

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

SEYAHAT ACENTASINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU ve
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Beril DÖNMEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2008

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

SEYAHAT ACENTASINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU ve
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Beril DÖNMEZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kemal BİRDİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2008

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,


Beril DÖNMEZ tarafından hazırlanan Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız

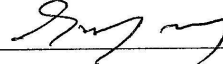


Başkan


Yrd. Doç. Dr. Kemal BIRDİR
(Danışman)




Üye


Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR



Üye


Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

11/08/2008

Prof. Dr. A. Nukhet ADEYEKE

Enstitü Müdürü
MERKEZ
Sosyal Bilimler

ÖNSÖZ

Turizm endüstrisinin en önemli araçlarından biri olan seyahat acentalarının en önemli özellikleri arasında emek-yoğun olmaları, kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermeleri gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere seyahat acentalarının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır. Hizmeti sunan işgören ile hizmeti satın alan müşterinin iç içe ve sürekli iletişim halinde olması insan kaynağının önemini vurgulamaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle hızla gelişen teknoloji, değişen kültürel değerler, çeşitlenen tüketici ihtiyaçları, artan rekabet koşulları sonucu işletmeler maddi varlıklarının yanı sıra sahip oldukları insan kaynaklarını da etkin ve verimli şekilde kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Rekabet ettikleri pazarda en iyi ve en başarılı olmayı arzulayan işletmeler için özellikle üzerinde durulması gerekli nokta; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar yanında insan kaynakları olmalıdır. İnsanların bir arada nasıl daha iyi çalışacaklarını ve yaptıkları işten nasıl doyum sağlayacaklarını saptamak ve gerekli önlemleri alabilmek, işletmeler için her geçen gün daha önemli hale gelmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş doyumunu ile ilişkili olduğu saptanan tükenmişlik kavramı, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerde bireylerin insanlara karşı duyarsızlaşmaları, kendilerini duygusal yönden tükenmiş hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde kendini göstermektedir. Bu çalışmada, seyahat acentalarında hizmet veren işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Sadece tez danışmanlığımın yürütülmesi aşamasında değil, yüksek lisans yaptığım iki yıl boyunca hiçbir koşulda benden bilgisini ve desteğini esirgemeyen, kendimi en kötü hissettiğim anlarda hayata dair çok güzel şeylerin beni beklediğini hatırlatan,

motivasyonumu daima yüksek tutan ve beni her zaman takdir eden, çok saygıdeğer tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kemal BİRDİR'e...

Yaptığım tüm bilimsel çalışmalarda, istatistiksel analiz konusunda her zaman yardımcı olan, veri analizinin nasıl yapılacağını yılmadan anlatan, kütüphanesindeki tüm kaynakları paylaşan, her zaman çalışkan, sistemli ve üretken olmayı öğütleyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Celil ÇAKICI'ya...

Tezim için gerekli olan verilerin toplanmasında en az benim kadar çalışkan, uzakta olsa bile her zaman benimle olduğunu bildiğim, ev arkadaşım, kardeşim, bebishim Banu SOLAK'a...

Bir kere olsun şikayet etmeden tüm verilerimin girişinde ve kontrolünde, tablolarımın çizimde yardımcı olan Naciye ÖZCAN'a, bunaldığımız anlarda yaptığı doğal espriler ve ortaya attığı uçuk fikirlerle bizi bambaşka alemlere götüren, zulumuz Zülal KUTLU'ya, makale çevirilerimde zevkle yardımcı olan, tezimin teslimine bir ay kala bana evini açan ve rahat bir çalışma ortamı sağlayan, bize her zaman ablalık yapan Burcu Elveren OĞUZ'a, kısaca en az benim kadar benim işim için çalışkan iş arkadaşlarım, yol arkadaşlarım, dostlarım dört yapraklı yoncamızın üç yaprağına...

Hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman hedeflerim doğrultusunda ilerlememe izin veren ve gerçekleştirmeleri için gerekli koşulları sağlayan, tüm ihtiyaçlarımı itiraz etmeden karşılayan, başaracağıma her zaman inanan ve beni koşulsuz seven abim Halil DÖNMEZ'e ve annem Alime DÖNMEZ'e...

