesinin oluşturduğu yetersiz maddi ödüllendirme ve finansal desteğin olamaması gibi durumlarla bireyler karşı karşıya gelmektedir. Çalışanın yaptığı işlerin diğerleri tarafında görmezden gelinmesi ve ödül verilmemesi, işin ve çalışanların değerini azaltmaktadır. Ek olarak iç ödüllendirmenin eksikliği, örneğin; önemli bir iş yapmanın ve onu iyi yapmanın gururu da uyumsuzluğun kritik bir ögesidir (Maslach ve Leiter, 1997).

İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi, bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır (Stevens ve O'Neill, 1983; aktaran: Torun, 1995:16).

Maslach'a göre (1997), iş ortamında yaşanan krizler, örgütün çalışanlarını anlamlı bir şekilde ödüllendirebilme kapasitesini olumsuz etkilemekte ve bu nedenle onları doyum kaybına uğratmaktadır. Çalışanlardaki bu doyum kaybı da işin çekiciliğini yitirmesine, takım çalışmasının bozulmasına, yönetimin sorunların kaynağı olarak görülmesine ve sonuç olarak da bitkinlik, alaycılık ve bireyin kendisini yetersiz hissetmesi gibi durumlara yol açmaktadır ( Uğurluoğlu-Ok, 2002:32-33).

**4. Topluluğun Dağılması:** Drucker'e göre (1999:97) bağımsız da olsalar, bir kurumun üyesi de olsalar pek çok insan başka insanlarla çalışarak başarılı olmaktadır. Bu bağlamda, uyumsuzluk bireyin çalışma ortamında olumlu ilişkileri kaybettiğinde ortaya çıkmaktadır. Aynı ortamda çalışan bireyler, mutluluğu başarıyı, rahatı ve eğlenceyi sevdikleri, saydıkları diğer bireyler ile paylaştıklarında görevini daha iyi yerine getirmektedir. Çalışma çevresi için en yıkıcı olan şey, iş yerindeki kronik çözümlenmemiş çatışmalardır. Bu yinelenen çatışmalar, olumsuz duygular, korku ve düşmanca tavırların ortaya çıkmasına neden olarak sosyal desteği zayıflatır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415).

Çalışma ortamında iş arkadaşlarını destekleyici bir atmosfer oluşturması, tükenmişlikle mücadelede son derece önemlidir. İş arkadaşları ve yöneticilerden gelen destek ile birey tükenmişlikle daha iyi mücadele edebilir ama iş arkadaşları ve yöneticiler aynı zamanda tükenmişliğin nedeni de olabilirler (Örmen, 1993).

**5. Adil Muamele Görmek:** Leiter'e göre (2003) örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelmektedir. Bir örgütte çalışan bireylerin, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmektedir (Budak ve Sürvegil, 2005). Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden *adalet* kavramı; "Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması" anlamına gelir (Bilgin, 2003:273). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışanın algılamalarındaki eşitlik doyumuna, eşitsizlik de

gerginlik yaşamasına yol açarken, gereğinden fazla ya da az ödüllendirme de doyumsuzluk yaratmaktadır (Coşkuner, 1994).

Adil kararlar, kaynakları ve imkânları bazı ayrıcalıklı insanlar için değil, tüm çalışanların farklı durumlarını gözetererek organizasyonun hedefleri doğrultusunda dağıtır (Leiter ve Maslach, 1999:481).

Adams'a göre (1963); çalışma bireyler, örgüte verdikleri ile örgütün kendilerine ve diğerlerine verdikleri arasında sürekli bir kıyaslama yapmaktadırlar. Yani, örgüte verdiklerinin karşılığını almadıklarını düşündüklerinde performanslarını bilinçli olarak düşürmekte; örgüte verdiklerinden daha fazlasını aldıklarını düşündüklerinde ise bunu hak etmek için daha fazla performans göstermektedirler. Söz konusu karşılık, ücret gibi maddi olabileceği gibi manevi de olabilir ( Özer, 1997:214-215)

Organizasyonlarda adalet anlayışının olmaması iki yolla tükenmişliğe neden olabilir: (a) Adil olmayan davranışa maruz kalmak, duygusal kızgınlık ve tükenme oluşturabilir, (b) Adaletsizlik, iş yeri hakkında derin sinizm duygularının oluşmasına neden olabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415).

**6. Değer Çatışması:** Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir (Leiter, 1991:548). Ona göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar, iş hayatının gerçekleri ile romantik-mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekmiştir. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur. Cherniss; çalışma ortamındaki, bireysel farklılıklardan kaynaklanan örgütsel unsurlara odaklanmıştır (Güllüce, 2006).

Cherniss'e göre (1980:4); bir organizasyonda çalışan birey kendisini artık özgür biri olarak değil de, işleri daha çok çalıştığı kurumdaki değerler sistemi tarafından belirlenen biri olarak değerlendirmektedir. İşin gerekleri ile bireyin kişisel prensipleri arasında uyumsuzluk olduğunda, değerlerin çatışması söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda işleri, bireylerden etik bulmadıkları işleri yapmalarını (örneğin yalan söylemeye zorlanmak) ve bu nedenle kendi kişisel değerleri ile çarpışmalarını

gerektirebilmektedir. Ayrıca bireysel ve organizasyonel değerler arasında ki uyumsuzluğun yanı sıra, organizasyonun değerleri de kendi içinde çatışıyor olabilir (Tunç, 2007).

Yapılan araştırmalara göre şu iki ilişkiye ulaşmak mümkündür. İlk sonuç ‘değerler’in diğer alanların merkezinde düzenleyici bir rolü olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ihtimal ise kişisel özelliklere göre bu altı faktörün önem derecesinin farklı olmasıdır. Örneğin bazı bireyler ‘ödüller’ e ‘değerler’den daha fazla önem verirler bu nedenle yetersiz ödüllendirilmekten, değer çatışmalarına göre daha çok rahatsızlık duyarlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001)

Bu altı alandaki uyumsuzluk sadece basit bir şekilde tükenmişlik çalışmalarından elde edilen sonuçların özeti değil, aynı zamanda iş yerinde bireyler arası ilişkilere zarar veren krizler için birer çerçeve oluşturması açısından önemlilik arz etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:415-416).

### **2.2.2. Bireysel Nedenler**

Farklı özelliklere sahip bireyler, çalışma ortamının dinamiklerinden farklı düzeylerde etkilenecektir. Bu bağlamda bireysel faktörler, aynı organizasyonel tükenmişlik etkenlerine maruz kaldıkları halde neden bazı bireylerin tükenmişlik yaşarken diğer bazılarının yaşamadığını belirleyen bir gösterge olarak da kabul edilebilir (Sürgevil, 2006:57). Tükenmişlikle ilgili araştırmalarda, bireysel özelliklerden bazıları tükenmişlik ile ilişkili bulunmakla beraber bu ilişki, tükenmişlik ile organizasyonel (çevresel) faktörlerin ilişkisi kadar büyük değildir. Bu tükenmişliği bireysel olmaktan çok sosyal bir olgu olduğuna işaret etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bireysel nedenler, şu şekilde ifade edilebilir:

#### ***1. Kişilik Yapısı, Kontrol Odağı, Empati Yeteneği ve Beklentiler:***

*a)* Birer kardiyoloji uzmanı olan Friedman ve Rosenman (1974), koroner kalp rahatsızlığı olan bireylerde, ‘A Tipi Davranış’ adını verdikleri bazı ortak davranış özellikleri saptamışlardır. Buna göre; hızlı çalışmak ve hızlı konuşmak, sürekli zamanla yarışmak, başarı odaklı olmak, aynı anda birkaç işi birlikte yapmaya çalışmak, sabırsız ve öfkeli olmak, para ve sorumluluk kavramlarını başarının

göstergesi olarak kullanmak, nitelikten çok niceliğe önem vermek A tipi davranış özellikleridir (Durak vd., 2006:32-45).

Tükenmişlikle bireysel özellikler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, duygusal tükenme boyutunun, Tip A kişilik özellikleri ile ilişkili olabileceği belirlenmiş ve 'duygusal' bireylerin, 'mantıksal' bireylere göre özellikle duyarsızlaşma alt boyutunda daha fazla tükenmeye sahip oldukları ifade edilmiştir. Dayanma gücü düşük bireylerin özellikle duygusal tükenme alt boyutunda yüksek tükenmişlik puanlarına sahip olduğunun belirlendiği bu çalışmalarda, tükenmişlik ayrıca 'nörotiklik' ile de ilişkili bulunmuştur. Nörotiklik; anksiyete, düşmanca tavır, depresyon, bencillik ve kırılganlık gibi özellikleri içermektedir. Buna göre; nörotik kişiler, duygusal olarak dengesiz ve psikolojik strese eğilimlidirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:410-411).

**b)** Rotter (1966) ve Gist'e (1987) göre, 'kendilik kontrolü (locus of control)', bireyin sonuçlar üzerinde kendisinin katkısının olduğuna inanmasıdır. İçsel kendilik kontrolü yüksek olan bireyler (intemal locus of control), kendilerine olabilecekleri kontrol edebileceklerine inanırlar. Dışsal kendilik kontrollü bireyler (external locus of control) de, her şeyi kendileri dışındaki faktörlere, şansa kadere bağlarlar (Özkalp ve Kırel, 2005:101).

İç kontrol odağına sahip bireyler, stresle başa çıkmak ya da stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar. Buna karşın, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeteneklerinin ötesinde olduğunu düşünen dış kontrol odağına sahip bireylerin, aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir şekilde stresin etkilerine maruz kalmayı tercih etmeleri beklenir (Muchinsky, 2000; aktaran: Tunç, 2007). Bu bağlamda, dış kontrol odaklı bireylerde, iç kontrole sahip bireylere göre daha fazla tükenmişlik yaşandığı belirlenmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:410).

**e)** Empati yeteneği; Carl Rogers (1951) tarafından, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun rolüne girmesi, olaylara onun gözüyle bakması dolayısıyla onun duygu ve düşüncelerini doğru algılaması ve bu durumu ona iletmesi şeklinde tanımlanmıştır (Akgöz ve diğ., 2005:97-98).



Empati kurma becerisi olan bireyler, diğerslerinde daha çok sevlmekteler; ancak, bu bireylerin başkalarının sıkıntılarını içselleştirmeleri, tükenmişlik riskini arttırabilmektedir (Sürgevil, 2006:53-54). Bu konuda yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere göre karşılarındaki bireyleri daha fazla gözetmeleri ve önemsemeleri gibi nedenlerle, duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981:111).

*d)* Bireyler, işlerindeki beklentilerine göre farklılık gösterirler. Bazılarında hem işin doğası, hem de daha büyük başarı sağlama imkânı bağlamında bu beklentiler çok yüksektir. Bu yüksek beklentiler ister idealist, isterse gerçeklikten uzak olarak değerlendirilsin, tükenmişliğe yol açan birer faktördür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:411). Tükenmişlik sendromunu yenen ya da ondan korunmaya çalışan profesyonellerin yine yüksek hedef ve beklentileri olmakla beraber, bu beklenti ve hedefler daha gerçekçidir. Ayrıca bu bireyler bu beklentilere ulaşma konusunda daha az zorlayıcıdır (Chemiss, 1995:164-165).

**2) Demografik Değişkenler:** Demografik değişkenler içinde tükenmişlik ile en güçlü ilişki yaş ile bulunmuştur. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, genç çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki tecrübe de yaş ile ilişkilidir ve tükenmişlik, kariyerinin başlangıcındaki bireyler için bir risk olarak görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:409-410). Ayrıca, Maslach ve Jackson (1981:111), yaşlıların kişisel başarı algısının, gençlere göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Medeni durum değişkeni ile ilgili olarak ise; evlenmemiş bireylerin (özellikle erkeklerde), evlenmiş bireylere göre tükenmişliğe daha eğilimli olduğu söylenebilir. Bekarlar, boşanmışlardan bile daha fazla tükenmişlik sergileyebilmektedirler (Maslach Schaufeli ve Leiter, 2001:410). Maslach ve Jackson da (1981:111), bekar ve boşanmışlarda duygusal tükenme düzeyinin, evli olanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Maslach ve Jackson'a göre (1981:111-112) eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yazarlara göre, eğitim düzeyi arttıkça duygusal tükenme düzeyi de artmaktadır. Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerde mesleki

beklentilerin daha yüksek olması, bu beklentilerin gerçekçi olmaması ve yüksek eğitimlilerin daha fazla sorumluluk gerektiren stresli işlerde çalışmaları gibi nedenler bu sonuçta rol oynayabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:410). Bir diğer demografik değişken olan cinsiyetin, tükenmişlik gelişimi için güçlü bir belirteç olmadığı ifade edilmektedir. Bazı çalışmalar bayanlarda, bazıları erkeklerde tükenmişliğin daha fazla görüldüğünü vurgularken, diğer bazıları da her iki cinsiyette eşit düzeyde tükenmişlik bildirmiştir. Buna göre, cinsiyet konusundaki tek anlamlı fark duyarsızlaşma alt boyutundadır. Erkeklerde bu alt boyut, bayanlara göre daha yüksek düzeyde görülmektedir. Bu sonuçlar cinsiyet-rol stereotipi ile ilişkili olabileceği gibi, bazı mesleklerde cinsiyet egemenliğine bağlı ortaya çıkmış da (polisler erkek, hemşireler bayan) olabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:410).

**3) Diğer:** Mükemmeliyetçi olma, kendini feda etme, konuşulmayan duygular, diğer insanlarla yaşanan sorunlar da tükenmişlik düzeyini etkilemektedir (Telman ve Önen, 2006). Bireyin işine sıkı sıkıya bağlı olması, işi hakkında takıntılı olması ve bunun sonucunda yüksek strese maruz kalması olarak ifade edilen işkoliklik, Tip A kişilik özellikleriyle ve bu kişilik özellikleri de stresle ilişkili bulunmuştur. Machlowitz (1980) bu konuda destek verilen sunmuştur (Maslach, 1986:64).

### **2.2.3. Hizmet İşletmelerinde Tükenmişlik Nedenleri**

Tükenmişlik sendromu, başlangıçta gönüllü sağlık personeli arasında ortaya çıkan yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma gibi davranış biçimlerini tanımlamak için ortaya atılmış bir terimdir. Tükenmişlik sendromunun sadece hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarına da ortaya çıkabileceği ileri sürülmüşse de, daha sonra yapılan çalışmalarda sendromun birçok farklı iş kolunda ortaya çıktığı ve çalışmaların gereksiz bir biçimde sadece bu gruplar üzerinde sınıflandırıldıkları saptanmıştır. Yapılan çalışmalar, tükenmişlik sendromunun günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde ve meslek gruplarında yaşandığı, modern insanın işte daha çok tükendiğini ortaya koymaktadır (Ersoy ve Demirel, 2005).

Otelcilik sektörü, uzun ve yorucu çalışma saatleri, düşük ücret ve ilerleme olanaklarının azlığı ile tanımlanan "...özellikle ara elemanlar için, katlanılması zor bir çalışma alanı"dır. Sektörde devir oranı hem ara çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler arasında oldukça yüksektir. Sektör yapısı itibariyle tükenmişlik sendromunun

oluşmasına olanak verecek bir çok özelliğe sahip görünmektedir (Tepeci vd., 2003: 960).

Aşağıda verilen Şekil 1’de, çeşitli görevlerde çalışanların hizmet verdikleri kişilerle ilişkilerinde yaşanan yoğunluğa göre tükenmişlik sendromuna yakalanma düzeyleri gösterilmektedir.

#### Şekil 4. Çeşitli İşlerde Beklenen Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri

Kişisel Kontakın Sıklığı	Yüksek	Resepsiyonist Satış temsilcisi Kütüphane çalışanı <b>(orta düzey tükenmişlik)</b>	Sosyal yardım görevlisi Müşteri servisi temsilcisi Hemşire Öğretmen <b>(yüksek düzey tükenmişlik)</b>
	Düşük	Araştırmacı Orman koruyucuları Petrol rafinerisi operatörü Laborant <b>(düşük düzey tükenmişlik)</b>	Sağlık çalışanı Sivil savunma çalışanı İtfaiye çalışanı Polis dedektif <b>(orta düzey tükenmişlik)</b>

Kişisel Kontakın Yoğunluğu

**Kaynak:** Birdir vd. (2003:94).

Şekilde görüldüğü gibi, görevleri gereği yoğun ve sık kişisel kontak gerektiren mesleklere çalışanlar, sosyal hizmet görevlileri, müşteri hizmet temsilcileri, öğretmen ve hemşireler en yüksek duygusal tükenmişliği yaşayan meslek gruplarını oluşturmaktadır. Orta düzeyde tükenmişlik yaşayan gruba bakıldığında çalışan ve müşterinin sürekli iletişim halinde olan hizmet sektörü çalışanları bu grubun üyeleri

arasındadır. Otel işletmelerinde resepsiyon çalışanları riskli grubu oluştururken seyahat acentalarında satış temsilcileri bu gurubun içerisinde.

### **2.3. Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1992:147).

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

**II. Evre:** Durağanlaşma Evresi (Stagnation): Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan “ işten başka bir şey yapmıyor olmak ” tır. Zira mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

**III. Evre:** Engellenme Evresi (Frustration): Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

**IV. Evre:** Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır ( Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992:108-112; Kaçmaz, 2005:29-30).

## **2.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin sonuçları aynı zamanda belirtileri olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları; tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkileri ve tükenmişliğin aile hayatı üzerindeki etkileri şeklinde değerlendirilmektedir.

### **2.4.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları**

Araştırmalar, tükenmişliğin sonuçlarının çalışan ve hizmet verdiği kişiler için çok ciddi olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle bu sendromun mümkün olan en kısa ve kolay yoldan anlaşılması ve tanınması gerekmektedir. Eğer tükenmişlik semptomları yeterince erken keşfedilmezse daha da artar, tıpkı tedavi edilemeyen soğuk algınlığına benzer biçimde peptik ülser ve kalp krizi gibi fiziksel semptomları içeren bir hale gelir (Maraşlı, 2003:28). Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir.

Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003:30). Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir (Örmen, 1993:29). Tükenmişliğe maruz kalan kişilerde; yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunların yanı sıra, depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar sıklıkla görülmektedir (Torun, 1995).

İstatistiklere göre; bir çok insan, pazartesi günleri sabah saat 8 ile 9 arasında, haftanın diğer zamanlarına göre, daha çok kalp krizi ve kalp spazmı geçirmektedir. İş stresiyle kalp ve dolaşım sistemi sağlık sorunları arasındaki ilişki; buna Kara Pazartesi Sendromu olarak özel bir isim verilecek kadar çok nettir (Angerer, 2003:101). İşin

ilginç yönü, tükenmişliğin sağlıkla ilgili yayınlarda, dünyanın diğer taraflarında da iyi bilinmesidir. Örnek verilecek olursa; Karoshi, fazla çalışsa sonucu ani ölümleri belirten bir Japon terimidir (Angerer 2003; aktaran: Bahar, 2006: 34).

Tükenmişliğin bireysel belirtilerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Mulday, 1983:6):

- ❖ Yorgunluk,
- ❖ Uyku bozuklukları,
- ❖ Sindirim ve tansiyon problemleri,
- ❖ Sık soğuk algınlığı,
- ❖ Sırt ağrısı, kas gerginliği,
- ❖ Bulantı,
- ❖ Nefessizlik hissi,
- ❖ Kilo problemleri, yeme alışkanlığında değişim,
- ❖ Güçsüzlük,
- ❖ Kızgınlık,
- ❖ Sıkıntı,
- ❖ Hayal kırıklığı
- ❖ Depresyon
- ❖ Cesaretin kırılması
- ❖ İlgisizlik,
- ❖ Gerçeğin farkına varma,
- ❖ Umutsuzluk, karamsarlık, düşük moral,
- ❖ Empati kaybı,

- ❖ Konsantrasyon bozukluğu,
- ❖ Hata bulma, başkalarını suçlama,
- ❖ Geri çekilme,
- ❖ İzole olma,
- ❖ Devamsızlık,
- ❖ Gereksiz risk alma,
- ❖ İlaç ve alkol kullanma,
- ❖ Kendine güvende azalma,
- ❖ Apati, anlamsızlık hissi,
- ❖ İnsan ilişkilerinde bozulma.