Bir yerlerde var olduğunu ve bana her zaman gülümseyerek baktığını bildiğim, "ben" olmamı borçlu olduğum bitaneme, babacığma, Sait DÖNMEZ'e...

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

SEYAHAT ACENTASINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Seyahat acentaları, turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasına aracılık eden işletmelerdir. Kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermelerinin yanında tamamen insan kaynağına dayalı emek yoğun çalışmaları en önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Bu özellikler dikkate alındığında; kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme karlılığı konularında en önemli görev işgörenlere düşmektedir.

Günümüzde işgörenlerin, çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumların araştırılması oldukça popüler hale gelmiştir. Konu ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalar sayesinde, hem literatüre hem de sektöre katkı sağlamak ve insan kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanılması konusundaki bilinç artmaktadır.

Seyahat işletmelerinde, işgörenlerin çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumları belirlemek amacıyla yapılmış olan bilimsel araştırma sayısının bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az olması dikkat çekmektedir. Seyahat işletmelerinin kendine has özelliklerini dikkate alarak yapılacak olan iş doyum ve tükenmişlik çalışmaları karşılaşılan sorunlara uygun çözüm önerilerinin sunulması açısından önemlidir.

Bu çalışma ile iş doyum ve tükenmişlik konuları, ilişkili oldukları faktörler, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik durumunda ortaya çıkacak sonuçlar incelenmiş, seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak; Minnesota Doyum Anketi, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Türkiye’de A grubu seyahat acentalarının yoğunlukta bulunduğu İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla, Mersin şehirlerinde

faaliyet gösteren acenta çalışanlarından 298 kişinin katılımıyla toplanan verilerin analizi sonucunda, seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumu ile tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Seyahat Acentaları, İş Doyumu, Tükenmişlik

ABSTRACT

THE ASSESSING BETWEEN JOB SATISFACTION AND BURN-OUT LINK AMONG TRAVEL AGENCY EMPLOYEES

Travel agencies are organizations that mediate goods and services produced in tourism to be transmitted to customers. In addition to its non-stop and face to face services, its most basic property is its being dependent on human sources which is labor- intensive. Within this property, employees play the most crucial role regarding high-quality services, customer satisfaction and organization profitability issues.

The studies on attitudes of employees toward the agency they work and their job have recently drawn attention. These researches contributed to both literature and organization, and support the view in which human sources should be used effectively and efficiently. There are few researches on the attitudes of employees towards their job and the organization they work for. Job satisfaction and burn-out studies which take into consideration the specific properties of organizations are important in that presenting appropriate solutions to possible problems.

In this research, job satisfaction and burn-out topics and related factors, the results which is caused by job satisfaction and burn-out has been examined, and lastly the relationship between job satisfaction of employees who work in travel agencies and burn-out level has been analyzed. MSQ, MBI and personel questionnaire are main data collection techniques which were applied 298 employee who work in cities such as İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla, Mersin where A group travel agencies are common in Turkey contributed to collection of data. At the end of the data analysis, it has been observed that while the job satisfaction levels are improving, the burn-out levels decreased.

Key Words: Tourism, Travel Agencies, Job Satisfaction, Burn-Out

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM SEYAHAT ACENTALARI	4
I.1. Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi	5
I.1.1. Dünyada Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi	5
I.1.2. Türkiye’de Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi	6
I.2. Seyahat Acentalarının Tanımı	7
I.3. Seyahat Acentalarının Fonksiyonları ve Ülke Ekonomisindeki Rolleri	8
I.4. Seyahat Acentalarının Görevleri ve Sundukları Hizmetler	11
I.5. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması	13
I.5.1. Yapısal Sınıflandırma	13
I.5.2. Hedeflenen Pazar Dilimlerine Göre Sınıflandırma	14
I.5.3. Yasal Sınıflandırma	15
I.5.4. Faaliyet Yönü Açısından Sınıflandırma	18
I.5.5. Uluslararası Düzeyde İşlevsel Sınıflandırma	19
I.6. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi	20

I.6.1. Satın Alma Bölümü	23
I.6.2. Satış Bölümü	23
I.6.3. Pazarlama Bölümü	23
I.6.4. İnsan Kaynakları ve Eğitim Bölümü	24
I.6.5. Finans ve Muhasebe Bölümü	24
I.6.6. Operasyon Bölümü	24
II. BÖLÜM İŞ DOYUMU (JOB SATISFACTION)	25
II.1. Seyahat İşletmelerinde İş Doyumu	25
II.2. İş Doyumunun Tanımı	27
II.3. İş Doyumunun Önemi	28
II.4. İş Doyumunun Özellikleri	30
II.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	31
II.5.1. Bireysel Faktörler	32
II.5.2. Örgütsel Faktörler	32
II.6. İş Doyumsuzluğu Kavramı	34
II.7. İş Doyumunu Açıklayan Kuram ve Yaklaşımlar	35
II.7.1. Abraham H. Maslow – İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36
II.7.2. Clayton Alderfer – ERG Teorisi	38
II.7.3. Frederick Herzberg – Çift Etmen Kuramı	39
II.7.4. David Mc Clelland – Başarma İhtiyacı Teorisi	40
II.7.5. Victor Vroom – Beklenti Kuramı	41
II.7.6. Porter-Lowler Modeli	42
II.7.7. J. Stacy Adams – Eşitlik Kuramı	43
II.7.8. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	44

II.7.9. Edwin A. Locke – Amaç Teorisi	45
II.7.10. Smith, Kendal ve Hulin – Cornell Modeli	45
II.7.11. Hackman ve Oldham – İş Özellikleri Kuramı	47
II.8. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Araçlar	48
II.8.1. Kunin – Yüz Çizelgesi	48
II.8.2. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi	48
II.8.3. Weiss, Davis ve England – Minnesota Doyum Anketi	48
II.8.4. Spector – İş Doyum Anketi	49
II.8.5. Smith, Kendal ve Hulin – İş Tanımlama Ölçeği	49
II.8.6. Genel Kıyaslama Ölçeği (Job In General – JIG)	50
III. BÖLÜM TÜKENMİŞLİK (BURN-OUT) SENDROMU	51
III.1. Tükenmişlik Kavramı	51
III.2. Tükenmişlik Tanımları	51
III.3. Tükenmişlik Belirtileri	54
III.4. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi	57
III.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	59
III.6. Tükenmişlik Modelleri	61
III.6.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	61
III.6.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli	62
III.6.3. Leiter Tükenmişlik Modeli	63
III.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli	64
III.6.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli	65
III.6.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	67
III.6.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	67

	ix
III.6.8. Meier Tükenmişlik Modeli	68
III.6.9. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli	69
III.6.10. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli	70
III.6.11. Maslach Tükenmişlik Modeli	70
IV. BÖLÜM SEYAHAT ACENTASINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	73
IV.1. Araştırmanın Amacı	73
IV.2. Araştırmanın Önemi	74
IV.3. Varsayımlar	75
IV.4. Araştırma Yöntemi	75
IV.4.1. Veri Toplama Araçları	76
IV.4.1.1. Minnesota Doyum Anketi (MSQ)	76
IV.4.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI)	78
IV.4.1.3. Kişisel Bilgi Formu	80
IV.4.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Analizleri	80
IV.4.2.1. Minnesota Doyum Anketi Güvenilirlik Analizi	81
IV.4.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri Güvenilirlik Analizi	82
IV.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	84
IV.5. Bulgular ve Değerlendirme	85
IV.5.1. Araştırmada Kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Frekans Dağılımları	85
IV.5.1.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	85

	x
IV.5.1.2. İşgörenlere ve Çalıştıkları Seyahat Acentasına Ait Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımları	89
IV.5.1.3. Minnesota Doyum Anketi'nin Frekans Dağılımları	92
IV.5.1.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Frekans Dağılımları	97
IV.5.2. Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	101
IV.5.3. Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin Bazı Demografik Özelliklerine Göre Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile Elde Edilen Verilerin Karşılaştırılması	108
IV.5.3.1. Yaş	108
IV.5.3.2. Cinsiyet	111
IV.5.3.3. Medeni Durum	114
IV.5.3.4. Eğitim Durumu	116
IV.5.3.5. Turizm Eğitimi	120
IV.5.3.6. Meslek Seçimi	123
IV.5.3.7. Çalışma Statüsü	126
IV.5.3.8. Ücret	129
IV.6. Sınırlılıklar	132
SONUÇ ve ÖNERİLER	133
KAYNAKÇA	138