Çalışırken birçok insanla etkileşimde bulunmanın neden olduğu gerginlik, hizmet veren bireyleri diğer insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya yöneltebilmektedir. Hizmet evren birey kimse ile göz göze gelmemeye çalışmakta sorunlara kısık sesle cevap vermekte ve bedensel temastan kaçınmaktadır. Bazı durumlarda da birebir insanlarla iletişim zorunluluğu gerektirmeyen işlerin tercih edilmektedir (Örmen, 1993)

#### **2.4.2. Tükenmişliğin Organizasyonel Sonuçları**

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakâr ve statükocudurlar (Örmen, 1993:31-32).

Tükenmişliğin organizasyonel sonuçlarını şu şekilde sıralanabilir ( Fawzy ve diğ., 1991; aktaran: Özgüven ve Haran, 2000:206):

- ❖ İşgören devir hızının yüksek olması
- ❖ Hizmet kalitesinin düşmesi ve bununla ilgili şikâyetler alınması,
- ❖ Çalışanların mesai saatlerine uymamaları ve gün içinde sık sık dışarı çıkmak istemeleri,
- ❖ Çalışan bireyler arasında iletişim ve uyumda bozulma neticesinde çatışmaların artması,
- ❖ Çalışmaların fiziksel ve duygusal problemlerinde artış olması,
- ❖ Organizasyonel yaratıcılık ve üretkenlikte azalma.

Tükenmişlik yasayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Örmen, 1993; Sılığ, 2003:30-31).

#### **2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı ile İlgili Sonuçları**

Tükenmişliğin etkileri, kişilerin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma isten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yasayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri, çalışan kişilerin işyerindeki müşterilerine gösterdiği ilgiyi ve yakınlığı kıskanabilirler. Kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedebilirler (Örmen, 1993:31). Sonuç olarak bu durum aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Birey bu şekilde, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış, her ne kadar avantajlı gibi gözükse de; özellikle evli çiftler arasında, açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Sürvegil, 2000:93).



Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, çalışanın özel hayatında uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştirildiği gözlenir (Örmen, 1993:31). Bu gibi durumların birey için ağır bir bedeli bulunmaktadır. Nitekim herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan birey; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamayacaktır. Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların, kavgaların artması, ciddi aile problemlerine neden olabilir. Bu problemlerin başında da ayrılma / boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Uysal, 2007).

#### **2.4.4. Tükenmişliğin Hizmet İşletmeleri Çalışanları Üzerindeki Sonuçları**

Hizmet işletmelerinde söz konusu olan personel devir hızının yüksekliği bu sektör de tükenmişliği artırıcı etkenlerdendir. Fırsatları olduğu takdirde işlerini değiştirmek isteyen sektör çalışanı azımsanmayacak orandadır (Bahar, 2007). Ayrıca Karatepe ve Uludağ'ın (2007) yapmış oldukları çalışmada da sektör çalışanlarının genelinde söz konusu olan rol belirsizliği ve rol çatışması hizmet işletmesi çalışanlarında tükenmişliği artırıcı etkenler arasındadır.

Kadın çalışanların yaşamış olduğu tükenmişliğin temel sebepleri olarak turizm endüstrisinin belirlisizliği, çalışanların kariyer planlarının yapılmaması, yoğun iş temposu ve yöneticilerin negatif yönlü tavırları nedeni, kadının çalışma yaşamı dışında aile yaşantısında yüklendiği anne ve eş olma gibi sorumluluklar olduğu ifade edilmiştir ( Kozak, 2001).

Sektörde, iş tatminin yüksek olduğu çalışanlarda tükenmişlik duygusunun azaldığı yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar arasındadır (Dönmez, 2008).

Sektörde yapılan çalışmalarda yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeyi seyahat acentası çalışanları ve konaklama işletmelerinin önbüro departmanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

## 2.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Stratejileri

Bireysel organizasyonel ve sosyal anlamda çok büyük maliyetleri olan tükenmişlikle mücadeleye yönelik çeşitli stratejiler bulunmaktadır. İki grupta değerlendirilebilecek bu stratejilerden birinci gruptakiler tükenmişlik oluşuktan sonraki tedavisini, ikinci gruptakiler ise tükenmişlik oluşumunun önlenmesini içermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlikle sosyal destek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret etmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir (Tevrüz, 1996).

Tükenmeyi önlemek ve mücadele etmek için yapılabilecekler şu şekilde sıralamak mümkündür:

**1. Devlet düzeyinde yapılması gerekenler:** tükenmişlikle mücadelede devlet tarafından yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmek mümkündür ( Özgüven ve Haran, 2000:28):

- ❖ İnsana hizmet vermeyi içeren mesleklerde ödüller artırılmalı,
- ❖ Uzun çalışma saatleri kısaltılmalı
- ❖ Düşük ücret sorunu çözümlenmeli,
- ❖ Tatil ve sosyal aktivite imkanları sağlanmalı,
- ❖ Merkeziyetçi- hiyerarşik yönetim tarzları yerine, demokratik, yatay, yetki ve sorumlulukları paylaştıran yönetim tarzlarının tercih edilmesi için devlet önderlik etmelidir.

**2. Yönetici ve Organizasyon Düzeyinde Yapılması Gerekenler:**

Organizasyonlar genelde tükenmişliği yok saymaktadır çünkü bir kez tükenmişlikten söz edince, çalışanların iş yükünü azaltmaya yönelik yoğun talepleriyle

yüzleşeceklerinden veya yüksek maliyetli iş yaşam kalitesini artırma programlarını başlatma zorunda kalacakları düşüncesinden korku duymaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının tükenmişliğini kendi sorunları olarak görmedikleri, yeterli para, zaman ve deneyimleri olsa bile tükenmişlik sorununu çözmek üzere bir şeyler yapabileceklerini düşünmedikleri de bir gerçektir (Maslach ve Leiter, 1997).

Genel olarak örgüt düzeyinde alınabilecek tedbirleri şöyle sıralamak mümkündür:

- ❖ Çalışanlara gücün, yetkinin verilmesi ve motivasyonel anlamda, bireyin yaptığı işe etki edebilme inancının artması olarak ifade edilen personel güçlendirme kullanılmalı (Doğan, 2006:14).
- ❖ Çalışanların, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmalarına, seminerlere motive edilmelidir (George, 2000:201).
- ❖ Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidirler.
- ❖ Yönetim Geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır (Koçel, 2003:25).
- ❖ Örgüt Geliştirme: Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlarıdır (Koçel, 2003:25).
- ❖ Yetki Devretme: Üst yöneticilerin yetki devretmesi örgütler için son derece önemlidir. Bu sayede hem üst düzey yöneticilerin iş yükü azalacak, hem de insan kaynakları profesyonellerini, ihtiyaçları olan yetkiye sahip olacaklardır (Kovach, 1987:56; aktaran: Güllüce 2006)).
- ❖ Çevre Koşullarının İyileştirilmesi: Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir.

- ❖ Performans Değerlendirme Sistemleri: Tükenmişlik belirtilerini fark eden yönetici kişiyi uyarıp, yapması gereken değişiklikleri tavsiye edebilir. Freudenberger, PDS'in ceza verici bir araç olarak değil de limit koyucu olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir (Garden, 1991:39).
- ❖ Sosyal Destek: Sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret etmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir (Tevrüz, 1996:21).
- ❖ Danışmanlık hizmeti sağlanmalı (Ersoy ve diğ., 2001)
- ❖ Yönetici çalışanın serbest karar verme ve kararlara katılma olanaklarını artırılmalı (Cherniss, 1995:138-139)
- ❖ Görev tanımları açık ve net olmalı (Kaçmaz, 2005)
- ❖ Yönetici mentor olabilmeli (Cherniss, 1995)
- ❖ Organizasyon değerleri netleştirilmeli, değer çatışmaları azaltılmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997:133-141).

**3. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler:** Tükenmişlik bireyin kendi başına yönetebileceğinden daha büyük bir problemdir ve her ne kadar birey kendi davranışlarını değiştirebilse de, içinde bulunduğu sosyal çevreyi tek başına değiştirmesi mümkün değildir. Ancak bu durum, tükenmişliğe teslim olmasını ve çözmeye yönelik bir çabada bulunmamasını gerektirmez. Bireyin, tükenmişliğe karşı fiziksel ve ruhsal açıdan kendisini güçlendirebileceği pek çok alternatif bulunmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997).

Bireysel mücadele tekniklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- ❖ İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir,
- ❖ Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır (Kaçmaz, 2005),

- ❖ Birey, molaları etkin kullanmalı (Maslach, 1986:68), zamanını etkin yönetebilmeli (Muldary, 1983:141-143),
- ❖ Dinlenmek, rahatlamak ve deşarj olmak için zaman ayırmalı, egzersiz ve spor, müzik, okuma, meditasyon gibi hobiler edinmeli (Maslach, 1986:68),
- ❖ Her şeyi kontrol altına alma, mükemmel olma, herkes tarafından sevilme ve herkesi mutlu etme gibi mantıksız inançların, düşünce ve algıların farkına varmalı ve bu tip düşünceleri yeniden yapılandırmalı (Kaçmaz, 2005),
- ❖ Zaman zaman diğer insanlarla etkileşiminde katılımını azaltarak psikolojik geri çekilme yapmalı (Çam, 1995:52),
- ❖ Kendisine iyi bakmalı, hem fiziksel hem psikolojik olarak sağlıklı olmalı (Maslach, 1986:69),
- ❖ ‘Duygusal zeka’ güçlendirilmeli (Kepir-Sinangil, 2004),
- ❖ Daha çok çalışma yerine daha akıllı çalışma önerisi kullanılmalı (Maslach, 1986),
- ❖ Birey, kendisine daha ulaşılabilir hedefler belirlemeli (Maslach, 1986),
- ❖ Eve iş götürmemelidir (Maslach, 1986),
- ❖ İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir (Kaçmaz, 2005),
- ❖ Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar (Kaçmaz, 2005).

## **2.6. Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yurt içinde ve dışında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, yardım meslekleri, polisler, hemşireler, doktorlar, öğretmenler, bankacılar, çağrı merkezi çalışanları ve bunlar gibi insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerin çalışanları üzerinde yapılmıştır (Çiper 2006)

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar, 1940'lara dayanmaktadır. Selye ve Heuser psikiyatrik gözlemler ve stres üzerine araştırmalar yapmıştır. Fakat esas olarak sindirim sistemi, kalp-solunum ve cinsellik konuları üzerinde uzmanlaşmışlardır (Selye ve Heuser, 1956, s.3). Selye'ye göre stres; istekler topluluğuna insan vücudunun verdiği fiziksel tepkilerdir (Rassieur, 1982, s.19; Selye, 1957, s.423; Selye, 1993:11).

1976 yılından itibaren, tükenmişlik konusunda araştırmalar yapan Maslach tükenmişliği, insanlarla uzun süreli duygusal ödün gerektiren ilişkilerde bulunma sonucunda meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmıştır. Bu üç boyut doğrultusunda Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) geliştirilmiştir. Ancak tükenmişliğin özünde "duygusal tükenme" boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğinin bu boyuta eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1992).

Cordes ve Dougherty (1993) yaptıkları çalışmada; hizmet verilen insanlarla olan ilişkilerin sıklık ve yoğunluğuna göre, meslekler arasında farklı duygusal tükenme düzeylerinin söz konusu olabileceğini ifade etmektedirler. Buna göre; bireyler arası sık ve yoğun etkileşim varsa duygusal tükenme düzeyinin daha yüksek, aksi durumda daha düşük; sıklık ve yoğunluk faktörlerinden birisi yüksel diğerı düşükse, duygusal tükenmenin orta düzeyde olacağı belirtilmiştir (Izgar, 2001:52)

İspanya' da Diaz ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan bir çalışmada; sağlık sistemindeki değişiklikler nedeniyle, uzman doktorların tükenmişlik düzeylerinin pratisyenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Türk Tabipler Birliği, 2005:5).

Person ve arkadaşlarına göre (2000), sağlık çalışanlarında stres ve tükenmişlik en yaygın hastalıktır. Bu durum, hastaya sunulan hizmetin kalitesini de etkilemektedir. Özellikle hayati tehlikesi olan genellikle terapinin etkisinin sınırlı olduğu hastalarla yakın çalışan onkologlarda bu durum belirgindir (Tunç, 2007)

Ülkemizde tükenmişlikle ilgili olarak yapılan araştırmada Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeylerine bakılmış ve bu popülasyon üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerleri ve tükenmişliğin

düzeyini yordayan bazı değişkenler belirlenmiştir. Bunların en önemlileri cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, iş doyumu, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği, aile yaşamının etkilenmesi gibi değişkenlerdir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında doktorlara ve hemşirelere ilişkin bulgularda büyük benzerlikler olduğu görülmüştür.

Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem tükenmişliği yordamada önemli bir etkisi olmadığı, 5 yıldan daha az çalışan öğretmenlerde kişisel başarı beklentisinin daha yüksek olduğu, 41 yaşından yukarı öğretmenlerinde yine kişisel başarı beklentisi puanlarının daha genç öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca eğitim düzeyinin tükenmişlik üzerinde etkili bir değişken olmadığı görülmüştür.

Izgar (2001) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu boyutlarında yaşadıkları tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve onların sorunlarını daha iyi tanımalarına yardımcı olarak, işlerinde verimli ve başarılı olmalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. 420 ilköğretim ve orta dereceli okul müdürü üzerinde yapılan incelemeler sonucunda cinsiyet açısından tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre kadın yöneticilerin erkeklere göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları gözlenmiştir. Yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu alt boyutlarında en yüksek tükenmişliğin 21-30 yaş arası bireylerde görüldüğü tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında en yüksek tükenmişlik yaşayan bireylerin boşanmış yöneticiler olduğu gözlenmiştir. Sahip olunan çocuk sayısına göre incelendiğinde hiç çocuğu olmayan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin çocuğu olanlara nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Branşa göre duygusal tükenme düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı, ancak diğer boyutlarda anlamlı farkların ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğü, okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı bir fark göstermediği ve öğretmenlik mesleğini ilk sırada tercih eden yöneticilerin tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Demir (1995) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelerin tükemişlik düzeyleri ve tükemişliği etkileyen bazı faktörler incelenmiştir. 131 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda, duygusal tükeme ile hemşirelerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmezken, genç yaş grubunda duyarsızlaşma puanının, ileri yaş grubunda ise kişisel başarı puanının yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca evli ve çocuğu olanların daha fazla tükendiği, 14 yıl ve daha fazla çalışanların daha az tükendiği gözlenmiştir. Servis sorumlu hemşirelerinin duyarsızlaşma oranı yüksek çıkarken, tükemenin çalışılan klinikten etkilenmediği görülmüştür. Mesleği isteyerek seçen hemşireler, daha az duygusal tükeme yaşarken duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının mesleği seçme biçiminden etkilenmediği görülmüştür.

Aslan ve arkadaşlarının (1997) yapmış oldukları çalışmada, hekimlerdeki tükeme düzeylerinin cinsiyete göre sosyodemografik ve işle ilgili değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmaya Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 176 tıpta uzmanlık öğrencisi ile Adana ili merkez sağlık ocaklarında çalışan 101 pratisyen hekim katılmıştır. Çalışmada Maslach Tükemişlik Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçta erkek hekimlerde yaşla duygusal tükeme ve duyarsızlaşma, çalışma yılıyla duyarsızlaşma puanları arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Evli erkek hekimlerin evli kadın hekimlere göre kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gelecekte beklenmesi olmayan, karamsar ve umutsuz kadın hekimlerin duygusal tükeme puanları gelecekte beklenmesi olmayan erkek hekimlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Dursun (2000) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerde tükemişlik ile yükleme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, hizmet süresi ve genel özel yükleme biçiminin öğretmenlerde işe bağlı stresle başa çıkma konusundaki tükemişliği tek başına yormadığını, hizmet süresi ve genel yüklemeler arttıkça tükemişliğin daha fazla yaşadığını göstermiştir.

Peker (2002) tarafından yapılan araştırmada, anaokulu, ilköğretim ve lise öğretmenlerinde mesleki tükemişliğin okul düzeyi, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem bakımından incelenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şunlardır: Öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükemişlik düzeyleri anlamlı şekilde



artmaktadır. Lise öğretmenleri ilköğretim ve anaokulu öğretmenlerine göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik göstermektedirler. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha fazla tükenmişlik göstermişlerdir. Mesleki kıdem öğretmenlerin tükenmişlik puanlarında anlamlı bir farka neden olmamıştır. Barut ve Kalkan (2002) tarafından yürütülen çalışmada, Ondokuz Mayıs Üniversitesinin çeşitli fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini toplam öğretim elemanı oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyi "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ile ölçülmüştür. Verilerin analizinde tek-yönlü varyans analizi ve testi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, öğretim elemanlarının cinsiyetine göre duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, bayanlarda duyarsızlaşmanın daha fazla görüldüğü, erkek öğretim elemanlarının ise kişisel başarı algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tükenmişlikle ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, bir sendrom olmasından dolayı tükenmişlikle pek çok faktörün ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan bir çok araştırma, yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde, farklı bulgular sunmakla birlikte daha çok yaş düzeyinin artması ile tükenmişlik düzeyinin azaldığı yönünde olmuştur. Bunu destekleyen araştırmalardan Izgar (2001), yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu alt boyutlarında en yüksek tükenmişliğin 21-30 yaş arası bireylerde görüldüğünü tespit etmiştir. Aslan ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada, yaş arttıkça "duyarsızlaşma" puanında azalma olduğu tespit etmişlerdir. Ayrıca genç yaştaki profesyonel deneyimi olmayanların tükenmeye daha yatkın olduklarını tespit etmişlerdir. Dolunay (2002)'ın öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada da vardığı sonuç, yaş arttıkça genel tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı, kişisel başarı düzeyinin arttığı yönündedir. Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği açıkladıkları makalelerinde yaş ve tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin varlığından bahsetmektedirler. Buna göre yaş ilerledikçe tükenmişlik yaşama riski azalmaktadır.

Tükenmişlikle ilgili araştırmalar, öğrenim düzeyi değişkeni açısından değerlendirildiğinde farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır. Genel olarak, öğrenim düzeyi

arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Dursun (2000) öğretmenlerin tükenmişliklerini incelediğinde eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Peker (2002)'de çalışmasında öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde arttığını belirtmiştir. Izgar (2000) da öğrenim düzeyi ile tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Yapılan araştırmalarda meslekte geçirilen süre değişkeni dikkate alındığında ise yine farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Demir (1995) çalışmasında, 14 yıl ve daha fazla çalışanların daha az tükendiği gözlemlenmiştir. Izgar (2001)'in araştırmasında, mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğü sonuçlarına ulaşılmaktadır. Dursun (2000) yaptığı araştırmada öğretmenlerin tükenmişliğini incelemiş ve hizmet süresi arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığını bulmuştur. Peker (2002)'in araştırmasında, mesleki kıdem öğretmenlerin tükenmişlik puanlarında anlamlı bir farka neden olmamıştır. Meslekte uzun süre çalışanlarda daha çok tükenmişlik yaşandığı yönünde araştırma sonuçları olduğu görülmekle beraber, hizmette yeni olanların (0-5 yıl) tükenmişlik düzeylerinin arttığı, tükenmişlik ve meslekte geçirilen süre arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde araştırma sonuçları da vardır (aktaran: Sılığ, 2003:40).

## **2.7. Turizm Sektöründe Tükenmişlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Turizm ve otelcilik sektöründe tükenmişlik sendromu konusu, henüz son on yıldan beri incelenmeye başlanan bir alan olarak göze çarpmaktadır. Türkiye'de de turizm endüstrisinde tükenmişlik sendromu konusunda hazırlanmış fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalardan biri Akoğlan-Kozak (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkiye de konaklama sektöründe çalışan kadınların tükenmişlik durumlarını inceleyen bu çalışmada, uluslararası bir otel zincirinde görev yapan kadın çalışanlarda tükenmişlik sendromu incelenmiştir. Bu araştırma 204 kadın çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonunda, "...kadın çalışanların %45'inin sektörel geleceğin belirsizliği, iş temposunun yoğunluğu, yöneticilerin tavırları, anne ve eş olarak çalışıyor olmalarından kaynaklanan bir tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Akoğlan vd 2001:18).

Tepeci ve Birdir'in bu konuda iki çalışmaları bulunmaktadır. İlki 2003 yılında Akdeniz Bölgesi'nde tüm yıl açık 4 ve 5 yıldızlı oteller ve 1. sınıf tatil köylerinde çalışan iş görenlerde (komi, garson, belboy, v.b.) tükenmişlik sendromunun araştırılmasıdır. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTÖ)'den yararlanılmış, geliştirilen anket ile 120 iş görenden veri toplanmıştır. Çalışma sonunda, otel işletmelerinde çalışan iş görenlerde tükenmişlik düzeyi düşük bulunmuştur.

İkilinin diğer çalışmaları ise Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve turizm işletme belgeli 3-4-5 yıldızlı otellerin genel müdürlerinin 149'undan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da MTÖ kullanılmış ve genel olarak otel genel müdürlerinin tükenmişliği fazla yaşamadıkları belirlenmiştir.

Ersoy ve Demirel de (2005) yılında konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinde tükenmişlik sendromu başlıklı çalışmalarında 101 konaklama işletmesi muhasebe müdürleri üzerine yapılmış bir araştırmadır. Çeşitli etkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almam durumu) açısından incelenmiş ve sonuçlar verilmiştir. Sonuç olarak ta gerek daha büyük, gerekse yoğunluğun ve çalışma zamanının daha fazla olan konaklama işletmelerinde çalışan muhasebe müdürleri daha fazla tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar.

Bahar'ın (2007) önbüro çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada ise önbüro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük bir düzeyde olduğu belirtilmiştir. Bahar'ın diğer bir tespiti de 5 ile 8 yıl arasında çalışma süresine sahip olan önbüro çalışanlarının 1 yıldan az, 1-4 yıl ve 9-12 yıl çalışma süresine sahip olan önbüro çalışanlarına göre duyarsızlaşma düzeyinin daha yüksek olduğudur. Bu tespit tükenmişliğin her zaman kariyerin ilk yıllarında karşılaşılan bir sorun olmadığını kariyerin farklı zaman dilimlerinde de ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Çalışmada fırsatları olsa işlerini değiştirmek isteyen önbüro personelinin tükenmişlik seviyeleri de yüksek çıkmıştır.

Kartepe ve Uludağ'ın (2007) önbüro çalışanları üzerine yaptığı bir diğer çalışmada ise, rol belirsizliği ve rol çatışmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini artırdığı bulunmuştur.

Özgen'in (2008) yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik olan araştırmasında ise işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi artmakta, kişisel başarı düzeyi azalmaktadır.

Dönem'in (2008) seyahat acentasında çalışan iş görenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında iş doyumunu ile tükenmişlik puanları arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca tükenmişlik alt ölçekleri de birbirleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki içindedirler sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş doyumunu arttıkça tükenmişlikleri azalmaktadır.

Uluslararası alanda yapılmış olan bazı çalışmalar ise şu şekildedir; Krone, Tabacchi ve Farber (1989) beş büyük otel zincirinde görev yapan yiyecek-içecek müdürlerinde tükenmişliği araştırmışlardır. Çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmıştır. Toplam 532 yiyecek-içecek müdüründen anket alınmıştır. Araştırma sonucunda yiyecek-içecek müdürlerinin önemli bir kısmında çeşitli düzeylerde tükenmişlik ortaya çıkmıştır. Diğer bir çalışma da Reynold ve Tabacchi (1993), çeşitli restoran zincirlerinde, restoran müdürlerinin yaşadığı tükenmişliği araştırmışlardır. Çalışmada, restoran müdürlerinin tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmış, çalışmaya 177 restoran genel müdürü ve 173 restoran müdür yardımcısı katılmıştır. Bu araştırma da müdür yardımcılarının genel müdürlerden daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Birdir ve diğ., 2003:96).

## **BÖLÜM III: SEYAHAT ACENTALARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın, önem ve amacına, yöntemine, evren ve örnekleme, araştırmanın kısıtlarına ve anket formunun niteliğine ayrıca araştırma bulgularına yer verilip ilerleyen kısımda sonuç ve önerilere geçilecektir.

### **3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Hizmet işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması, müşteri ile yüz yüze ilişkinin yoğun olarak yaşanması, vardiyalı çalışma, iş yükünün ağırlığı, özerkliğin olmaması ve uzun çalışma saatleri çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olan sebepler arasındadır. Özellikle seyahat acentalarının, tüm turizm sektöründe ki işletmelerle müşteriyi buluşturan bir konumda olması diğer işletmelerden olumsuz bir davranışla karşılaşan müşterinin seyahat acentasını şikayet mercii olarak kullanması buralarda çalışan personelin strese girip tükenmişlik yaşamasını etkilemektedir. Turizm sektöründe yapılan çalışmalarda genellikle “otel işletmelerinde personel güçlendirme” konusu ele alınmıştır. Ayrıca “tükenmişlik sendromu” konusu da yine otel işletmelerinde, yiyecek-içecek işletmelerinde ve seyahat acentalarında ele alınmıştır. Ancak “seyahat acentalarında personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromunu nasıl etkilediği” yapılan çalışmalara konu olmamıştır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın, sorunun ortaya konulması ve çeşitli çözüm önerileri getirmede önemli katkılar sağlaması açısından önemlilik arz ettiği söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren “A Grubu Seyahat Acentaları”nda personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkilerini araştırmak, önerilerde bulunmak ve böylece akademik literatüre katkı sağlamaktır. Bu temel amaçla birlikte; araştırma kapsamında olan seyahat acentalarında personel güçlendirme boyutlarının belirlenmesi, personel güçlendirmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, seyahat acentalarında çalışan personelin tükenmişlik alt boyutlarının belirlenmesi, tükenmişlik boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak çalışmanın diğer amaçları arasındadır. Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları ise 1618 Sayılı kanuna göre tüm seyahat acentacılığı faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Bunların en temelleri

ise hem yurt içi hem de yurtdışı turlar düzenleyebilirler. Ayrıca yurtdışından da turist getirebilmekte ve ödemeler dengesinde katkıda bulunmaktadır.

### **3.2.Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada saha araştırması yapılmış ve veri elde etme yöntemi olarakda anket tekniği kullanılmıştır. Altunışık ve diğ., (2005)'de çalışmaları amaçlarına göre sınıflandırmışlar ve olanları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmaları da keşfedici (exploratory) araştırmalar olarak ifade etmişlerdir. Burada söz konusu olan, araştırmacının konu hakkında ki bilgisini derinleştirmek ve konuyu daha değişik boyutlarıyla anlamak istemesi keşfedici araştırmalar kapsamın da ele alınmaktadır. Bu araştırmada da personel güçlendirme ve tükenmişlik kavramları hakkındaki bilgi derinleştirilmek istenmiş ve işgörenlerin personel güçlendirme düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilediğini seyahat acentası personeli üzerinde bir araştırmayla konunun değişik bir boyutu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma amacına göre keşfedici (exploratory) bir araştırmadır.

Çalışma birincil ve ikincil veriler kullanılarak tamamlanmıştır. İkincil veriler olan kütüphane, internet, düzenli yayınlar ve kitaplardan yararlanılarak çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu aşamada çalışmanın boyutlarını oluşturan personel güçlendirme kavramı ele alınarak bu konuda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci boyutu olan tükenmişlik sendromu kavramı da çeşitli kaynak taramasından sonra bu konuda yapılmış araştırmalarla çalışmanın ikinci bölümü tamamlanmıştır. Çalışmanın saha araştırması kısmında ise araştırmanın evrenini oluşturan seyahat acentalarına yer verilmiş ve çalışmanın bulguları sunulmuştur.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket soruları genelden özele doğru katılımcıların konu ile ilgili görüş ve duygularını belirtebilecekleri formatta (likert tipi) sorular yöneltilmiş ayrıca demografik özelliklerin belirlenebilmesi için de çeşitli açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmada seyahat acentasında çalışan personelin personel güçlendirme ve tükenmişlik boyutunu ölçebilmek amacıyla bu iki konuda ayrı ayrı ölçümler kullanılmıştır. Örneklemin güçlendirme düzeylerini Şahin'in (2007) yaptığı çalışmada kullandığı "Personel Güçlendirme Ölçeği" ile belirlenmeye

çalışılmış; tükenmişlik düzeyleri ise Ergin (1992) tarafından çevrilmiş olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” uygulanarak belirlenmiştir. Anket formunun niteliği ise aşağıda açıklanmıştır;

Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar personel güçlendirme düzeylerinin belirlendiği bölüm, tükenmişlik düzeylerinin belirlendiği bölüm ve son olarak ta demografik bilgilerin elde edildiği bölümdür. İlk bölümü oluşturan personel güçlendirme düzeyini oluşturan sorular Şahin’in (2007) kullandığı anket formundan yararlanılmıştır. Şahin yaptığı çalışmada Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanmıştır. Cacioppe, otel işletmelerinde uygulanan bir personel güçlendirme programı sonucunda hazırlanan ölçeği çalışmasında kullanmıştır. Orijinal ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Hayes tarafından hazırlanan ölçekte 12 ifade bulunmaktadır. Şahin ise otel işletmelerine yönelik olan sorular birleştirilerek 25 soru hazırlanmıştır. Bu ifadeler arasında 4 ifade (22,23,24,25) olumsuz tutum cümlesi olarak katılımcılara yöneltilmiştir.

Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir (Tezbaşaran, 1997). Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan beşli likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

İkinci bölüm de ise çalışanların tükenmişlik boyutunu ölçmek üzere Ergin tarafından (1992) de Türkçeye uyarlanmış olan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri, bireylerin duygusal anlamda kendilerini ne derece tükenmiş hissettikleri, işlerinde karşılaştıkları insanlara karşı ne derece duyarsızlaştıkları ve kendilerinin işteki başarılarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bilgileri elde etmek amacıyla uygulanmıştır. Bu ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler duygusal tükenme 9 madde, duyarsızlaşma 5 madde ve kişisel başarı 8 madde olarak alt boyutları arasında dağılmaktadır. Tükenmişlik boyutunun belirlenmesi de 5’li likert tipi ölçek kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan

ifadeler, şiddet derecelerine göre 1.hiçbir zaman, 2. çok nadir, 3. bazen, 4. çoğu zaman, 5. her zaman seçeneklerinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

Anketin üçüncü kısmında ise katılımcının demografik bilgilerini elde edebilmek amacıyla 10 kapalı uçlu ve 4 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Toplamda katılımcıya 61 soru yöneltilmiştir.

### ***Anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği***

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2002; 207). Ayrıca bir test veya ölçeğin ölçmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık ve diğ.,2005). Geçerlilik ile ilgili tanımlar ve açıklamaların ortak yönü ölçme aracının bir başka özelliği değil, ölçmek istenilen özelliği doğru bir biçimde ölçmesidir (Tavşancıl, 2002; 35). Bu tanımlar ışığında çalışmada kullanılan her iki ankette geçerliliği test edilmiş anketler oldukları için ayrıca bir geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Geçerlilikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık ve diğ.,2005). Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır (Erdoğan, 2003;247). Güvenilirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirliği yaklaşımları kullanılabilir (Büyüköztürk, 2004; 163-164).

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS 16.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanması ile bulunmuştur. Buna göre elde edilen verilerden personel güçlendirme anketinin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0,914 olarak, tükenmişlik anketinin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise 0,857 olarak hesaplanmıştır. Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir (Altunışık ve diğ.,2005). Bu bağlamda ölçeklerin büyük ölçüde güvenilir olduğu söylenebilir.



### 3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

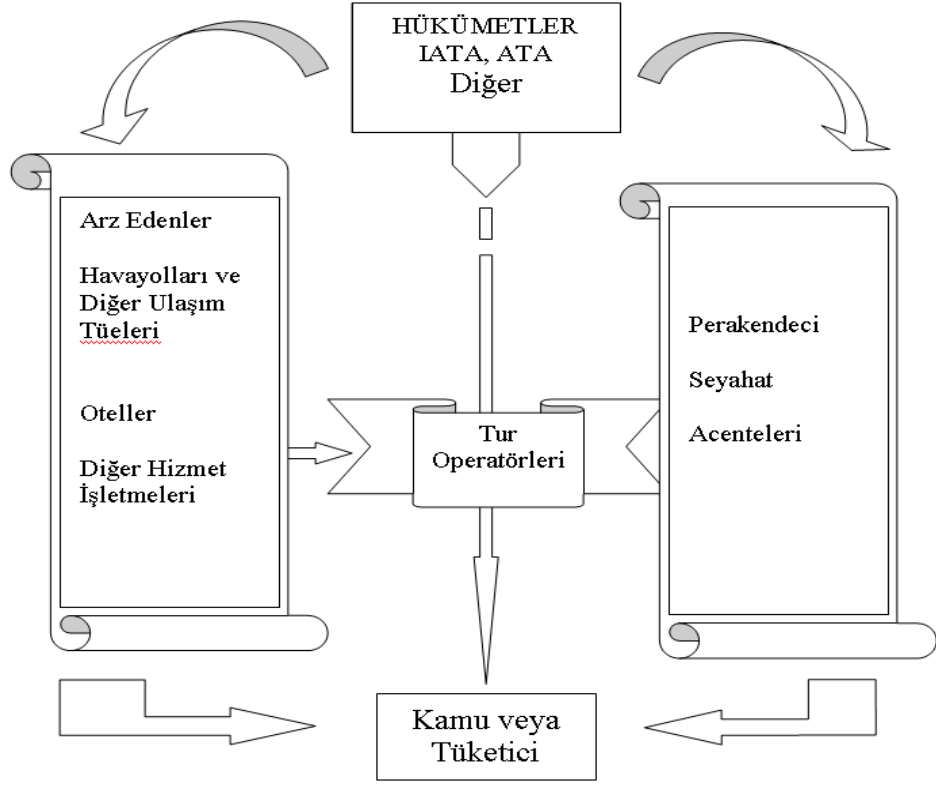
Çalışmanın evrenini; Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu bölümde evren ve evrenin özellikleri kısaca açıklanacaktır.

Turizm endüstrisinin önemli sektörlerinden birini oluşturan seyahat acentalarının konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinden farklı olarak kanunlarla belirlenmiş tanım, görev ve işlevleri söz konusudur. Bu bağlamda 1618 Sayılı Kanunda, seyahat acentaları “kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır” şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete,1972). 1618 sayılı kanun acentaları A-B-C şeklinde üç gruba ayırmıştır.

- ❖ **A Grubu Seyahat Acentası;** Tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini yapar.
- ❖ **B Grubu Seyahat Acentası:** Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar.
- ❖ **C Grubu Seyahat Acentası:** Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar. (B) ve (C) grubu seyahat acentaları kendi hizmetleri dışında kalan diğer seyahat acentacılığı hizmetlerini göremezler. Ancak kendilerine (A) grubu seyahat acentalarının verecekleri hizmetleri görürler.

Seyahat acentaları turizm endüstrisinde alıcı ve satıcıyı (arz ve talebi) her ikisine de en optimum faydayı sağlayacak şekilde buluşturan sektörün en önemli sac ayaklarından biridir. İşlevlerini yerine getirdiği sürece, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren ya da bu endüstriyle ilgili tüm işletmelerle iletişim içinde ve köprü konumundadır. Bu bağlamda seyahat sektöründe çalışan personelin arz ve talebi uyumlu bir şekilde bir araya getirebilmeleri için yeterli bilgi birikimine ve motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Söz konusu olan seyahat sektörünün genel yapısı ise Şekil 5’de gösterilmiştir.

## Şekil 5. Seyahat Sektörünün Genel Yapısı



**Kaynak:** Batman (2008:19)

Araştırmanın evrenini oluşturan, kanunda da ticari kuruluşlar olarak ifade edilen ve hizmet işletmeleri kapsamında faaliyet gösteren seyahat acentaları; daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (KOBİ). Bu bağlamda KOBİ'lerin özellikleri kapsamında seyahat acentalarının özellikleri aşağıda sıralanmakta ve evren olarak seyahat acentalarının seçiliş nedenlerine kısaca değinilecektir;

- ❖ Seyahat acentaları turistlerin seyahatten doğan gereksinimlerini cevaplayabilmek üzere kâr amacı ile kurulmuş işletmelerdir (Tekin, 1991: 23).
- ❖ KOBİ'lerde çalışan personel sayısı ortalama 1-9 arasındadır (Kutucularoğlu, 2009). Dolayısıyla acenta işgören sayısının azlığı nedeniyle acentada ki görev ve sorumluluklar tam olarak belirli olmamakla birlikte bu durum rol belirsizliğine neden olacak ve böylece işgörenlerde tükenmişliğe neden olabilecektir. Rol belirsizliğinin ortadan kaldırılmasında en büyük etkenlerden biri olan personel güçlendirme ile bu durum avantaja çevrilebilir.

- ❖ KOBİ'lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından ve riski kendi üstlenerek yürütülür (Müftüoğlu,2002:51). Bu durum seyahat acentalarının genelinde de söz konusu olması dolayısıyla çalışanlar sürekli gözetim altında oldukları düşüncesi ile stres içerisinde olabilirler bu durumda çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilmektedir.
- ❖ Otofinsanman bakımından KOBİ'lerin sermaye yoğunlukları düşüktür. Bu işletmeler daha ziyade emek yoğun sektörlerde faaliyet gösterirler (Müftüoğlu,2002). Bu bağlamda seyahat acentaları her ne kadar teknolojik imkânları da kullanıyor olsalar bile acentalar işgörenleri ile beraber varlığını gösterebilmektedir. Böylece insan unsurunun olduğu ortamda rekabet artacak ve çalışanlar da teknolojik yeterliklerini artırmaya çalışacaklardır. Bu durum da güçlendirmeyi gerekli kılacaktır.
- ❖ Büyük ölçekli firmalara oranla, KOBİ'lerin kaynak temininde yabancı kaynak yerine öz sermayeye başvurmaları ve işlerini büyütmeleri için öz sermayelerini artırma durumundadırlar (Kutucularoğlu, 2009). Bu durumda acentaların sermayeleri de çok fazla olmamakla birlikte, öz sermaye kullanımı yaygındır. Öz sermaye kullanımı ile ellerindeki imkânları en iyi şekilde kullanarak diğer işletmelerle rekabet durumunda olacaklardır. Dolayısıyla çalışanlar ele alındığında güçlendirilmiş bir personelle rekabet üstünlüğü daha kolay ve ekonomik olacaktır.
- ❖ KOBİ'ler genellikle işletme ürünlerinin pazarlanmasında pahalı ve karışık satış kanalları kullanmazlar (Müftüoğlu,2002). Seyahat sektöründe de internetin önemini hissettirmesi bu sektörde çeşitli pazarlama tekniklerinin gelişmesini gerekli kılmaktadır. Alternatif olarak çalışanların müşterilere gerekli detayları anlatarak onların internette bulamadıkları bilgileri aktararak pazarlama konusuna farklı bir çözüm getirilebilir. Böylece çalışanlarda personel güçlendirme uygulaması ile dar olan pazarlama alanı sorunu ortadan kaldırılmış olabilir.