EKLER

Ek 1: Yönerge

Ek 2: Minnesota Doyum Anketi

Ek 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri

Ek 4: Kişisel Bilgi Formu

KISALTMALAR LİSTESİ

ESAD	Ege Seyahat Acentaları Derneği
JDI	İş Tanımlama Ölçeği
MBI	Maslach Tükenmişlik Envanteri
MSQ	Minnesota Doyum Anketi
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSTAC	Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti
WTO	Dünya Turizm Örgütü

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Minnesota Doyum Anketi Genel Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 2: Minnesota İçsel Doyum Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 3: Minnesota Dışsal Doyum Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 4: Maslach Tükenmişlik Envanteri Genel Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 5: Maslach Duygusal Tükenme Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 6: Maslach Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 7: Maslach Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 8: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	88
Tablo 9: İşgörenler ve Çalıştıkları Seyahat Acentası ile İlgili Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımları	92
Tablo 10: Minnesota Doyum Anketi İçsel Doyum Alt Ölçeği Frekans Dağılımları	94
Tablo 11: Minnesota Doyum Anketi Dışsal Doyum Alt Ölçeği Frekans Dağılımları	96
Tablo 12: Maslach Tükenmişlik Envanteri Duygusal Tükenmişlik Alt Ölçeği Frekans Dağılımları	98
Tablo 13: Maslach Tükenmişlik Envanteri Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Frekans Dağılımları	99
Tablo 14: Maslach Tükenmişlik Envanteri Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Ölçeği Frekans Dağılımları	100
Tablo 15: Minnesota Doyum Anketi Alt Ölçekleri	101

Tablo 16:	Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt Ölçekleri	101
Tablo 17:	Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri	102
Tablo 18:	İş Doyumu ve Tükenmişlik Ölçekleri Korelasyon Analizi	103
Tablo 19:	Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	108
Tablo 20:	Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	109
Tablo 21:	Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi	109
Tablo 22:	Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	111
Tablo 23:	Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	112
Tablo 24:	Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi	112
Tablo 25:	Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	114

Tablo 26:	Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	114
Tablo 27:	Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi	115
Tablo 28:	Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	116
Tablo 29:	Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	117
Tablo 30:	Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi	117
Tablo 31:	Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	120
Tablo 32:	Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	120

Tablo 33:	Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi	121
Tablo 34:	Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	123
Tablo 35:	Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	123
Tablo 36:	Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi	124
Tablo 37:	Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	126
Tablo 38:	Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	127
Tablo 39:	Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi	127

Tablo 40:	Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	129
Tablo 41:	Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	129
Tablo 42:	Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Küçük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması	21
Şekil 2: Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması	21
Şekil 3: Büyük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması	22
Şekil 4: İş Doyumu ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	33
Şekil 5: Tükenmişlik Belirtileri	56

GİRİŞ

İş hayatında yoğun ve acımasız rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde, hizmet üreten işletmeler için nitelikli hizmet sunmak stratejik bir öneme sahiptir. Hizmet sektörü, gelecekteki gelişme potansiyeli ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, hizmet işletmelerini varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Kaliteli hizmet sunmak ise yetenekli ve işinden doyum sağlayan, yüksek verimlilikle çalışan işgörenlerle mümkün olmaktadır (Toker, 2007: 94).

İşgörenlerin verimliliğini artıran etkenler arasında yüksek iş doyumunu ve düşük tükenmişlik düzeyi sayılabilir. Diğer işletmelerde olduğu gibi seyahat işletmelerinde de insan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, üretim faktörleri içerisinde en önemli ve en zor kontrol edilen emek faktörüdür. İşgörenin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir faktör de iş doyumudur. İş doyumunu, işgörenlerin sahip oldukları işteki rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. İşe karşı gösterilen pozitif (olumlu) tepki iş doyumunu, negatif (olumsuz) tepki ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Chen, 2007: 73). İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı çalışan seyahat işletmelerinde daha büyük bir öneme sahiptir çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir.

Tükenmişlik ise, insanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan bir durumdur. Tükenmişlik, bireylerin ve örgütlerin her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve

enerji azalmasıyla birlikte işgörenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen faktörlerden biridir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bu kapsamda, iş doyumunun yüksek olması dolayısıyla düşük tükenmişlik düzeyi; üretkenlik, başarı gibi yönleriyle bireylere yarar sağlarken; verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkı sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında, seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları incelenmiş ve bu kavramların seyahat acentasında çalışan işgörenler tarafından ne düzeyde yaşandıkları, iki kavram arasında birbirlerinden etkilenme ve pozitif ya da negatif yönde bir ilişkinin olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, seyahat acentalarının dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi, tanımı, fonksiyonları, görevleri ve sundukları hizmetler, sınıflandırılması ve bölümleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, iş doyumunu kavramı, seyahat işletmelerinde iş doyumunu, tanımı, önemi, özellikleri, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun ilişkide olduğu kavramlar, iş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar, iş doyumunun ölçümü ve iş doyumunu ölçekleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, tükenmişlik sendromu, tanımı, belirtileri, tükenmişlik sürecinin gelişmesi, tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri, tükenmişliğin yol açtığı sonuçlar ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, kuramsal çerçeveden hareketle, seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde

faaliyet gösteren, A grubu seyahat acentalarında çalışan işgörenler üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırma ile konu incelenmiş; toplanan veriler değerlendirilerek konuya ilişkin bazı çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

I. BÖLÜM SEYAHAT ACENTALARI

Turizm endüstrisi; oldukça geniş kapsamlı bir sektör olup, birçok alt sistemi içinde barındırmaktadır. Zaman içerisinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak endüstri çok fazla büyümüş ve endüstrinin alt sistemlerini oluşturan seyahat ve konaklama işletmeleri de başlı başına birer sektör haline gelmiştir. Turizm endüstrisi, seyahat ve konaklama sektörleri yanında; yeme-içme, eğlence, alış veriş, ulaştırma gibi alt sistemleri de kapsamaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001: 11).

Turizm, bir ülkenin ekonomik açıdan büyümesi, diğer ülkelerle olan iktisadi, siyasi ve sosyal ilişkilerini geliştirmesi ve güçlendirmesinde etkili olan en önemli araçlardan biridir. Nitekim turizm, ekonomik bir araç olmanın yanı sıra sosyal ve kültürel bir işleve de sahiptir. Turizm faaliyetleri aracılığıyla ulaşılmak istenen hedeflere yaklaşabilmek için turizm endüstrisi içerisinde yer alan seyahat acentalarını da tüm yönleri ile tanımak gerekmektedir (Hoşcan ve diğ., 1997).

Turizm endüstrisinin araçlarından biri olan seyahat acentalarının da en önemli özellikleri arasında emek-yoğun olmaları (Emir ve Baytok, 2004: 251; Tengilimoğlu, 2005: 24), kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermeleri (Toker, 2007: 92) gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere seyahat acentalarının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır.

İlk bölümde; seyahat acentalarının dünyadaki ve Türkiye’deki tarihsel gelişimi, tanımı, fonksiyonları, görevleri ve sundukları hizmetler, sınıflandırılması ve bölümleri konuları üzerinde durulmuştur.

I.1. Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde turizm endüstrisinin en önemli bölümünü seyahat acentacılığı oluşturmaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001: 13). Dünyada insanlar yaşadıkları zaman boyunca farklı ve çeşitli sebeplerle seyahate çıkmışlardır. İlk başlarda; ticaret, eğitim, din, sağlık, ziyaret gibi sebeplerle, tek kişi ya da grup halinde çıkılan bu seyahatler için, seyahatin organizasyonu veya verilen hizmetler karşılığında herhangi bir ticari kazanç söz konusu olmamıştır. Başkaları için bir seyahat organize etme, bu seyahat boyunca verilecek olan hizmetlere aracı olma ya da seyahat boyunca kişiler için kolaylaştırıcı hizmet sunma konularının, ticari bir amaç için yapılmaya başlanması kısa bir geçmişe dayanmaktadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 4).