- ❖ Müşteriye verilen hizmet genellikle elle tutulmaz yapıdadır (İçöz ve diğerleri, 1999). Bu bağlamda personeli, sunulan ürünlerin tüm özelliklerinden haberdar olmalı bu da ancak bir çeşit güçlendirme ile gerçekleşecektir.
- ❖ Hizmetler değişken ve standart olmayan fayda sağlarlar (Murdick, Render ve Russel 1990: 27-28). Hizmet sektöründe standartlaşmanın mümkün olmaması nedeniyle müşterilere sunulan hizmetler her müşteri açısından farklı algılanabilmektedir. Bu durumda müşteri memnuniyetsizliğini bildirmede, satın alma sürecindeki ilk muhatabı olan seyahat acentalarına yönelecektir.. Bu durumda seyahat acentası çalışanları için farklı ve zor durumlar oluşacaktır.
- ❖ Başka işletmeler tarafından üretilen ulaştırma, geceleme, yeme içme gibi hizmetleri satın alıp bunlara kendi deney ve bilgilerini de ekledikten sonra hizmetler paketi halinde sunarlar (Tekin, 1991: 23). Bu durum da seyahat acentası personeli müşterinin tam olarak ne ile karşılaşacağını bilememektedir ve aldığı hizmetten memnun olmayan müşteri şikâyetleri ile birlikte acentalara geldiğinde işgörenlerde strese bunun sonucu da tükenmişlik olgusuna neden olacaktır. Ancak güçlendirilmiş bir personel (çeşitli yaptırımlara sahip) müşterinin bu memnuniyetsizliğini telafi etmek için çeşitli promosyonlarla onu işletmeye bağlayabilir.
- ❖ Hizmet işlemi boyunca üretici ile müşteri arasında yoğun bir iletişim vardır (Murdick, Render ve Russel 1990: 27-28). Sanayi işletmelerinden farklı olarak hizmet sektöründe müşteri ve işgören çoğu zaman aynı ortamı paylaşmaktadırlar. Bu çalışanların kendilerine olan güveni ve kendilerini iyi yetiştirebilmiş (güçlendirilmiş personel) olmalarına bağlı olarak avantaj ya da dezavantaj olarak görülebilir.
- ❖ Sunulan hizmetin satış öncesi gösterimi olamaz (İçöz ve diğerleri, 1999). Müşteriye sunulan ürünün daha önceden denenmesi mümkün olmadığı için işgörenlerin sunulan hizmetleri olduğu gibi aktarabilmeli ki geri dönüşümde memnun ve beklentileri karşılanmış bir müşteri ile karşılaşabilsin. Donanımlı ve müşteri beklentilerinden haberdar olan (güçlendirilmiş personel) gelecekte

muhtemel yaşanabilecek tükenmişliliğe sebep olacak durumları ortadan kaldırmış olur.

- ❖ Hizmet kalitesinin ölçülmesi subjektiftir (Murdick, Render ve Russel 1990: 27-28). Emek yoğun bir ortamın olması kişiden kişiye sunulan hizmette farklılık gösterecektir ve bir standart ölçümü söz konusu olamayacaktır. Bu durumda müşteri beklentisini bulamayabilecektir ya da beklentilerinin üstünde bir hizmetle karşılaşabileceklerdir. Her iki durumda da çalışanların işlerinde uzman kişiler (güçlenmiş çalışan) olabilmeli ki geri dönüşümlerde müşteri memnuniyeti için çaba sarfedebilsin.

Turizm sektöründe personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar (Şahin 2007, Seçgin 2007, Hacımustafaoğlu 2008, Güzel ve diğ., 2008) genellikle otel işletmelerinde çeşitli uygulamalar sonucu otel işletmesi çalışanlarının güçlendirilmesi söz konusu olmuştur. Dönmez (2008) seyahat acentalarında çalışan personelin tükenmişlik boyutlarıyla ilgili bir çalışma gerçekleştirmiş ancak bu çalışmada seyahat acentalarında çalışan personelin güçlendirme boyutlarını ortaya çıkaran ve bu boyutların tükenmişlik sendromu üzerine etkilerinin saptandığı bir çalışma değildir. Tüm bu sonuçlara göz önünde bulundurularak seyahat acentası çalışanlarının güçlendirme boyutlarının tükenmişlik sendromu üzerine etkileri araştırılmak üzere araştırmada evren olarak seyahat acentaları çalışanının seçilmesine karar verilmiştir. Türkiye de faaliyet gösteren seyahat acentalarının grup bazında dağılımı ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 5: Türkiye’deki Seyahat Acentaların Gruplara Göre Merkez/Şube Dağılımı**

GRUP	MERKEZ	%	ŞUBE	%	ADET	%
A	3413	87%	1189	90%	4602	88%
B	191	5%	21	2%	212	4%
C	324	8%	46	3%	370	7%
<b>TOPLAM</b>	<b>3928</b>	<b>100</b>	<b>1256</b>	<b>100</b>	<b>5184</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** TÜRSAB (2008)

TÜRSAB (2009)'da toplam seyahat acentası sayısını 5738 olarak açıklamıştır ancak gruplar bazında dağılımı yayınlanmamıştır.

TÜRSAB' dan (2009) elde edilen verilere ve TÜİK tarafından istihdama yönelik gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre 2001 yılında, seyahat acentalarında çalışan sürekli elemanların sayısı 22 bin 390 kişi olduğu yönündedir. Bu verilere dayanarak TÜRSAB (2009) bu sayının günümüzde 40 bin dolaylarında olduğunu tahmin etmektedir. Bu veriler ışığında araştırmanın evrenini yaklaşık olarak 40 bin seyahat acentası çalışmanı oluşturmaktadır.

**Tablo 6. Türkiye' deki A Grubu Seyahat Acentalarının Şehirlere Göre Dağılımı**

Şehir	Acenta Sayısı
İstanbul	1661
Antalya	909
Muğla	601
Ankara	362
İzmir	285
Mersin	40
Diğer	744
Toplam	4602

**Kaynak:** Dönmez (2008)'den uyarlanmıştır.

Ana küttleden hareketle örnek hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kütleliyi temsil etme gücünün bulunması açısından Sekaran (1992) ölçeğine göre ise, 40 bin kişilik bir evren için 380 anketin yeterli olacağı öngörülmüştür (aktaran; Altunışık ve diğ, 2005: 127). Hazırlanan anket formları seyahat sektörünü en iyi şekilde temsil yeteneğine sahip olması ve tüm seyahat acentacılığı faaliyetlerini yerine getirebilme yetisine sahip olması nedeniyle A grubu seyahat acentalarında uygulanmıştır. *Ulaşılabilen ve arzu eden herkes ankete katılır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşınca kadar devam eder* (Altunışık ve diğ, 2005:132). Yazarların bu

tanımlamasından yola çıkarak araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemiyle ankete yanıt veren ve ulaşılabilen 303 sayıda seyahat acentası çalışanı oluşturmuştur.

Ayrıca anketin on-line olarak gönderildiği yetkili kişilerden ankete ulaşabilecekleri linki meslektaşlarına veya çalışanlarına e-posta yoluyla ulaştırılması da istenmiştir bu durumda da çalışmada kartopu örnekleme yönteminin de kullanıldığı söylenebilir. Ağustos 2009 tarihine kadar 175 sayıda ankete elden 128 sayıda ankete ise on-line olarak ulaşılmış ve analiz edilmiştir.

Hazırlanan anket formları, seyahat sektörünün yoğun olarak faaliyet gösterdiği turizm merkezlerinde bulunan örneklem kütesi olarak seçilen acentalara (İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Mersin, Muğla, Trabzon ve Nevşehir) elden ve e-posta yoluyla ulaştırılmaya çalışılmıştır. Anketlerin bu illerden toplanmasının sebebi, Türkiye genelinde faaliyet gösteren toplam 4602 A grubu seyahat acentasından 3858 tanesinin (% 83.83) bu şehirlerde bulunmasıdır (Dönmez, 2008).

15.01.2009 tarihinde sektör temsilcilerine araştırmacının imkânları dâhilinde olan illerdeki seyahat acentalarına (İstanbul, Nevşehir ve Trabzon ilerinde bulunan A grubu seyahat acentalarına ) elden ulaştırılmıştır. Diğer acentalara ise anket e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. E-posta işlemi ise online bir anket oluşturularak araştırmaya katılan örnekleme ulaştırılmıştır. Online anket [www.online-anket.gen.tr](http://www.online-anket.gen.tr) adresinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu site üzerinden alınan bir linkle anket formu TÜRSAB'ın internet sitesinde bulunan arama motorundan faydalanarak örneklem kütesindeki illerde (İstanbul, Antalya, İzmir, Muğla Mersin ve Ankara) faaliyet gösteren yaklaşık olarak 3000 A grubu seyahat acentalarına gönderilmiştir. Ayrıca daha öncede bahsedildiği gibi yetkili kişiden de bu linki çalışanlarına veya iş arkadaşlarına ulaştırılması da rica edilmiştir. Ancak bu aşamada da yeterli geri dönüş alınamaması nedeniyle tüm gönderilen mailler belirli aralıklarla ikinci ve üçüncü kez gönderilmiştir. TÜRSAB dan alınan mail adreslerinin aktif olarak kullanılmaması ve güncellenmemesi bu geri dönüşümün uzun süreli olmasının nedenleri arasındadır. Geri dönen anket formlarından değerlendirmeye olanak sağlamayan 20 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve 303 (N) anket araştırma sonuçlarına ulaşmak için analize tabi tutulmuştur. Geri dönüş oranı ise % 10.7 olarak elde edilmiştir.

### **3.2.2.Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın evreni ülkedeki tüm seyahat acentası çalışanlarını kapsamından dolayı acentalarının belirli bir bölgede ya da alanda bulunmaması aynı şehirde olanların bile farklı adreslerde olması hem zaman kavramı olarak hem de maddi imkân olarak araştırmanın kısıtlılıkları arasında sayılabilmektedir. Ayrıca TÜRSAB sayfasından alınan e-posta adreslerinin de güncellenmemesi ya da aktif olarak kullanılmaması araştırmacının acentalara ulaşmasını kısıtlamıştır.

### **3.3.Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları**

Araştırmanın amacı ve çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere üç temel hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1:

H1: Personelin demografik özellikleri ile personel güçlendirme arasında ilişki vardır.

Hipotez 2:

H1: Personelin demografik özellikleri ile tükenmişlik sendromu arasında ilişki vardır.

Hipotez 3:

H1: Seyahat acentalarında çalışan personelin güçlendirilmesinin tükenmişlik sendromu üzerinde etkisi vardır.

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır.

Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma)



değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir (Morgan, 2004; 5).

Diğer yandan iki değişken arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik teknikleri”nden faydalanılır. Verilerin aralık veya rasyo seviyesinde (örn. korelasyon) ya da nominal veya sıralama seviyesinde (örn. Ki-Kare) olmasına göre kullanılacak tekniklerde değişiklik gösterecektir. Araştırmada, tanımlayıcı sonuçlar ortaya koymak istendiğinde tek değişkenli analiz yapılmaktadır. İsimli veya kademeli; mesafeli veya oranlı olma durumuna göre değişkenin analizi de farklılık gösterecektir (Morgan, 2004; Sekaran, 2002).

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık vd., 2005; 199- 203).

Bu araştırmada, Anket içerisinde yer alan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında analiz yapılırken t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularının sunumu ise dört grupta gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örneklemin demografik özelliklerine ait bilgiler sunulmuş olup daha sonra araştırma hipotezlerinden ilki olan personel güçlendirme boyutu ve personelin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Üçüncü kısım ise tükenmişlik sendromu boyutu ve personelin demografik özelliklerine ait bilgilerden oluşmaktadır. Dördüncü kısımda ise araştırma için temel noktayı oluşturan personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine olan etkilerine ait bulgulara yer verilmiştir.

### 3.3.1.Araştırmaya Katılan Örneklem Demografik Özellikleri

Çalışmada seyahat acentasında çalışan personelin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik 10 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri de Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Örneklem Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	f	%
Bay	178	58.7
Bayan	125	41.3
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>		
18 ve altı	10	3.3
19-25	86	28.4
26-35	133	43.9
36-45	46	15.2
46-55	23	7.6
56 +	5	1.7
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	118	38.9
Bekâr	185	61.1
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	4	1.3
Ortaöğretim	88	29.0
Önlisans	81	26.7
Lisans	111	36.6
Lisansüstü	19	6.3
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>
<b>Turizmle İlgili Eğitim</b>		
Yok	178	58.7
Turizm Lisesi	11	3.6
2 Yıllık Turizm Önlisans	58	19.1
4 Yıllık Turizm Lisans	49	16.2
Turizm Lisansüstü	7	2.3
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7'nin devamı		
Acentada Çalışma Şekli	f	%
Kadrolu	276	91.1
Sezonluk	21	6.9
Stajyer	6	2
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100.0</b>
Şuan ki Pozisyonda Çalışılan Yıl Sayısı		
1 yıldan az	48	15.8
1-4	143	47.2
5-8	51	16.8
9-12	31	10.2
13-15	14	4.6
15 +	16	5.3
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100.0</b>
Aylık Kazanç		
Asgari Ücret	30	9.9.
601-750	51	16.8
751-1000	55	18.2
1001-1250	50	16.5
1251-1500	39	12.9
1501 +	78	25.7
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100.0</b>
Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl Sayısı		
1 yıldan az	26	8.6
1-4	101	33.3
5-8	52	17.2
9-12	50	16.5
13-15	31	10.2
15+	43	14.2
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7'de de görüldüğü gibi örneklemin %58.7'lik kısmına karşılık gelen 178 erkek çalışan ve 41.3'lük kısmına karşılık gelen 125 bayan çalışan oluşturmaktadır.

Örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturan 133'ü % 43.9 lük kısmı 26-35 yaş aralığındadır. Çalışanların 133'ü bu yaş aralığındadır. 86 çalışan ise 19-25 yaş aralığındadır bu oran örneklemin % 28.4'ünü oluşturmaktadır. 36- 45 yaş aralığında ise 46 çalışan ve 46-55 yaş aralığında ise 23 çalışan bulunmaktadır ayrıca bu oranlar sırasıyla % 15. 2 ve % 7.6' ya denk gelmektedir.

Anket'e katılan çalışanların medeni durumu incelenecek olursa % 61.1'ine denk gelen 185 kişilik kısmı bekârdır. Katılımcıların evli olan 118'i ise tüm örneklemin % 38.1'ini oluşturmaktadır.

Örneklemin eğitim düzeyleri ise şu şekildedir; ortaöğrenim ve önlisans eğitimi almış olanlar 88 ve 81 dir, bu oran tüm katılımcıların % 29 ve % 26.7'sini oluşturmaktadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu ise lisans eğitimi almış olan çalışanlar oluşturmaktadır, bu oran ise örneklemin % 36,6'sını oluşturan 111 kişidir. Lisansüstü eğitimi alan 19 kişi ise örneklemin % 6.3'ünü oluşturmaktadır.

Örneklemin büyük bir kısmı turizm eğitimi almamış çalışanlardan oluşmaktadır. Bu oran % 58.7'ye karşılık gelen 178 kişidir. Turizm eğitimi almış olan çalışanların eğitim düzeyleri ise şu şekildedir; turizm lisesi % 3.6'ya karşılık gelen 11 kişi, iki yıllık turizm önlisans eğitimi almış olanlar ise % 19.1'i oluşturan 58 kişidir. Turizm lisans eğitimi almış olan 49 kişi ise örneklemin % 16.2'sini oluşturmaktadır. Lisansüstü eğitimi almış olanlar ise 7 katılımcıdır.

Seyahat acentaları personeli büyük oranda kadrolu çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin % 91.1'lik kısmına tekabül eden 276 kişi kadrolu çalışanlardır. Sezonluk çalışanlar ise örneklemin % 6.9'unu oluşturan 21 kişidir. Örneklemin % 2'si ise stajyer olan 6 kişiden oluşmaktadır.

Seyahat acentası çalışanlarının buldukları pozisyonda çalıştıkları yıl sayısına bakıldığında ise, çalışanların % 15.8'i olan 48 kişi 1 yıldan az zamandır bu görevi yerine getirmekteler. Örneklemin % 47.2'sini oluşturan 143 kişi ise 1-4 yıl arasında şu anki pozisyonlarında çalışmaktadırlar. Ayrıca 5-8 yıl arasında örneklemin %16.8'i, 9-12 yıl arasında ise % 10.2, 13-5 yıl arasında ise % 4.6 ve 15 ve daha fazla yıldır şu anki pozisyonunda çalışan personelin örneklemin arasında oranı ise % 5.3'tür. Sırasıyla bu değerlere ait çalışan sayısı 51, 31, 14 ve 16 kişidir.

Seyahat acentasında çalışan personelin aylık kazancı ise en yüksek gelirin olduğu 1501 ve fazlası olan grupta örneklemin % 25'ini oluşturan 78 kişiden oluşmaktadır. İkinci sırada ise örneklemin %18.2'ini oluşturan 55 kişi 751-1000 TL aylık kazanç elde etmektedir. Aylık kazancı 601-750 arası olan çalışanlar ise tüm çalışanların %16.8'ini oluşturan 51 kişidir. Çalışanların %29.4'ü 1000- 1500 TL arasında gelir elde

etmektedir. Asgari ücret karşılığında çalışanların sayısı ise tüm çalışanların % 9.9'unu oluşturan 30 işidir.

Seyahat acentası personelinin ne kadar zamandır bu sektörde çalıştığı sonucuna bakıldığında ise çalışanların en yoğun bulunduğu grup 1-4 yıl arasında çalışan 101 kişi tüm çalışanların % 33.3'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca 5-12 yıl arasında çalışan kesim ise tüm çalışanların % 33.7'sini oluşturan 102 kişiye karşılık gelmektedir. Çalışanların % 24.4'ünü ise 13 yıl ve daha fazla süre çalışan personel sayısı ise 74 dır.

Seyahat acentasında çalışan personele açık uçlu sorularla yürüttükleri görevleri yazmaları istendiğinde % 49.9'u kendisini satış personeli olarak tanımlamıştır. Müdürlük görevini sürdürenler ise 74 (% 24.4) kişi olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışanların operasyonda görev alanlar olarak tanımladıkları kesim ise 35 (%11.6) kişiden oluşan bir grubu oluşturmaktadır. Çalışmada örneklemin % 5.3'ü acentalarda hem sahip hem çalışan olarak görev almaktadırlar. Örneklemin % 6.9'luk kesimi olan 21 kişi seyahat acentalarının muhasebe departmanında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan örneklemin faaliyette bulunduğu bölgeye göre dağılımları ise Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Örneklemin Çalışmakta Olduğu Şehir**

Şehir	f	%
Ankara	6	2.0
Antalya	27	8.9
İstanbul	170	56.1
İzmir	18	5.9
Kayseri	3	1.0
Muğla	12	4.0
Nevşehir	39	12.9
Trabzon	28	9.2
<b>Toplam</b>	<b>303</b>	<b>100</b>

Tablo 8’de de görüldüğü gibi örneklemin büyük bir çoğunluğu İstanbul’da faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışmaktadırlar. Bunun nedeni Türkiye genelinde seyahat acentalarının yoğun olarak İstanbul’da faaliyet göstermesi temel neden olmakla birlikte bu şehirde faaliyet gösteren seyahat acentalarının iletişim kanalı olarak interneti daha fazla kullanmaları diğer nedenler arasında sayılabilir. Ayrıca araştırmacıya araştırma sahası olarak en yakın bölgede bulunması diğer etkenlerdendir. Nevşehir ve Trabzon illerinden elde edilen anket formları da araştırmacı tarafından elden toplanan verilerdir.

### 3.3.2. Personel Güçlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme ölçeğinde katılımcılar tarafından anlaşılmayan yada anket formunun gidişatına göre cevap verildiği için tutarlı sonuçlar elde edilmesini engelleyen 12. ve 21. ifadeler analizlere tabi tutulmamıştır. Bu 23 ifadenin güvenilirliği ise 0,914 olarak elde edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen verilerin yüksek oranda güvenilir olduğu açıktır ve analizlere tabi tutulmasında bir sorun bulunmamaktadır.

**Tablo 9. Personel Güçlendirme Verileri Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,914	23

Çalışmada elde edilen verilerin, elde edildiği örneklemin evreni temsil yeteneği test edilmiştir.

**Tablo 10. Personel Güçlendirme Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Testi		,917
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	3,2973
	df	253
	Sig.	,000

KMO değeri 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. KMO değerinin yorumlanmasında şu öneriler dikkate alınabilir. 0,8 üzeri değerler *yüksek*, 0,7 ve üzeri *orta*, 0,6 ve üzeri *vasat*, 0,5 ve üzeri *zayıf* olarak kabul edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2005). Buna göre örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine göre 0,917 değeri oldukça yüksek bir değer olarak görülmektedir. Bu değer örneklemin evreni temsil yeteneğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir (Altunışık ve diğ., 2005). Tabloda da görüldüğü gibi personel güçlendirme değişkeninde sig. (anlamlılık) derecesi 0,05 küçük olması sonucu Barlett Küresellik Testi'nin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu verilerle, Faktör analizinde değişkenler arasında korelasyon ilişkisi test elde edilmek istenir. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır ancak yapılan analiz sonucunda  $p=0,001 < 0,05$  olmasıyla sonuç anlamlı çıkmıştır. Başka bir ifade ile değişkenler arası yüksek korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

Verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre öz değerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öz değerleri birin üzerinde dört tane faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 11'de bu faktörler dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak yer verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 23 değişkenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Tablo 11'de ki sonuçlar korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin değerlerinin 1'e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunun göstergesidir. Diğer bir ifade ile tablo 11'de faktörler altında toplanan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve bu şekilde dört faktörün oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 11. Personel Güçlendirme Dönüştürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktörler			
	Özgüven	Motivasyon - Cesaretlendirme	Sınırlılık	Yetki
Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.	,806			
İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	,764			
Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim	,708			
Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.	,693			
Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılamak benim için önceliklidir.	,658			
İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum	,636			
İşimi kendim kontrol ederim	,609			
İşimle ilgili sorunları kendim çözerim.	,569			
Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum	,567			
İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.	,489			
İşyerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.		,732		
İşyerim süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir		,693		
İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur.		,671		
İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim..		,667		
Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.		,476		
İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.			,816	
İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.			,789	
Anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili değilim.			,787	
İşimle ilgili sorunları kendim çözmeme konusunda desteklenmiyorum.			,759	
Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılamak konusunda yetkiliyim.				,771
Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.				,595
Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla sorunlarını çözmeye konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.				,557
İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.				,473



Personel güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucu 6,2,18,11,10,9,1,19,7 ve 8 numaralı ifadeler ; *özgüven*, 13,16,15,20 ve 17 numaralı ifadeler ikinci faktör; *motivasyon- cesaretlendirme* , 23,24,25 ve 22 numaralı ifadeler üçüncü faktör; *sınırlılık*, 4,3,5 ve 14 numaralı ifadeler de dördüncü faktör; *yetki* olarak adlandırılmıştır. Faktörler bazında yapılan güvenilirlik istatistikleri ise Tablo 12 de verilmiştir.

**Tablo 12. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği**

Alt Ölçekler (n:303)	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Özgüven	10	0,90
Motivasyon-cesaretlendirme	5	0,82
Sınırlılık	4	0,80
Yetki	4	0,73

Tablo 12’de görüldüğü gibi personel güçlendirme alt boyutlarının 0.70 den büyük olması nedeniyle faktörler bazında analiz yapmakta bir engel tespit edilmemiştir.

### 3.3.2.1. Personel Güçlendirme ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklemin demografik özellikleri, işletmede çalışılan süre ve işletmenin çalışıldığı bölgeye ilişkin bağımsız değişkenlere bakış açısı arasında farklar incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle farklılık hipotezler oluşturulacak daha sonra bu hipotezler test edilecektir.

#### *Cinsiyet*

Araştırma kapsamında örneklemin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların cinsiyeti ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların cinsiyeti ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 13. Cinsiyet ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farkları
Özgüven	Eşit *	,001	,975	-,527	296	,599	-,40953
	Eşit Değil **			-,527	265,212	,599	-,40953
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Eşit *	,870	,352	-,535	294	,593	-,24129
	Eşit Değil **			-,546	278,520	,585	-,24129
Sınırlılık	Eşit *	,087	,768	,199	296	,842	,09038
	Eşit Değil **			,201	272,698	,841	,09038
Yetki	Eşit *	,051	,821	1,724	297	,086	,63518
	Eşit Değil **			1,713	254,622	,088	,63518

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Tablo 13 de cinsiyetlerine göre çalışanların grup istatistikleri yer almaktadır. Hipotez, bay ve bayan iki olarak iki grubun bulunmasından dolayı t-testi ile analiz edilmiştir.

Cinsiyet ve personel güçlendirme değişkenleri arasında sig (2 uçlu) değeri 0,05 ten büyük olması nedeniyle, ankete katılan çalışanların personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H0 (yokluk) hipotezi kabul edilmiştir.

### ***Medeni Durum***

Örneklemin medeni durumlarının personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında fark olup olmadığını araştırma için hipotezler aşağıda oluşturulmuştur.

H0: Seyahat acentasında çalışan personelin medeni durumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Seyahat acentasında çalışan personelin medeni durumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 14. Medeni Durum ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farkları
Özgüven	Eşit *	3,732	,054	2,129	296	,034	1,65678
	Eşit Değil **			2,225	283,376	,027	1,65678
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Eşit *	4,446	,036	2,207	294	,028	,99846
	Eşit Değil **			2,309	276,105	,022	,99846
Sınırlılık	Eşit *	2,013	,157	,364	296	,716	,16676
	Eşit Değil **			,355	228,090	,723	,16676
Yetki	Eşit *	1,362	,244	1,913	297	,057	,70812
	Eşit Değil **			1,961	270,035	,051	,70812

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Hipotez, medeni durumda örnekleme iki değişkenli soru yöneltildiği için t-testi ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, özgüven değişkeni ile motivasyon ve cesaretlendirme değişkenleri arasında evli ve bekar olan çalışanların bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır. Yapılan grup istatistiklerinde evli olan çalışanların özgüven ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda evli olan çalışanların motivasyon ve cesaretlendirme değişkenlerine bakış açısında bekar olan çalışanlara göre ortalama olarak yüksektir. Evli çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olduğu yönetim tarafından çeşitli teşvikler (cesaretlendirmeler) yapıldığı görüşlerinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda H1 hipotezi kabul edilecektir.

### **Yaş**

Ankete katılan çalışanların yaşlarının personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açılarında fark oluşturup oluşturmadığını analiz etmek için hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

H0: Seyahat acentasında çalışan personelin yaşları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Seyahat acentasında çalışan personelin yaşları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 15. Yaş İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	295,200	5	59,040	1,360	,239
	Gruplar İçinde	12678,669	292	43,420		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	72,075	5	14,415	,989	,425
	Gruplar İçinde	4227,814	290	14,579		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	86,121	5	17,224	1,161	,329
	Gruplar İçinde	4333,463	292	14,841		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	210,009	5	42,002	4,504	,001
	Gruplar İçinde	2732,125	293	9,325		
	Toplam	2942,134	298			

Hipotez, yaşlar arasında ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde, personel güçlendirme değişkenleri arasında yetki değişkeni ( $F= 4,504$ ,  $p<0,05$ ) ile çalışanların yaşları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Birimler arası dağılım hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; çalışanların yaşları arttıkça yetkilerinin de belirli oranda arttığı görülmüştür. Ancak özgüven, motivasyon ve sınırlılık değişkenleri ile çalışanların yaşları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

## **Eğitim**

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları ilişkin hipotezler şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, eğitimler arasında ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

**Tablo 16. Eğitim İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	170,368	4	42,592	,975	,422
	Gruplar İçinde	12803,501	293	43,698		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	28,405	4	7,101	,484	,748
	Gruplar İçinde	4271,484	291	14,679		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	104,163	4	26,041	1,768	,135
	Gruplar İçinde	4315,421	293	14,728		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	63,350	4	15,838	1,617	,170
	Gruplar İçinde	2878,784	294	9,792		
	Toplam	2942,134	298			

Tablo 16 incelendiğinde sig. 0,05 ten büyük olması dolayısıyla seyahat acentaları çalışanlarının eğitimi ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları arasında bir farklılık yoktur. Bu kapsamda tüm değişkenlerde H0 hipotezi kabul edilecektir.

### **Turizm Eğitimi**

Örneklemin turizm eğitimi alıp almadıkları ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açılarını incelemek amacıyla hipotezler şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların turizm eğitimi almaları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların turizm eğitimi almaları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 17. Turizm Eğitimi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin T- Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farkları
Özgüven	Eşit *	,853	,357	-,116	296	,907	-,09072
	Eşit Değil **			-,114	238,339	,910	-,09072
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Eşit *	1,293	,257	-,176	294	,861	-,07942
	Eşit Değil **			-,173	245,936	,863	-,07942
Sınırlılık	Eşit *	1,109	,293	,150	296	,881	,06846
	Eşit Değil **			,148	243,668	,883	,06846
Yetki	Eşit *	,267	,606	-,369	297	,712	-,13670
	Eşit Değil **			-,363	245,139	,717	-,13670

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Tablo 17'da analiz edildiği sig. değeri  $p > 0,05$  olduğu için turizm eğitimi alan çalışanlar ve turizm eğitimi almayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda H0 hipotezi kabul edilecektir.

### **Çalışma Şekli**

Seyahat acentalarında çalışan personelin çalışma şekli ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açılarını incelemek amacıyla şu varsayımlar şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma şekilleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma şekilleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, çalışma şekli (kadrolu, sözleşmeli ve stajyer) arasında ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

**Tablo 18. Çalışma Şekli ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	639,542	2	319,771	7,648	,001
	Gruplar İçinde	12334,328	295	41,811		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	122,753	2	61,377	4,305	,014
	Gruplar İçinde	4177,135	293	14,256		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	53,372	2	26,686	1,803	,167
	Gruplar İçinde	4366,212	295	14,801		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	157,369	2	78,685	8,364	,000
	Gruplar İçinde	2784,765	296	9,408		
	Toplam	2942,134	298			

Seyahat acentalarında çalışan personelin; kadrolu, sözleşmeli ve stajyer olarak çalışması durumlarında özgüven ( $F=7,648$ ,  $p<0,05$ ), motivasyon ve cesaretlendirme ( $F=4,305$ ,  $p<0,05$ ) ve yetki ( $F=8,364$ ,  $p<0,05$ ) değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan test sonucunda kadrolu ve stajyer çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadrolu çalışanların stajyerlere göre güçlenmiş personel olarak kendilerini gördükleri değerlendirilebilir.

### **Çalışanların Acentalardaki Konumu**

Seyahat acentalarında çalışan personelin acentadaki konumuna göre personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları incelenmek üzere şu hipotezler kurulmuştur;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların acentadaki konumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların acentadaki konumları ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, çalışanların acentadaki konumları ikiden fazla gruptan oluşmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

**Tablo 19. Acentada Çalışılan Konum ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	516,479	4	129,120	3,037	,018
	Gruplar İçinde	12457,390	293	42,517		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	209,295	4	52,324	3,722	,006
	Gruplar İçinde	4090,594	291	14,057		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	103,927	4	25,982	1,764	,136
	Gruplar İçinde	4315,657	293	14,729		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	255,186	4	63,797	6,980	,000
	Gruplar İçinde	2686,947	294	9,139		
	Toplam	2942,134	298			

Seyahat acentası çalışanlarının çalıştıkları konumlara göre özgüven, yetki ile motivasyon ve cesaretlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların kaynağını tespit için yapılan scheffe testi sonucunda öncelikle *işletme sahiplerinin* daha sonra *müdürlerin* özgüven puanları en yüksek çıkmıştır. Motivasyon ve cesaretlendirme boyutunda ise sadece *işletme sahiplerinin* diğer pozisyonlardaki çalışanlardan farklı puan aldığı görülmüştür ki buda en yüksek motivasyon ve cesaretlendirme puanı olarak saptanmıştır. Yetki boyutunda da *işletme sahiplerinin* yetkilerinin açık olduğu bunu sırasıyla *müdür* pozisyonunda çalışanlar ve operasyon *bölümünde* çalışanlar izlemektedir. Anlamlı farklılıkların bulunması ile H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### Çalışma süresi

Seyahat acentasında çalışan personelin çalışılan süre ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açılarını test amacı ile şu hipotezler geliştirilmiştir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma süreleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma süreleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**Tablo 20. Çalışılan Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	248,337	5	49,667	1,140	,339
	Gruplar İçinde	12725,532	292	43,581		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	111,945	5	22,389	1,550	,174
	Gruplar İçinde	4187,944	290	14,441		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	193,424	5	38,685	2,673	,022
	Gruplar İçinde	4226,160	292	14,473		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	178,094	5	35,619	3,776	,002
	Gruplar İçinde	2764,039	293	9,434		
	Toplam	2942,134	298			

Hipotez, çalışanların acentadaki çalışma süreleri ikiden fazla grupta toplanmış olmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 20 de gösterildiği gibi sınırlılık ( $F=2,673$ ,  $p < 0,05$ ) ve yetki ( $F=3,776$ ,  $p < 0,05$ ) olduğundan dolayı çalışanların çalıştıkları süre ile bu iki değişkene bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan test sonucunda çalışanların çalıştıkları süre arttıkça yetkileri de aynı oranda artmaktadır. Aynı zamanda çalışanların çalışma süreleri arttıkça iş yerindeki sınırlılıkları da aynı oranda azalmaktadır.

### **Gelir**

Seyahat acentalarında çalışan personelin aylık kazancı ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açılarını tespit edebilmek amacıyla şu varsayımlar oluşturulmuştur;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların gelirleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların gelirleri ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 21. Gelir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	111,227	4	27,807	,633	,639
	Gruplar İçinde	12862,642	293	43,900		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	19,473	4	4,868	,331	,857
	Gruplar İçinde	4280,415	291	14,709		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	47,574	4	11,893	,797	,528
	Gruplar İçinde	4372,010	293	14,922		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	11,601	4	2,900	,291	,884
	Gruplar İçinde	2930,533	294	9,968		
	Toplam	2942,134	298			

Çalışanların aylık kazançları ile özgüven ( $F=2,385, p<0,05$ ) motivasyon ve cesaretlendirme ( $F=2,366, p<0,05$ ) ile yetki ( $F=5,753, p<0,05$ ) olduğundan dolayı personel güçlendirme boyutlarına bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar ise çalışanların gelirleri arttıkça; işletmede kendilerine olan özgüvenleri artmakta, yöneticiler tarafından cesaretlendirildikleri ve motivasyonu artırıcı teşviklerin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların gelirleri arttığı sürece aynı oranda yetkileri de artmaktadır sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### **Acentanın Faaliyette Bulunduğu Şehir**

Çalışanların çalıştıkları şehirlere göre personel güçlendirme boyutlarına bakış açıları arasında bir farklılık olup olmadığını inceleyebilmek için şu varsayımlar oluşturulmuştur;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalıştıkları şehir ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalıştıkları şehir ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 22. Çalışılan Şehir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	162,830	4	40,707	,931	,446
	Gruplar İçinde	12811,039	293	43,724		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	48,198	4	12,050	,825	,510
	Gruplar İçinde	4251,690	291	14,611		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	28,958	4	7,240	,483	,748
	Gruplar İçinde	4390,626	293	14,985		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	15,672	4	3,918	,394	,813
	Gruplar İçinde	2926,462	294	9,954		
	Toplam	2942,134	298			

Hipotez, çalışanların çalıştıkları şehirlerin ikiden fazla grupta toplanmış olmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir

Tablo 22’de de gösterildiği gibi sig. >0,05 olması dolayısıyla çalışanların çalıştıkları şehirlere göre personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bağlamda yokluk (H0) hipotezi kabul edilecektir.

### **Seyahat Acentasının Faaliyette Bulunduğu Süre**

Katılımcıların çalıştıkları acentaların ne kadar süredir faaliyette olduğu çalışanların personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişkinin ölçülmesi için şu varsayımlar oluşturulmuştur;

H0: Örneklemin, çalıştıkları acentanın faaliyette bulunduğu süre ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Örneklemin, çalıştıkları acentanın faaliyette bulunduğu süre ile personel güçlendirme bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 23. Acentanın Faaliyette Bulunduğu Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Özgüven	Gruplar Arasında	111,227	4	27,807	,633	,639
	Gruplar İçinde	12862,642	293	43,900		
	Toplam	12973,869	297			
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Gruplar Arasında	19,473	4	4,868	,331	,857
	Gruplar İçinde	4280,415	291	14,709		
	Toplam	4299,889	295			
Sınırlılık	Gruplar Arasında	47,574	4	11,893	,797	,528
	Gruplar İçinde	4372,010	293	14,922		
	Toplam	4419,584	297			
Yetki	Gruplar Arasında	11,601	4	2,900	,291	,884
	Gruplar İçinde	2930,533	294	9,968		
	Toplam	2942,134	298			

Tablo 23’ de gösterildiği gibi sig.< 0,05 olduğundan dolayı çalışanların çalıştıkları acentaların faaliyette bulunduğu süre ile örneklemin personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu nedenle tüm değişkenler için yokluk (H0) hipotezi kabul edilecektir.

### 3.3.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışmanın ikinci bölümü çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan Christina Maslach ve Susan Jackson (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan ‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory)’dir. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin dokuz maddeden oluşan *duygusal tükenme*, beş maddeden oluşan *duyarsızlaşma* ve sekiz maddeden oluşan *düşük kişisel başarı* üç alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmaya katılan örneklemin bu alt boyutlara verdikleri cevaplara ilişkin puanların toplanmasıyla, duygusal tükenme alt ölçeğinden 0-36, duyarsızlaşma alt ölçeğinden 0-20 ve düşük kişisel başarı alt ölçeğinden 0-32 arası değişen puanlar elde edilmektedir. Tükenmişlik tek bir puanla ifade edilmemekte, her bir katılımcının alt üç alt ölçekten aldıkları puanlar ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Tükenmişlik, yaşanma yoğunluğuna göre yüksek, orta ve düşük olarak ifade edilebilir (Tunç 2008). Buna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından alınan

yüksek, düşük kişisel başarı boyutundan alınan düşük puanlar tükenmişliğin yüksek olduğunu; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından alınan düşük, düşük kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puanlar tükenmişliğin düşük olduğunu; her üç ölçekten alınan puanlarında orta değerde olması da tükenmişliliğin orta seviyede yaşandığını ifade etmektedir. Bu çalışmada düşük kişisel başarı alt boyutunun puanlaması, analiz ve yorumda kolaylık sağlaması için ters yönde yapılmıştır. Buna göre kişisel başarı alt boyutundan alınan yüksek puanlar yüksek tükenmişlik göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmıştır. Buna göre Maslach Tükenmişlik Ölçeği Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,857 olarak elde edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen verilerin yüksek oranda güvenilir olduğu açıktır ve analizlere tabi tutulmasında bir sorun bulunmamaktadır.

**Tablo 24. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,857	22

Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir (Altunışık ve diğ.,2005). Bu bağlamda ölçeğin büyük ölçüde güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeğin güvenilirliği test edildikten sonra çalışmada elde edilen verilerin, elde edildiği örneklemin evreni temsil yeteneği test edilmiştir. Bu da Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Testi ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 25. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Testi		,863
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2,153E3
	df	231
	Sig.	,000

KMO değeri 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstermektedir. KMO değerinin yorumlanmasında şu öneriler dikkate alınabilir. 0,8

üzeri değerler *yüksek*, 0,7 ve üzeri *orta*, 0,6 ve üzeri *vasat*, 0,5 ve üzeri *zayıf* olarak kabul edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2005). Buna göre örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine göre 0,863 değeri oldukça yüksek bir değer olarak görülmektedir. Bu değer örneklemin evreni temsil yeteneğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir (Altunışık ve diğ., 2005). Tabloda da görüldüğü gibi tükenmişlik değişkeninde sig. (anlamlılık) derecesi 0,05 küçük olması sonucu Barlett Küresellik Testi'nin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde değişkenler arasında korelasyon ilişkisi test elde edilmek istenir. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır ancak yapılan analiz sonucunun da  $p=0,001 < 0,05$  olmasıyla sonuç anlamlı çıkmıştır. Başka bir ifade ile değişkenler arası yüksek korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirliği incelenecek olursa;

**Tablo 26. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirliği**

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	9	0,855
Duyarsızlaşma	5	0,713
Düşük Kişisel Başarı	8	0,788

Tablo 26' da gösterildiği gibi tüm boyutların Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0.70 den büyük olması nedeniyle güvenilir olarak kabul edilebilir.