I.1.1. Dünyada Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi

Dünyada, modern anlamda organize edilmiş ilk tur, İngiltere'nin Leicester Kenti'nden Loughbrough Kenti'ne, Thomas Cook tarafından düzenlenmiştir. Cook'un da üyesi olduğu bir derneğin üyelerini, şehir dışında düzenlenen bir toplantıya götürmek amacıyla, en ucuz fiyata, kazanç elde edilmeden düzenlenen bu gezinin ardından, kişilerin başkaları tarafından, kendileri için gezi organize etmelerinden hoşnut olmalarını fark eden Cook, bunu bir iş olarak yapmaya karar vermiştir. 1845 yılında Cook, seyahat düzenleyicisi olarak yeni mesleğine adım atmıştır (İçöz, 2000: 10-11).

Cook, gezilerinde rehberlik hizmeti vermeksizin, sadece konaklama ve ulaşım hizmetlerini sunmaya başlamıştır. İlk yurtdışı turunu 1846 yılında tren ve vapurla İskoçya'ya organize etmiştir. Bu alanda zamanla isminden söz ettirmeye başlayan Cook, ilk seyahat şirketini, 1860 yılında, Thomas Cook Travel adıyla, Londra'da açmıştır. Thomas Cook Travel, seyahat sektöründe günümüzde de dünya çapında hizmet vermektedir (Mısırlı, 2006: 8).

Birinci Dünya Savaşı'nın çıktığı yıla kadar, seyahat sektörünün gelişimiyle eş zamanlı hızlı bir gelişme gösteren seyahat acentacılığı, savaş döneminde duraklama evresine girmiştir. Ancak 1919 yılında, havayolu ile yolcu taşınmaya başlanması sektör gelişimine yeniden hız kazandırmıştır (İçöz, 2000: 11).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, kara ve havayolu taşımacılığında görülen gelişmeler ve seyahat sektörüne sunulan yeni olanaklarla sadece konaklama ve ulaşım hizmetleri değil tur düzenleme hizmetlerinin de önemi ortaya çıkmıştır. İlk charter uçuşunun organize edilmesiyle, tur paketi hazırlayan ve taşıma araçlarını toptan kiralayan tur operatörlüğü kavramı gündeme gelmiştir. Günümüzde de seyahat acentaları gelişimlerini zamanın gereklerine uygun olarak sürdürmektedirler (Mısırlı, 2006: 8).

I.1.2. Türkiye'de Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Türkiye'ye gelen yabancı misafirler yine yabancılar tarafından ağırlandırmaya başlanmıştır. Türkiye'de seyahat acentacılığının başlangıcı, Esat Tomruk, Kıbrıslı Hayri Bey gibi bazı Türk aydınları tarafından kurulan ve 1923 yılından sonra Türkiye Turing ve Otomobilcilik Kurumu adını alan yapılanma ile olmuştur. Türkiye'de ilk seyahat işletmeleri ise yine Türkiye'de ikamet eden yabancılar tarafından kurulmuştur. Türkiye'ye gerçek anlamda seyahat acentacılığı Wagon-List/Cook şirketi tarafından getirilmiştir. İlk Türk seyahat acentası 1925 yılında, 4 ortak ile kurulan NATTA'dır. Bunu 1925-1940 yıllarında kurulan Pasrapid, Tutta, Le Globa, Bulex gibi yeni seyahat acentaları izlemiştir. 22 Nisan 1968 tarihinde, 6086 sayılı kanununun 34. maddesine istinaden, 6/9947 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile seyahat acentaları faaliyetlerine ilk düzenleme hayata geçirilmiştir. Seyahat acentaları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve sorunların çözümü için ortak hareket edilmesini sağlamak amacıyla 1955 yılında İstanbul'da Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) kurulmuştur. Ege

Bölgesi'nde yoğunlaşan seyahat acentaları, Ege Seyahat Acentaları Derneği'ni (ESAD) kurmuştur. 14.09.1972 tarihinde 1618 sayılı kanun ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) kurulmuş ve tüm seyahat acentaları için bu birliğe üyelik zorunlu hale getirilmiştir. 1972 yılında 100 üyesi bulunan birliğin üye sayısı 1975'de 188'e çıkmış, günümüzde ise 3400'ü merkez olmak üzere 4500 üye sayısını aşmıştır (İçöz, 2000: 20-21; Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 8-9).