Bu çalışmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt ölçekleri elde edilen toplam puanların ölçekteki madde sayısına bölünmesi ile bulunan ortalama puanlar değerlendirilmiştir. Alt ölçekleri için puanlama anahtarı tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27. Tükenmişlik Alt Ölçekleri İçin Puanlama Tablosu**

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı
Yüksek	3 ve üzeri	2,6 ve üzeri	4.8 ve üzeri
Orta	1,8-2,9 arası	1,4-2,5 arası	3,9-4,7 arası
Düşük	0-1,7 arası	0-1,3 arası	0- 3,8 arası

**Kaynak:** Sürgevil (2005:157)

Araştırmaya katılan örneklemin tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin bazı betimleyici istatistikleri şu şekildedir.

**Tablo 28. Araştırmaya Katılan Örneklemin Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikleri**

Alt Ölçekler (n=303)	Min.	Max.	Ortalama	St. Sapma
Duygusal Tükenme	1,000	5,000	2,2089	0,7581
Duyarsızlaşma	1,000	5,000	1,8040	0,7031
Düşük Kişisel Başarı	1,000	5,000	2,0794	0,6581

Tablo 28 de ifade edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan örneklemin tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmenin (2,2089) orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutunun (1,8040) orta düzeyde ve düşük kişisel başarı boyutunda ise (2,0794) düşük düzeyde tükenmişlik yaşandığı belirlenmiştir. Düşük kişisel başarı boyutunun puanlaması ters yönde yapıldığı için bu boyuttaki yüksek puanlar yüksek tükenmişlik göstergesi olarak ifade edilmektedir.

Tükenmişlik alt ölçeğinde değişkenlere verilen cevapların dağılımları arasında en dikkat çekici olanlar şu şekilde belirtilebilir;

İşgörenler duygusal tükenme alt ölçeğinde bu duyguya en fazla yol açan maddeleri şu şekilde sıralamışlardır; 3,0337 ortalama ile “işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum”, 2,4073 ortalama ile “bütün gün insanlarla uğraşmak benim için

gerçekten çok yıpratıcı” ve 2,3510 ortalama ile “doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor”. Ortalamaları yüksek olan maddeler incelendiğinde çalışanların yoğun iş temposu ve seyahat acentalarının hizmet sektörü özelliğini taşıması nedeniyle sürekli insanlarla iletişim halinde olmaları çalışanların işlerinde duygusal olarak bitkin hissetmelerine neden olan etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenler; duyarsızlaşma alt ölçeğinde bu duyguya en fazla yol açan madde olarak, 2,0528 ortalama ile “işim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanıyormuş gibi davrandıklarını hissediyorum” ve 1,9169 ortalama ile “bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” maddelerini belirtmişlerdir. Bunların nedeni seyahat acentaları hizmetlerinden faydalanan insanların her koşulda muhatap olarak acentaları gördükleri onların aracı kurum olarak hizmet sunduklarını göz ardı etmeleri sonucunda karşılıklarına çıkan çalışanlara sorunlarını yansıtır olmaları olarak yorumlanabilir. Bunun sonucu olarak ta diğer insanlarla arasında mesafe koyma çabası olan duyarsızlaşma değişkeni ortaya çıkmaktadır.

İşgörenler; düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinde bu hisse kapılan işgörenlerin negatif yönde en fazla işaretledikleri maddeler; 2,3234 ortalama ile “işimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım” ve 2.2226 ortalama ile “işim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım” şeklindedir. Puanlamaları ters yönde yapıldığı için bu maddelere verilen yüksek puanlar yüksek tükenmişlik göstergesidir. Burada düşük kişisel başarı hissine kapılan çalışanlar insanlarla karşılaştıkları sorunlara serinkanlılıkla yaklaşmıyorlar, karşılaştıkları insanların neler hissettiklerini anlayamıyorlar.

### **3.3.3.1. Tükenmişlik ile Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan örneklemin demografik özellikleri ve işletmenin faaliyette bulunduğu bölgeye ilişkin bağımsız değişkenlere bakış açısı arasında farklar incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle farklılık hipotezler oluşturulacak daha sonra bu hipotezler test edilecektir.



## Cinsiyet

Araştırma kapsamında araştırmaya katılan örneklemin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların cinsiyeti ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların cinsiyeti ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 29. Cinsiyet ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-üçlü)	Ortalama Farkı
Duygusal Tükenme	Eşit *	,878	,350	,455	290	,649	,36884
	Eşit Değil **			,459	270,385	,646	,36884
Duyarsızlaşma	Eşit *	,028	,867	,420	292	,675	,17513
	Eşit Değil **			,425	268,974	,671	,17513
Düşük Kişisel Başarı	Eşit *	2,187	,140	1,118	286	,264	,70357
	Eşit Değil **			1,165	283,794	,245	,70357

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Cinsiyet ve tükenmişlik değişkenleri arasında sig (2 uçlu) değeri 0,05 ten büyük olması nedeniyle, ankete katılan çalışanların tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H0 (yokluk) hipotezi kabul edilmiştir.

Maslach ve Jackson da cinsiyet değişkeninin tükenmişlikte önemli bir yordayıcı olmadığını vurgulamışlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan cinsiyet ve tükenmişlik arasında anlamlı fark ortaya çıkmaması desteklenmektedir.

Bahar (2006) ön büro çalışanları ile yaptığı tükenmişlik çalışmasında, kadın işgörenlerin erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını bulgulamıştır.

Dönmez (2008) seyahat acentalarında yaptığı tükenmişlik çalışmasında çalışanların tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonuca ulaşmıştır.

### **Medeni Durum**

Araştırmaya katılan örneklemin medeni durumlarının tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında fark olup olmadığını araştırma için hipotezler aşağıda oluşturulmuştur.

H0: Seyahat acentasında çalışan personelin medeni durumları ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Seyahat acentasında çalışan personelin medeni durumları ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 30. Medeni Durum ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin T-Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farkı
Duygusal Tükenme	Eşit *	,437	,509	,574	290	,567	,47004
	Eşit Değil **			,576	244,374	,565	,47004
Duyarsızlaşma	Eşit *	,054	,817	-,148	292	,883	-,06208
	Eşit Değil **			-,147	237,904	,884	-,06208
Düşük Kişisel Başarı	Eşit *	3,207	,074	-1,582	286	,115	-,99990
	Eşit Değil **			-1,650	274,846	,100	-,99990

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Hipotez, medeni durumda katılımcılara iki değişkenli soru yöneltildiği için t-testi ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda medeni durum ve tükenmişlik değişkenleri arasında sig (2 uçlu) değeri 0,05 ten büyük olması nedeniyle, ankete katılan çalışanların tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açıları arasında medeni duruma bağlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H0 (yokluk) hipotezi kabul edilmiştir.

## Eğitim

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları ile tkenmişlik değişkenlerine bakış aaları ilişkin hipotezler şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların eğitim durumları ile tkenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların eğitim durumları ile tkenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, eğitim soruları arasında ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı tek ynlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

**Tablo 31. Eğitim İle Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Tkenme	Gruplar Arasında	175,143	5	35,029	,749	,587
	Gruplar İçinde	13373,662	286	46,761		
	Toplam	13548,805	291			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	76,534	5	15,307	1,243	,289
	Gruplar İçinde	3545,344	288	12,310		
	Toplam	3621,878	293			
Düşük Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	302,833	5	60,567	2,232	,051
	Gruplar İçinde	7653,886	282	27,141		
	Toplam	7956,719	287			

Tablo 31 incelendiğinde sig. 0,05 ten büyük olması dolayısıyla seyahat acentaları çalışanlarının eğitimi ile tkenmişlik değişkenlerine bakış aaları arasında bir farklılık yoktur. Çalışanların yaşları değiştikçe tkenmişlik durumlarına bakış aaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu kapsamda tüm değişkenlerde H0 hipotezi kabul edilecektir.

## Turizm Eğitimi

Araştırmaya katılan örneklemin turizm eğitimi alıp almadıkları ile tkenmişlik değişkenlerine bakış aalarını incelemek amacıyla hipotezler şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların turizm eğitimi almaları ile tkenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların turizm eğitimi almaları ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 32. Turizm Eğitimi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin T- Testi**

Değişkenler		Varyans Eşitliği İçin Levene' nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farkı
Duygusal Tükenme	Eşit *	,164	,686	-1,288	290	,199	-1,04585
	Eşit Değil **			-1,295	258,079	,197	-1,04585
Duyarsızlaşma	Eşit *	,057	,812	,084	292	,933	,03517
	Eşit Değil **			,085	263,759	,933	,03517
Düşük Kişisel Başarı	Eşit *	,043	,836	-,942	286	,347	-,59514
	Eşit Değil **			-,940	247,643	,348	-,59514

\*Varyansların eşit olduğu varsayıldığında \*\*Varyansların eşit olmadığı varsayıldığında

Tablo 32'de gösterildiği gibi sig. değerinin 0,05 ten büyük olması nedeniyle çalışanların turizm eğitimi alıp almamaları ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### Çalışma Şekli

Seyahat acentalarında çalışan personelin çalışma şekli ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açılarını incelemek amacıyla varsayımlar şu şekildedir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma şekilleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma şekilleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, çalışma şekli (kadrolu, sözleşmeli ve stajyer) arasında ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

**Tablo 33. Çalışma Şekli ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	293,196	2	146,598	3,196	,042
	Gruplar İçinde	13255,609	289	45,867		
	Toplam	13548,805	291			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	18,943	2	9,471	,765	,466
	Gruplar İçinde	3602,935	291	12,381		
	Toplam	3621,878	293			
Düşük Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	148,881	2	74,441	2,717	,068
	Gruplar İçinde	7807,838	285	27,396		
	Toplam	7956,719	287			

Yapılan Anova analizi sonucunda çalışma şekli ve duygusal tükenmeye bakış açıları arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir farklılık vardır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda sezonluk çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal tükenme değişkeni için H1 diğer değişkenler için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

### **Çalışma Süresi**

Seyahat acentasında çalışan personelin çalışılan süre ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açılarını test amacı ile şu hipotezler geliştirilmiştir;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma süreleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalışma süreleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 34'da gösterildiği gibi Sig. değerlerinin 0,05 ten büyük olması nedeniyle seyahat acentası çalışanlarının işletmede çalışma süreleri ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 34. Çalışılan Süre ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	174,729	5	34,946	,747	,589
	Gruplar İçinde	13374,076	286	46,763		
	Toplam	13548,805	291			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	56,795	5	11,359	,918	,470
	Gruplar İçinde	3565,082	288	12,379		
	Toplam	3621,878	293			
Düşük Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	279,951	5	55,990	2,057	,071
	Gruplar İçinde	7676,768	282	27,223		
	Toplam	7956,719	287			

**Gelir**

Seyahat acentalarında çalışan personelin aylık kazancı ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açılarını tespit edebilmek amacıyla şu varsayımlar oluşturulmuştur;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların gelirleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların gelirleri ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 35. Gelir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	85,077	5	17,015	,361	,875
	Gruplar İçinde	13463,728	286	47,076		
	Toplam	13548,805	291			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	50,368	5	10,074	,812	,542
	Gruplar İçinde	3571,510	288	12,401		
	Toplam	3621,878	293			
Düşük Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	292,648	5	58,530	2,154	,059
	Gruplar İçinde	7664,070	282	27,178		
	Toplam	7956,719	287			

Yapılan analiz sonucunda seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin gelirleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ( $p>0,005$ ) bir farklılık saptanmamıştır. Bu durumda H0 hipotezi her üç değişken içinde geçerlidir.

## Acentanın Faaliyette Bulunduğu Şehir

Çalışanların çalıştıkları şehirlere göre tükenmişlik boyutlarına bakış açıları arasında bir farklılık olup olmadığını inceleyebilmek için şu varsayımlar oluşturulmuştur;

H0: Seyahat acentalarında çalışanların çalıştıkları şehir ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Seyahat acentalarında çalışanların çalıştıkları şehir ile tükenmişlik bağımsız değişkenlerine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 36. Çalışılan Şehir ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişkenler		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Duygusal Tükenme	Gruplar Arasında	347,379	4	86,845	1,888	,113
	Gruplar İçinde	13201,426	287	45,998		
	Toplam	13548,805	291			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	251,492	4	62,873	5,391	,000
	Gruplar İçinde	3370,386	289	11,662		
	Toplam	3621,878	293			
Düşük Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	61,236	4	15,309	,549	,700
	Gruplar İçinde	7895,482	283	27,899		
	Toplam	7956,719	287			

Hipotez, çalışanların çalıştıkları şehirlerin ikiden fazla grupta toplanmış olmasından dolayı tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile test edilmiştir.

Yapılan Anova analizi sonucu seyahat acentası çalışanlarının çalıştıkları bölge ile tükenmişlik değişkenlerinden duyarsızlaşma değişkenine bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test edebilmek için yapılan Sheffe testi sonucunda İstanbul ve İzmir de çalışanlar arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) farklılıklar elde edilmiştir. İstanbul ve İzmir’de çalışan personelin diğer şehirlerde (Muğla, Trabzon, Ankara ve Mersin) çalışan personelden daha az duyarsızlaşmaya sahip oldukları saptanmıştır. Bunun sonucunda İstanbul ve İzmir’de çalışan personelin müşterilerine daha ilgili olduğu tükenmişlik hislerinin daha az olduğu ve görevlerini zevkle yerine getirdikleri yorumu yapılabilir.

### 3.3.4. Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Seyahat acentasında çalışan işgören personel güçlendirme ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişki veya bağımlılık olup olmadığını, bağımlılık varsa yönünü ve gücünü göstermek için çok yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007:260). Bu analiz yönteminin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verilerin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmek istenen ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmıyla ilgilidir (Altunışık ve diğ., 2005:199)

Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon; sebep-sonuç ilişkisinin göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabileceği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilir (Nakip, 2003: 321). İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük, orta, yüksek) ve yön (pozitif, negatif) açısından yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2006: 31-32).

Korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında ( $-1 \leq r \leq +1$ ) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Korelasyon katsayısının pozitif olması ( $r > 0$ ), bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğer değişkene ilişkin verilerin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ( $r < 0$ ) ise, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının sıfır olması ( $r = 0$ ) değişkenler arasında hiçbir ilişki olmadığını gösterir (Ural ve Kılıç, 2005: 219).



**Tablo 37. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri**

Korelasyon Katsayısı (%)	İlişki Derecesi
0	İlişki yok
01 – 10	Çok zayıf
11 – 20	Nispeten çok zayıf
21 – 30	Zayıf
31 – 40	Nispeten zayıf
41 – 50	Çok az zayıf
51 – 60	Çok az güçlü
61 – 70	Nispeten güçlü
71 – 80	Güçlü
81 – 90	Nispeten çok güçlü
91 – 100	Çok güçlü

**Kaynak:** Nakip, M. (2003).

Bu çalışmada araştırılmak istenen temel problem: seyahat acentasında çalışan işgörenlerin personel güçlendirme ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığıdır. Korelasyon analizi personel güçlendirme ölçeği için; özgüven, motivasyon ve cesaretlendirme, sınırlılık ve yetki olmak üzere dört farklı değişken ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği için duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere yedi değişken üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 303 çalışanın personel güçlendirme ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi Tablo 38’de verilmiştir.

**Tablo 38. Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik Ölçekleri Korelasyon Analizi**

Değişkenler		Motivasyon ve Cesaret.	Sınırlılık	Yetki	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı
Özgüven	Pearson Correlation	,718**	,275**	,684**	-,175**	-,121*	-,442**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,039	,000
	N	303	303	303	303	303	303
Motivasyon ve Cesaretlendirme	Pearson Correlation		,237**	,623**	-,267**	-,080	-,295**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,173	,000
	N		303	303	303	303	303
Sınırlılık	Pearson Correlation			,284**	-,246**	-,205**	-,173**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,003
	N			303	303	303	303
Yetki	Pearson Correlation				-,127*	-,054	-,357**
	Sig. (2-tailed)				,030	,359	,000
	N				303	303	303
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation					,645**	,182**
	Sig. (2-tailed)					,000	,002
	N					303	303
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation						,182**
	Sig. (2-tailed)						,002
	N						303

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular sonucunda Personel Güçlendirme Ölçeği alt boyutları (özgüven, motivasyon ve cesaretlendirme, sınırlılık, yetki) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı) arasında ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,001$ ).

Buna göre personel güçlendirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ( $p < 0,001$ ) bulunmaktadır. Değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, Özgüven değişkeni ile motivasyon-cesaretlendirme ( $r=0.718$ ) ve yetki ( $r=0.684$ ) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin özgüvenleri arttıkça motivasyonları ve işletme yönetimi tarafından

cesaretlendirilmeleri de artmaktadır. Özgüven ve sınırlandırma ( $r=0,275$ ) değişkeni arasında pozitif yönlü fakat güçlü olmayan bir ilişki söz konusudur. Personel güçlendirmeden özgüven değişkeni ile tükenmişlik alt boyutlarından düşük kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özgüven ve düşük kişisel başarı alt boyutları arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışanların özgüvenleri arttıkça düşük kişisel başarı hisleri azalmaktadır.

Motivasyon-cesaretlendirme değişkeni ile personel güçlendirmenin diğer değişkenleri arasında anlamlı ( $p < 0,001$ ) bir ilişki saptanmıştır. Motivasyon-cesaretlendirme değişkeni ile özgüven( $r=0,713$ ) ve yetki ( $r=0,623$ ) değişkeni arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Motivasyon-cesaretlendirme değişkeni puanı arttıkça özgüven ve yetki değişkeni de artacaktır. Motivasyon-cesaretlendirme ve sınırlılık arasında güçlü olmayan pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Motivasyon-cesaretlendirme değişkeni ile duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki ( $p < 0,001$ ) söz konusudur. Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki söz konusudur. Motivasyon- cesaretlendirme arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmaktadır.

Sınırlılık değişkeni ile diğer güçlendirme değişkenleri arasında anlamlı ( $p < 0,001$ ) bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki çok güçlü olmamakla birlikte pozitif yönlü bir ilişkidir. Sınırlılık değişkeni ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ( $p < 0,001$ ) bir ilişki söz konusudur. Değişkenler arasında ters (negatif) yönlü ancak güçlü olmayan bir ilişki söz konusudur.

Yetki değişkeni ve diğer tüm personel güçlendirme değişkenleri arasında anlamlı ( $p < 0,001$ ) bir ilişki söz konusudur. Yetki değişkeni ile özgüven ( $r=0,684$ ) ve motivasyon-cesaretlendirme ( $r=0,623$ ) değişkeni arasında pozitif (doğru) yönlü ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Yetki değişkeni ile sınırlılık değişkeni arasında güçlü olmamakla birlikte pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yetki değişkeni ile tükenmişlik değişkenlerinden düşük kişisel başarı değişkeni arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki söz konusudur. Seyahat acentalarında işgörenlerin yetkileri arttıkça düşük kişisel başarı puanları azalmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenme Personel Güçlendirme alt boyutlarından motivasyon-cesaretlendirme ve sınırlılık değişkeni arasında anlamlı ( $p<0,001$ ) bir ilişki söz konusudur. Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki söz konusudur. Duygusal tükenme arttıkça çalışanların motivasyonları ve yönetim tarafında cesaretlendirilmeleri azalmaktadır. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif (doğru) yönlü ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Seyahat acentalarında çalışanların duygusal tükenmişlikleri arttıkça duyarsızlaşmaları da artmaktadır.

Düşük kişisel başarı hissi ile personel güçlendirme değişkenlerinden özgüven, motivasyon-cesaretlendirme ve yetki değişkenleri arasında anlamlı ( $p<0,001$ ) bir ilişki söz konusudur. Değişkenlere arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki söz konusudur. Düşük kişisel başarı hissi arttıkça özgüven ( $r=0,442$ ), motivasyon-cesaretlendirme ( $r=0,296$ ) ve yetki ( $r=357$ ) değişkenleri azaltmaktadır.

### 3.3.5. Tükenmişlik Düzeyini Öngörmeye Personel Güçlendirme Etkisi

Bir bağımlı ve birden çok bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modellerine “çok değişkenli regresyon analizi” denilmekte olup (Altunışık ve diğ., 2005:09) personel güçlendirme, tükenmişliğin üç alt boyutunda ayrı ayrı olmak üzere toplam varyansın ne kadarını açıkladığını belirlemek için söz konusu analiz yapılmıştır.

**Tablo 39. Duygusal Tükenme- Personel Güçlendirme Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart. Hata
1	,364 <sup>a</sup>	,132	,120	6,37275

a. Predictors: (Constant), yetki, sınırlılık, motivasyon - cesaretlendirme, özgüven

Çoklu regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken durumundaki personel güçlendirme alt değişkenlerindeki değişim, duygusal tükenmeye ait varyansın % 13'ünü ( $R^2=0,132$ ) açıkladığı görülmektedir

**Tablo 40. Duygusal Tükenme -Personel Güçlendirme ANOVA**

Model		Karelerin Özeti	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	1696,266	4	424,067	10,442	,000 <sup>a</sup>
	Artık	11127,669	274	40,612		
	Toplam	12823,935	278			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 41. Duygusal Tükenme -Personel Güçlendirme Katsayıları**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	33,220	2,712		12,249	,000
	Özgüven	-,022	,093	-,021	-,234	,815
	Motivasyon -Cesaretlendirme	-,625	,152	-,334	-4,102	,000
	Sınırlılık	-,357	,103	-,204	-3,458	,001
	Yetki	,337	,176	,156	1,917	,056

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme

Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme ile tükenmişlik arasında ters yönlü doğrusal ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki söz konusudur. Ayrıca duygusal tükenme değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip güçlendirme değişkeni motivasyon-cesaretlendirme değişkenidir. Bunu da sınırlılık değişkeni takip etmektedir. Diğer değişkenler ile duygusal tükenme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tabloya göre motivasyon-cesaretlendirme değişkeni bir birim arttığında duygusal tükenme puanının 0,625 azaldığı görülmektedir.

**Tablo 42. Duyarsızlaşma-Personel Güçlendirme Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,238 <sup>a</sup>	,057	,043	3,38683

a. Predictors: (Constant), yetki, sınırlılık, motivasyon - cesaretlendirme, özgüven

Çoklu regresyon analizi sonucunda personel güçlendirmedeki değişim duyarsızlaşma değişkenindeki değişimi % 05 ( $R^2=0,057$ ) oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 43. Duyarsızlaşma-Personel Güçlendirme ANOVA**

Model	Karelerin Özeti	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	1510,033	4	377,508	17,262	,000 <sup>a</sup>
	Artık	5882,729	269	21,869		
	Toplam	7392,763	273			

a. Predictors: (Constant), yetki, sınırlılık, motivasyon-cesaretlendirme, özgüven

b. Bağımlı Değişken: duyarsızlaşma

**Tablo 44. Duyarsızlaşma- Personel Güçlendirme Katsayıları**

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	13,435	1,467		9,159	,000
	özgüven	-,091	,050	-,164	-1,815	,071
	motivasyon-cesaretlendirme	-,016	,080	-,017	-,200	,841
	sınırlılık	-,171	,055	-,193	-3,132	,002
	yetki	,149	,094	,136	1,591	,113

a. Bağımlı Değişken: duyarsızlaşma

Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme ile tükenmişlik arasında ters yönlü doğrusal ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki söz konusudur. Duyarsızlaşma değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan güçlendirme değişkeni de  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde sınırlılık değişkenidir. Sınırlılık değişkeni bir birim artığında duyarsızlaşma değişkeni 0,171 azalmaktadır. Bu durumda çalışanların sınırlılık

durumları azaldıkça daha fazla özgürlükçü bir yapı geliştikçe çalışanların duyarsızlaşma puanları düşecektir. Diğer güçlendirme değişkenleri ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

**Tablo 45. Düşük Kişisel Başarı-Personel Güçlendirme Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,192	4,67642

a. Predictors: (Constant), yetki, sınırlılık, motivasyon - cesaretlendirme, özgüven

Çoklu regresyon analizi sonucunda personel güçlendirmedeki değişim düşük kişisel başarı değişkenindeki değişimi % 20,4 ( $R^2=0,204$ ) oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 46. Düşük Kişisel Başarı -Personel Güçlendirme ANOVA** □

Model		Karelerin Özeti	Sd	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	1510,033	4	377,508	17,262	,000 <sup>a</sup>
	Artık	5882,729	269	21,869		
	Toplam	7392,763	273			

a. Predictors: (Constant), yetki, sınırlılık, motivasyon-cesaretlendirme, özgüven

b. Bağımlı Değişken: duyarsızlaşma

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 47. Düşük Kişisel Başarı - Personel Güçlendirme Katsayıları** □

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	32,810	2,043		16,062	,000
	özgüven	-,329	,070	-,397	-4,719	,000
	motivasyon-cesaretlendirme	,071	,111	,050	,643	,521
	sınırlılık	-,092	,076	-,069	-1,215	,225

	yetki	-,146	,131	-,088	-1,119	,264
--	-------	-------	------	-------	--------	------

a. Bağımlı Değişken: kişisel başarı

Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme ile düşük kişisel başarı arasında ters yönlü doğrusal ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki söz konusudur. Güçlendirme değişkenlerinden özgüven değişkeni ile düşük kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Özgüven değişkeni bir birim arttığında düşük kişisel başarı hissi 0,327 azalmaktadır. Personel güçlendirme değişkenlerinin düşük kişisel başarı hissini belirli oranda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Personel güçlendirme, tüm dünyayı etkisi altına alan değişim ve rekabet olgularının gün geçtikçe daha da kendini göstermesi ile son dönemlerde öne çıkan yeni yönetim tekniklerinin en çok tercih edilenlerindedir. Söz konusu tekniği diğer tekniklerden ayıran en önemli özellik, işletmelerde yönetim tarafından alınan kararların yönetim emri ile çalışanlara uygulatılmasından ziyade, çalışanlarla alınan ortak kararlar çalışanların kendilerini en iyi şekilde yetiştirip yönetime katılabilmesiyle sonuçlanmasıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yetiştirme, yardımlaşma, paylaşma ve bir ekip çalışması ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve aynı zamanda kişilerin kendilerini geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda en önemli unsurlardan biri motivasyon unsurudur, motivasyonu artmış bilgi ve uzmanlıklarından faydalanılan, inisiyatif kullanarak işletmenin faydasına olan bir durumda karar verme yetkisine sahip olan çalışan güçlendirilmiş işgören olarak ifade edilebilmektedir.

Son dönemlerde güçlendirmeye yönelik ilginin artması, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullarda müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu istek, ise gerekli kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan personele kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansla, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Ayrıca işle ilgili karşılaşılan sorunların personel tarafından kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayırmasını sağlamaktadır.

İşletme yönetiminin çok büyük başarılarla sahip olması hem dışarıdan gelebilecek tehdit ve fırsatları hem de işletme içinde personelin çalışma şartlarını yada onların işletmeyi geliştirebilmek için ürettikleri yeni fikirleri değerlendirme şansına sahip olmayabilirler. Dolayısıyla dünyada pek çok geleceği bugünden görebilen işletmeler personel güçlendirme gereğinin bilincine vararak çeşitli çalışmalar yapmaya başlamıştır.

Hizmet işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri olan eş zamanlı üretim ve sunum bu sektörü diğer sektörlerden ayıran özelliklerindedir. Müşterilere sunulan hizmetlerden kaynaklanan sorunlar anında düzeltilemezse müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanacaktır. Kaynaklanan sorunların üst yönetime bildirip oradan gelecek direktiflerle müşteri memnun edilmeye çalışıldığında çok geç olmuş olabilir. Bu durumda hizmet işletmelerinde personelin önemi bir kat daha artmaktadır. Personelin sorunları çözmesi pratik ve en kısa çözüm yoludur, dolayısıyla personelin güçlendirilmesi sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Yetkilendirilen personel işine karşı duyacağı bağlılık artacak, olumlu yönde tutum geliştirecek ve işi ile ilgili olumsuz düşüncelerden kurtulacaktır.

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından sıklıkla insanlarla yüz yüze ilişkide bulunmayı gerektiren mesleklerde görülen ve kronik iş stresörlerine geç dönemde verilen cevap olarak ortaya çıkan tükenmişlik (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2005:405); kişinin işinden duygusal olarak bitkinlik duyması olarak ifade edilen “duygusal tükenme” ; diğer insanlarla arasına mesafe koyma çabası olan “duyarsızlaşma”; yüksek beklentiler ve gerçekler arasındaki fark ve çeşitli organizasyonel nedenlerden kaynaklanan “düşük kişisel başarı algısı” olmak üzere üç boyuttan oluşan bir sendromdur.

Hizmet işletmelerinin genel özelliklerinden insana insanla hizmet esası bu durumda tükenmişlikte en riskli sektörler arasında yer almasına neden olmaktadır. Özellikle seyahat acentalarının aracı kurum olmaları müşterilerin aldıkları hizmetlerin doğrudan seyahat acentası ürünü olduğunu varsaymasıyla, burada çalışanların müşteri ile sürekli karşı karşıya gelmesine neden olduğu için ayrıca bir risk gurubunu oluşturmaktadır. Çeşitli nedenlerle tükenmişlik hissine kapılmış olan çalışan hizmet kalitesinin düşmesine, iş ortamının gerginleşmesine, takım arkadaşlarının da kendilerini kötü hissetmelerine neden olabileceği gibi toplumsal düzeyde de öneme sahip olan bu kavramın anlaşılması ve çözümlenmesi gerekmektedir.

Çalışanlara işletmenin değerli bir üyesi olduğu hissini verilmesi, onların işlerinde yetkili ve işlerinin uzmanı olduklarını bilmeleri onları işletme ile olan ilişkilerinde gelişmelere olanak sağlayacak böylece çalışanlarda söz konusu olan tükenmişlik hissi azaltılacak hatta ortadan kaldırılacaktır. Bu sorunların giderilmesinde en yalın işlem

personelin güçlendirilmesidir. Personel güçlendirme işletmeye maddi açıdan, zaman ve enerji açısından bir kayıp oluşturmaz. Bu sayede, hem personelin, hem de müşterinin işletmeye bağlılığının artması mümkün olacaktır. Personelin güçlendirilmesi, işi hakkında karar verebilen, sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu olumlulaştıracak, kendini değerli hissedilen personelin tükenmişlik hissi ortadan kalkacaktır.

Bu çalışmada seyahat acentalarında, personel güçlendirmenin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Personel güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Şahin'in (2007) derlediği "Personel Güçlendirme Anketi" ile tükenmişlik düzeylerini ölçmek içinse "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 303 katılımcınının 178'i erkek 125'i bayandır. Bu çalışanların da 133 (% 43.9)'ü 26-35 yaş aralığında olan geç nüfusu temsil etmektedir. Erkek çalışanların çoğunlukta olduğu, büyük çoğunluğun bekâr ve yüksek eğitim aldıkları belirlenmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu 178 (% 58.7)'i turizm eğitimi almamış olan işgörenlerden oluşmaktadır. Turizm eğitimi almış olan işgörenlerin ise genellikle iki yıllık turizm önlisans ve turizm lisans eğitimi almış çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklemin çok büyük bir bölümü 276 (% 91.1) i kadrolu olarak çalışmaktadır. Bu bağlamda, seyahat acentalarında personel devir hızının hiç yok denecek kadar az olduğunun göstergesidir. Bunun nedeni ise çalışanların büyük çoğunluğunun gerekli eğitimi aldığı ve kalifiye eleman olduğu sonucundan kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların büyük çoğunluğu 1-4 yıl arasında çalışmasının en önemli nedenlerinden birisi de çalışanların yaş ortalamaları ile ilgili olduğu düşünülebilir.Örneklemin gelirleri hakkında uçlarda bir dağılıma söz konusu olmamakla birlikte önemli bir kısmının aylık gelirin 1500 TL ve üzerinde olmasının nedeni olarak işletme sahiplerinden kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılan örneklemin belirli turizm sektöründe çalışma sürelerinde belirli uçlarda bir yığılıma söz konusu değil. Ancak çalışanların genç kitleden oluşması ile 1-4 yıl arası çalışanların yoğunluğu söz konusudur.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda medeni durum, yaş, çalışma şekli, işletmede çalışılan konum, çalışma süresi ve işgörenlerin aylık kazançları ile personel

güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet, turizm eğitimi, acentanın faaliyette bulunduğu şehir ve faaliyette bulunulan süre ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirme ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır;

Araştırmaya katılan örneklemin medeni durumlarıyla personel güçlendirme değişkenlerinden özgüven ve motivasyon-cesaretlendirme değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Uygun analiz sonucunda evli çalışanların özgüven puanlarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha motive olmuş çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin yaşları ile personel güçlendirme değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ile personel güçlendirme değişkenlerinden yetki değişkeni arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çalışanların yaşları arttıkça yetkileri de belirli oranda artmaktadır. Her ne kadar personel güçlendirme durumu sadece yetki devri ile gerçekleştirilmesi mümkün olmamakla birlikte yetki devri olmaksızın personel güçlendirme düşünülemez.

Çalışma şekli ile personel güçlendirme değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Kadrolu çalışanların, sezonluk ve stajyer olan çalışanlara göre güçlendirme puanlarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların % 91'inin de kadrolu çalışan olduğu göz önüne alınırsa seyahat acentalarında çalışanların güçlendirme puanlarının yüksekliği ulaşılan sonuçlar arsındadır.

İşgörenlerin işletmedeki konumları ile personel güçlendirme değişkenlerinden özgüven, yetki ve motivasyon-cesaretlendirme arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. İşletme müdürleri ile işletme sahiplerinin tüm bu değişkenlerde diğer çalışanlara göre daha yüksek puan kaydedilmiş. Bu bağlamda işletme müdür ve sahipleri güçlenmiş personel olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin işletmede çalışma süresi arttıkça yetkileri de artmaktadır. Ayrıca çalışanların çalışma süresi arttıkça işletmede var olan sınırlıklar ortadan kalkmakta, çalışanlar daha fazla işletme yönetimine katılmakta işlerinin gereği o an ne ise onu yerine getirme serbestliğine sahip olabilmekteler.

Seyahat acentası çalışanlarının aylık kazançları ile güçlenmişlik arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çalışanların gelirleri arttıkça güçlenmiş personel oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Çalışanların gelirleri ile kendilerine olan öz güvenleri arasında paralel bir ilişki mevcuttur. Çalışanların gelirleri arttıkça özgüvenleride artmaktadır.

Tükenmişlik tek bir değer olarak 'var-yok' şeklinde değil, alt boyut bazında 'düşük-orta-yüksek' şeklinde değerlendirilmektedir (Sürgevil, 2005:92). Yapılan istatistiksel analiz sonucunda ise seyahat acentası çalışanlarının genel tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde; orta düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları aynı zamanda düşük kişisel başarı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal tükenme, kişinin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir (Aslan, 2000:427). Bu durumda genel olarak seyahat acentası çalışanlarının eskisi kadar verimli ve sorumlu davranmaları için orta düzeyde olan duygusal tükenme ortadan kaldırılmaya en azından düşük düzeye indirilmeye çalışılmalıdır.

Çalışmaların hizmet verdikleri kişileri sanki insan değillermiş gibi görmeleri onların duyarsızlaşma boyutlarını göstermektedir. Seyahat acentası çalışanlarında da bu duygular orta düzeyde hissedilmektedir. Bu bağlamda seyahat acentası çalışanları kişisel ve çevresel etkiler nedeniyle tükenmişliğe çok çabuk düşebilecektir.

Kişisel başarı, kişinin meslekteki başarı düzeyinin yeterliliğinin bir ölçüsüdür. Kişinin, kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasıyla belirmektedir. Bu kişiler işlerinde ilerlemediklerini hatta gerilediklerini düşünmekte ve bu durumdan kendilerini suçlu olarak duyumsamakta ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar. Bu bağlamda seyahat acentalarında çalışan personelin düşük düzeyde düşük kişisel başarı hissine sahip olmaları çalışanların kendilerine güvendikleri kendilerini, çalıştıkları ortama ait olduklarını hissetmeleri ve başarılı bir kariyere sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir. Düşük kişisel başarı alt boyutunda örneklemin aldığı puanlar ölçek ters olarak hesaplandığından, bu boyutta alınan düşük puanlar düşük kişisel başarı yaşandığını göstermektedir.

Seyahat acentalarında çalışan personelin tükenmişlik alt boyutları ile çalışma şekli ve çalışılan şehir arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Diğer demografik özellikler ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Bunun nedeni olarakda, seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri tamamen kişisel özelliklere dayanmakta belirli bir kitlenin tükenmişlik düzeyi hakkında yorum yapılamaması söylenebilir.

Seyahat acentaları çalışanlarının çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Sezonluk çalışanların kadrolu çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni sezonluk çalışanların geleceğinde olan belirsizlik olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan örneklemin çalıştıkları şehir ile tükenmişlik değişkenlerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İstanbul ve İzmir’ faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personelin duyarsızlaşma oranları Muğla, Trabzon, Ankara ve Mersin’de bulunan seyahat acentası çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durumda İstanbul ve İzmir’de çalışan personel diğer şehir çalışanlarına göre müşterilerin isteklerine cevap verebilmek için daha isteklidir ve onları ciddiye alarak tüm sorunlarını dinlemektedirler. Organizasyona bağlılıkları da diğer şehirde faaliyette bulunan seyahat acentası çalışanlarına göre daha fazladır.

Çalışmanın ana amacı olan personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri incelendiğinde; yapılan korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirme değişkenleri ile tükenmişlik değişkenleri arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu durumda seyahat acentalarında personel güçlendirme uygulamaları ne kadar ciddiye alınır ve bir yönetim tekniği olarak uygulanırsa çalışanların tükenmişlik duyguları da o denli azalacaktır. Çalışanlar kendilerinin işletmede önemli olduğunu hissedecek, yaptıkları işleri benimseyerek yerine getirmeye çalışacak ve müşteri memnuniyeti için ellerindeki tüm imkânları kullanarak işletmenin bekası için önemli işler kaydetmiş olacaklar. Müşteri memnuniyetinin çalışanlar tarafından sağlanması ile üst düzey yönetim değişen çevre şartlarını daha yakından takip ederek rakiplerine fark atacaktır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme ile tükenmişlik hissi arasında ter yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Personel güçlendirme puanı bir birim arttığında tükenmişlik düzeyi de yaklaşık olarak 0,308 oranında azaldığı görülmüştür. Personel güçlendirme ve duyarsızlaşma boyutu arasında çok fazla bir bağlılık olmamakla birlikte oluşan değişikliklerin % 5'ini açıklamaktadır. Ancak duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı değişkenlerinde oluşan değişimin yaklaşık % 20'si personel güçlendirme ile açıklanabilmektedir. Bu durumda personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların tükenmişlik hislerinin belirli oranda azaldığı söz konusudur.

Genel olarak araştırmada seyahat acentalarında personelin güçlendirilmiş bir profil sergilediği söylenebilir. Bunun nedeni olarak ta uzmanlaşma gerektiren otomasyon sistemlerinin kullanılması olabilir, eğitim alamamış kişilerin bu görevleri başaramayacağı gerçeğinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca işletme sahiplerinin aynı zamanda burada çalışan konumunda olması nedeniyle güçlenmiş bir personel profili oluşmasına da neden olabilmektedir. Genel anlamda güçlenmiş personel profili söz konusu olsa da çalışanlarda belirli düzeyde tükenmişlik söz konusudur. Bunun aşılabilmesi için çeşitli öneriler aşağıda sunulmuştur.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere dayanılarak işletmelere ve bu konuda araştırma yapacak akademisyenlere birkaç öneride bulunulacak olursa;

Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanları genel anlamda yüksek düzeyde olmamakla beraber belirli bir tükenmişlik düzeyi sergilemektedirler. Bunun nedenlerinden biri seyahat acentası sahiplerinin aynı zamanda o işletmede çalışan konumunda bulunması çalışanlara baskı altında oldukları hissi verebilir. Profesyonel bir iş gerçekleştirmek isteyen işletme sahipleri bu baskıyı çalışanlarından uzaklaştırmak çeşitli önlemler alabilirler. İşletmede onları sürekli izleyen kontrolcü konumunda bulunmaktansa onlara mentorlük yapabilir, onlara belirli yetkiler vererek hem onların işletme amacına uygun olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlar hem de tükenmişlik hislerini en aza indirebilir. Onlara tükenmişlikle ilgili bilgiler daha önce verilerek böyle bir durumla karşılaşıldığında nasıl başa çıkılabileceği konusunda çeşitli eğitimler verilebilir.

Çalışanların görev tanımları tam olarak belirlenmeli rol belirsizliği ortadan kaldırılmalı. Her çalışan sorumlu olduğu birimi ve insanları tanımalı ve görevini tam yapabilmeli. Seyahat acentalarında genellikle otomasyon temeli bir sistem olduğu için yapılan bir hatanın kime ait olduğu anında bulunabilir yöneticiler bunun avantajlarından faydalanarak rol belirsizliğine çeşitli önlemler alabilirler.

Seyahat acentalarının aracı kurum olarak müşteriler ile çeşitli hizmet sunan işletmeler arasında bir köprü oluşturması çeşitli avantajlar ve dezavantajlar oluşturmaktadır. Seyahat acentası çalışanları ürünlerini sattıkları işletmelerin hizmet özelliklerini çok iyi tanımalı ve müşterilere yansıtabilmeli. Aracılık hizmeti sunduğu işletmelerin kalitesiz olması seyahat acentalarını da etkilemektedir. Bu durumda ilk muhatap olarak seyahat acentası çalışanları olacaktır. Bu durumda çalışanlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye neden olacaktır. Bunun önlenmesi için yöneticilerin anlaşmalar yapılmadan o işletmeler çeşitli yönleri ile araştırılarak doğru kararlar vermelidirler.

Seyahat acentalarının iletişim bilgileri belirli aralıklarla TÜRSAB'ın internet sitesinde güncellenebilir. Böylece seyahat acentalarına ulaşmak isteyen müşterilerin daha kolay ulaşması sağlanmış olacaktır.

Seyahat acentaları üzerinde çalışma yapacak olan araştırmacılar acentalara internet üzerinden hızlı ulaşabilecekleri için on-line tabanlı anketlerden faydalanmaları önerilebilir. Özellikle iş yoğunluğunun az olduğu düşük sezonlarda geri dönüşümün daha hızlı olacağı göz ardı edilmemeleridir.

Yapılan bu çalışmanın seyahat acentası personelinin, personel güçlendirme boyutunu ve tükenmişlik düzeyini belirleme konusunda literatüre çeşitli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Seyahat acentası personeline çeşitli eğitimler verilerek onların işlerinde uzman ve bilirkişi olmalarına olanak sağlanabilir böylece hem işletme kalitesi artırılabilir hem de müşteri memnuniyeti için ayrıca bir yatırıma gerek kalmamış olur. Bu bağlamda çalışanların işletmeden kaynaklanan tükenmişlik duygusu en aza indirilmiş olacaktır. Personelin kişilik olarak gelişimi tamamlanarak işletme amacına yönelik bilinçli bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri sağlanmış olacaktır.



## KAYNAKÇA

- AHİPAŞAOĞLU, H. S. (2001), **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi** (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKTAN, Canan (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Beta Yayınları.
- ALAEDDİNOĞLU, Faruk ve Ali Selçuk Can (2007), “Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2
- ALTUNIŞIK, R., R.,Coşkun, S., Bayraktaroğlu ve E., Yıldırım (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, 4. Baskı, Sakarya
- ARDA, Selin (2006), *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları Ve Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksekisans Tezi, Ankara.
- ASLAN, S. Halime (2000), “Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, **Tıp Fakültesi Dergisi** (9).
- BAHAR, Emre (2006), *Tükenmişlik Sendromu ve Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- BARUTÇUGİL, Sabit (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan (2008), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, 3.Basım, İstanbul.
- BESTERFIELD ve Mary Besterfield-Sacre (1999), **Total Quality Management**, Second Edition, Prentice Hall, USA.
- BİLGİN, Nuri (2003), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

- BUDAK, S., Gülay (2005),“Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi**, Cilt. 20, Sayı. 2, s. 95- 108.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 4.Baskı, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- CHERNİSS, Cary (1995), **Beyond Burnout**, Published in Great Britain by Routledge.
- CONGER J. A. ve R. N. Kanungo (1988), “The empowerment process: Integrating Theory and Practise”, **The Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3,pp. 471-482.
- COŞKUNER, A. (1994), *İletişim becerisini geliştirme eğitiminin iş görenlerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerine, yalnızlık düzeylerine ve iş doyumlarına etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇAM, Olcay (2001), “The Burnout in Nursing Academicians in Turkey”, **International Journal of Nursing Studies**, 38, s.201-207
- ÇAVUŞ, M. Fedai (2007), “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, No. 10, Vol. 3.
- ÇİPER, Ayşe (2006). *Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- ÇÖL, Güner (2004), “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2).
- ÇÖL, Güner (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1),s. 35-46.

- ÇUHADAR, M. T. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz – Aralık, 25.
- DALAY, İ., R. Coşkun ve Altunışık R. (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DIŞ Ticaret Müsteşarlığı (2009), “İhracatımızda İlk 20 Fası”, <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1116&icerikID=1225&dil=TR>
- DOĞAN, Selen (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı.2, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa.
- DÖNMEZ, Beril (2008), *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- DRUCKER, Peter (1992) "The New Society of Organizations", **Harvard Business Review**, September-October.
- DRUCKER, Peter (1999), **Kendini Yönetmek (Kariyer Yönetimi)**, Çev., Murat Çetinbakış, 2004 MESS Yayınları 2002 .Harvard Business School Publishing Corporation, s.91-97.
- DURAK-BATIGÜN, Ayşegül ve Nesrin Hisli-Şahin (2006), “İş Stresi Ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 17 (1), S.32-45.
- DUVALL, C. K. (1999), “Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization”, **Participation and Empowerment: An International Journal**, 7 (8).
- DÜZYÜREK Sinan ve Gülören Ünlüoğlu, (1992).” Hekimde Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **Psikiyatri Bülteni**, 1:108-112.

- EADE, Vincent H. (1993), **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona.
- EREN, Erol. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., İstanbul.
- ERGİN, C. (1993), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 143-160.
- ERGİN, Canan (1992), “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması”, **7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, s. 143-154.
- ERSOY, Ayten ve Burcu Demirel (2005), “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu I”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı. 26, Nisan.
- FOL, Nancy (1994), **Empowering People at Work**, Gower Publishing Company,U.K.
- FREUDENBERGER, N.J (1974), “Staff burnout”, **J Soc Issues**, 30: 159.
- GARDEN, M.(1991), “Relationship Between Burnout And Performance”, **Psychological Reports**, Vol. 68.
- GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜLLÜCE, Ali Çağlar (2006), *Mesleki Tükenmişlik ve Duyusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- GÜRSÖZLÜ, S. (2008), **İş Zenginleştirme** (<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>., 20.12.2008)
- GÜZEL Tülay, Şule Aydın Tükeltürk ve Emrah Özkul (2008), “Importance And Effect Of Empowerment In Hotel Enterprises”, **Ege Akademik Bakış/ Ege Akademik Review**, No.8,Vol.2.

- HACIMUSTAFAOĞLU M. Furkan (2008), *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- HANÇER, Murat (2001), *An Analysis Of Psychological Empowerment And Job Satisfaction For Restaurant Employeesquestionnaire, School Of The Ohio State University*, Phd Thesis, U.S.A..
- HARVEY, Don ve Donald R. BROWN (2001), **An Experiential Approach to Organization Develepment**, Sixth Edition, Prentice Hall, USA.
- HİSLİ-ŞAHİN, Nesrin (1998), “İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları”, Editörler: HİSLİ-ŞAHİN, N., **Stresle Başa Çıkma–Olumlu Bir Yaklaşım**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 3. Basım, s.27-30, Ankara
- IZGAR, Hüseyin (2000), *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İÇÖZ Orhan (2003), **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, 4. Baskı, Turhan Yayıncılık, Ankara.
- KAÇMAZ, Nazmiye (2005), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 68, Sayı 1, 29-32.
- KEPİR, Handan (2004). “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik” **12. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi**, İstanbul.
- KLIDAS, A., P. Van Den Berg ve C. P. M. Wilderom (2007), “Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe”, **International Journal of Service Industry Management**, 18 (1).
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- KUTUCULAROĞLU, Erol (2009), “*Kobi Varlık Portföyü Optimizasyonu İçin Stratejik Bir Sistematiğin Geliştirilmesi*”, Kadir has Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul

- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı (2009), <http://www.kultur.gov.tr/TR/dosyagoster.aspx?DIL=&BELGEANAH=255212&DOSYASIM=yillargelir.XLS>
- KÜLTÜR ve Turizm Bakanlığı, (2009), <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?6E10F8892433CFFB0694A5E22DB3355EDBB5B27D E0 94 9CB, 16.09.20009>.
- LASHLEY, C. (1995) “Towards An Understanding Of Employee Empowerment In Hospitality Services” **International Journal Of Contemporary Hospitality Management** , Vol. 7, No. 1, Pp. 27-32.
- LASHLEY, Conrad (2001), **Empowerment: HR Strategies for Service Excellence**, Rochester, U.K.
- LAZARUS, R. (1982), “Thoughts on the relations between emotion and cognition”, *American Psychologist*, 37, 1019-1024.
- LEE, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993), “A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski, et al. (1986) models”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 14, 3-20.
- MARAŞLI, Müge (2003), *Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, , Ankara,
- MASLACH, C.; Jackson S.E. (1981), “Maslach Burnout Inventory Manual”, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- MASLACH, Christina ve Susan.E. Jackson (1981) “The Measurement Of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol.2.99-113
- MASLACH, Christina, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001), “Job Burnout”, **Annual Reviews Psychology**, 52, S.397- 422.
- MAVIŞ, Feri (2000), “Yiyecek İçecek işletmeleri, Anadolu Üniversitesi”, **Açıköğretim Fakültesi**, Yayın No. 755, Eskişehir.

- MERKEZ Bankası (2009), *Ödemeler Dengesi İstatistikleri ve Uluslararası Yatırım Pozisyonu* <http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/odmain.html>, 24.07.2009.
- MISIRLI, İrfan (2006), **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MORRIS, D. S. Ve R. H. Haigh (1996), “Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma”, **Total Quality Management**.
- MÜFTÜOĞLU , Tamer (2002) **Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi' ler**, Turhan Kitapevi: Ankara.
- NAKİP, M. (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler Ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara: Seçkin.
- OLALI, H. ve M. Korzay (1989), **Otel İşletmeciliği**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını
- ORAL, Saime (2005), **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık: Ankara.
- ÖRMEN, Uğur. (1993), *Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZALP, Enver ve Çiğdem Kırel (2005), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı, Yayın No. 149, Eskişehir.
- ÖZER, A. Kadir (1997), **Gerçekçi Yönetişim- Yönetici Liderlik Modeli**, Varlık Yayınları A.Ş., İstanbul.
- ÖZGEN Hüseyin ve Murat Türk (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı : Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, Cilt 30.
- ÖZGEN, Işıl (2008), “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışmalarının Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD)**, Yıl.5, S.2.

- ÖZGÜVEN-DEVİRİMCİ, Hadise ve Seda Haran (2000), “Tükenme Kriz ve Krize Müdahale”, **Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları**, No. 6, s.199-214.
- QUINN, R. E. ve G. M. SPREITZER (1997), “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Autumn, 26.
- RANDENIYA R., N. Baggaley ve M. A. Rahım (1995), “Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment”, **Total Quality Management**, Vol. 6, No: 3.
- ROBBINS, Stephen P. ve Mary COULTER (2003), **Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, USA.
- SABUNCUOGLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SEÇGİN, Yılmaz (2007), *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- SEKARAN, Uma (2002), **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc: USA.
- SEYMEN, Oya Aytemiz (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SILIĞ Aylin (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler-Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, 1. Bası, İstanbul



- ŞAHİN, Nilüfer (2007), *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞENEL, Özlem (2006), *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞİMŞEK, M. Ş., S. Kınır (2006), (Stainer A.' dan aktaran) **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayın, Ankara.
- TAVSANCIL, Ezel. (2002), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınları: Ankara.
- TEKİN, A. (1991), **Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları**, Adım Yayıncılık: Ankara.
- TELMAN, Nursel ve Levent Önen (2008), "İşin Önemi Ve İş Yaşamında Tükenmişlik" [www.maltepe.edu.tr/06\\_haber/4.rehberlik\\_sempozyum\\_sunulvent\\_onen.doc](http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunulvent_onen.doc), 28.11.2008
- TEPECİ, Mustafa ve Kemal Birdir (2003), "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri", **Anotolia Dergisi**, 14 (2): 93-106.
- TEVRÜZ, S. (1996), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- TEZBAŞARAN, A (1997), Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, 2. Baskı. s. 19-51, Ankara.
- TORUN, Alev (1995), *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNÇ, Tülin (2008), *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

TÜRSAB (2008), <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/home/08SUSeyAc.pdf> :  
15.07.09

TÜRSAB (2008), [www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp](http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp), Erişim Tarihi,25.02.2008

TÜRSAB (2009), [www.tursab.org.tr/content/turkish/haberler/bsk/.../09niSUNUM.ppt](http://www.tursab.org.tr/content/turkish/haberler/bsk/.../09niSUNUM.ppt):  
27.07.2009

UĞURLUOĞLU-OK, Sibel (2002), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

UYYSAL, Melike Bihter (2007), *Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM Fatma (1996), *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Ankara.

YILDIRIM, Halil (2005), “Personel Güçlendirme- Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı” Editörler: BAKAN, İsmail, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta, s.100-101.

YÜCEL, Deniz (2003), *Çalışanları Neler Motive Eder? İş, Güç, Bakış-İş Yaşamı Dergisi*, Sayı.8.

YÜKSEL, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003), “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **G.Ü.,İ.İ.BF. Dergisi**, 5 (1).

ZENGİN, Burhanettin (2009) “ Seyahat İşletmeleri”, Editörler: ZENGİN, B., ve Ş. Demirkol, **Turizm İşletmeleri**, Değişim Yayınları.

## EK 1: Anket Formu

### PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÜZERİNE ETKİLERİ

Sayın katılımcı;

Bu araştırmanın amacı, personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkilerinin tespit edilmesidir. Konu hakkındaki düşüncelerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmeniz istenmektedir. Bu çalışmanın bulguları akademik çalışmalara katkı sağlaması için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz yardım ve ilgiden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Zeynep ASLAN

Sakarya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (x) işareti koyarak belirtiniz.

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi kendim kontrol ederim.					
2. İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.					
3. Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.					
4. Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamak konusunda yetkiliyim.					
5. Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla sorunlarını çözmeye konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.					
6. Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.					
7. Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum.					
8. İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım.					
9. İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.					
10. Müşteriler ve iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.					
11. Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.					

	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karaszım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
12. Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.					
13. İşyerimde çalışanlar müşteri hizmetlerini geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.					
14. İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.					
15. İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur.					
16. İşyerim süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.					
17. Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.					
18. Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.					
19. İşimle ilgili sorunları kendim çözerim.					
20. İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.					
21. Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.					
22. İşimle ilgili sorunları kendim çözmek konusunda <b>desteklenmiyorum.</b>					
23. İstedğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin <b>verilmez.</b>					
24. Anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili <b>değilim.</b>					
25. İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür <b>hissetmiyorum.</b>					
TÜKENMİŞLİK SENDROMU	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu <b>hissediyorum</b>					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş <b>hissediyorum.</b>					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı <b>düşünüyorum.</b>					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen <b>anlarım.</b>					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı <b>fark ediyorum.</b>					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok <b>yıpratıcı.</b>					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını <b>bulurum.</b>					

	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Hiçbir Zaman
8. Yaptığım işten yıldığımı <b>hissediyorum.</b>					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma <b>inaniyorum.</b>					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı <b>sertleştim.</b>					
11. Bu işin giderek beni katılaştırdığını <b>düşünüyorum.</b>					
12. Çok şeyler yapabilecek <b>güçteyim.</b>					
13. İşimin beni kısıtladığını <b>hissediyorum.</b>					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı <b>hissediyorum.</b>					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda <b>değil.</b>					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres <b>yapıyor.</b>					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat ortam <b>oluştururum.</b>					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış <b>hissederim.</b>					
19. Bu işte kayda değer birçok iş başarı <b>elde ettim.</b>					
20. Yolun sonuna geldiğim <b>hissediyorum.</b>					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla <b>yaklaşıyorum.</b>					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanıyormuş gibi davrandıklarını <b>hissediyorum.</b>					

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz?  Bay  Bayan
2. Medeni durumunuz?  Evli  Bekar
3. Hangi yaş aralığındasınız?  
 18 ve altı  19 – 25  26 - 35  36 - 45  46 - 55  55 ve üzeri
4. Eğitim düzeyiniz?  
 İlk Öğrenim  Orta Öğretim  Ön lisans  Lisans  Lisans Üstü  
 İlkokul , Ortaokul ] [Lise ve Denge]  İki yıllık M.Y.O.] [Dört Yıllık ] [Yüksek Lisans]
5. Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı?  Evet  Hayır  
 Turizm Lisesi  2 Yıllık Turizm Önlisans  4 Yıllık Turizm Lisans  
 Turizm Yüksek lisans\ Doktora
6. Acentada çalışma şekliniz nasıldır?  
 Kadrolu Çalışan  Sezonluk Çalışan  Stajyer
7. Acentada ki göreviniz .....(Lütfen Belirtiniz)
8. Su anki pozisyonunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 1 yıldan az  1-4 yıl  5-8 yıl  9-12 yıl  13-15 yıl  15 yıldan fazla
9. Aylık kazancınız nedir?  
 Asgari Ücret  601-750YTL  751-1000 YTL  1001-1250 YTL  
 1251-1500  1501YTL ve yukarısı
10. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 1 yıldan az  1-4 yıl  5-8 yıl  9-12 yıl  13-15 yıl  15 yıldan fazla
11. Seyahat Acentası Grubu  
 A Grubu  B Grubu  C Grubu
12. Seyahat acentasında çalışan toplam kişi sayısı .....(Lütfen Belirtiniz)
13. Seyahat acentasının faaliyette bulunduğu şehir? .....(Lütfen Belirtiniz)
14. Seyahat acentası kaç yıldır hizmet vermektedir? .. .....(Lütfen Belirtiniz)

## ÖZGEÇMİŞ

1985 tarihinde Nevşehir’de doğan Aslan ilk, orta ve lise eğitimi Nevşehir’de tamamlamıştır. Lisans eğitimini 2003-2007 yılları arasında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda tamamlayan Aslan 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında lisansüstü eğitime başlamıştır. 2009-2010 Eğitim Öğretim yılında ise Avrupa Birliği LLP\ Erasmus Programı çerçevesinde Institute of Technology Tralee / İrlanda’da lisansüstü eğitime devam etmiştir.