I.2. Seyahat Acentalarının Tanımı

Seyahat acentaları, turistik talep ve arzın birbiriyle etkileşimini kolaylaştırıcı bir rol üstlenen ve tamamen hizmet üreten işletmelerdir (İçöz, 2000: 47). Turizm endüstrisinin önemli bir kolu olan seyahat acentalarının birçok farklı tanımı yapılabilmektedir. Bunlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Dünya Turizm Örgütü'nün (WTO) yapmış olduğu seyahat acentası tanımı şöyledir; *“seyahat acenteleri, halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma, hakkında bilgi veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan kuruluşlardır”* (Kozak, 2004: 31).

28.09.1972 tarih ve 14320 no.lu Resmi Gazete'de yayımlanan 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'nun 1. maddesine göre seyahat acentaları, *“kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi spor ve eğlence imkanları sağlayan, onlara turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır”* (Mısırlı, 2006: 36).

Başka bir tanıma göre seyahat acentaları; seyahat ve tatil üreten, ulaştırma, konaklama, ağırlama, eğlence ve diğer turizm işletmecilerinin ürünlerini, aynen ya da birleştirerek, düzenlenmiş bir şekilde, geliştirilmiş pazarlama yöntemlerini kullanarak

tüketicie sunan ve özel tekniklerle pazarlayan, kar elde etme amacıyla satan, ticari işletmelerdir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2006: 32).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak seyahat acentaları için daha geniş kapsamlı bir tanımlama yapılmaktadır. Seyahat acentaları; turistik mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinin satışını onlar adına yapan, yapılan bu aracılık karşılığında belli bir komisyon elde eden ve/veya seyahat ile ilgili değişik hizmetleri bir paket halinde bir araya getirip tur organize eden, enformasyon, ulaşım aracı kiralama, seyahat sigortası yapma gibi diğer hizmetleri de sunan, değişen çevre koşullarının getirdiği olanaklardan faydalanarak sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen işletmelerdir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 11).

I.3. Seyahat Acentalarının Fonksiyonları ve Ülke Ekonomisindeki Roller

Seyahat acentaları, verdikleri hizmet karşılığında elde ettikleri girdilerle, faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Tur operatörleri tarafından hazırlanmış turizm ve seyahat ürünlerini tüketicilere satan ve bunun yanında çeşitli işlevleri yerine getiren seyahat acentaları, ticari kazanç sağlamanın yanı sıra aşağıda sıralanmış fonksiyonları da yerine getirmektedirler (Mısırlı, 2006: 37).

- **Turizmin Gelişimine Katkıda Bulunmak:** Toplam turizm hareketleri, her geçen yıl hızlanarak artmakta ve gelişmektedir. Turist gönderen ve ağırlayan ülkelerde ortaya çıkan olumsuzluklar, turizmin genel gelişme eğilimini çok fazla etkilememekte, bununla birlikte toplam turizm hareketleri içinde; tatil, dinlenme ve gezme-görme amaçlı turizmin payı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişme içerisinde paket tur veya programlı tur şeklinde yapılan seyahatlerin önemli bir yeri olduğu da yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentaları, hizmet verdikleri turistlerin maddi olanaklarına, zevklerine, toplumsal özelliklerine ve tercihlerine göre gezi ve turlar organize ederek, turizme katılan kişi sayısını çoğaltmakta ve dolayısıyla turizmden elde edilen gelirleri

artırarak ülke ekonomisine fayda sağlamaktadırlar. Seyahat acentaları bu faaliyetleri yerine getirerek hem ülke hem de dünya turizminin gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar (İçöz, 2000: 51).

- ***Turizmin reklamını yapmak ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunmak:*** Genellikle ülkelerin çoğunda turistik tanıtım ve pazarlama hizmetleri ulusal turizm örgütleri ve onlara bağlı birimler tarafından yürütülmektedir. Turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren seyahat acentaları, verdikleri hizmetler ve ürünleri ile ilgili tanıtım ve reklam yaparlarken, faaliyette buldukları ülkenin de turistik tanıtımına katkıda bulunmaktadırlar. Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının çabaları ve 1980’den sonra Türkiye’nin tur operatörleri aracılığıyla moda ülke haline getirilmesi, dünya turizm pazarında Türkiye’nin tanıtımında ve pazarlanmasında büyük katkı sağlamıştır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 12).

- ***Yeni Turizm Destinasyonları Bulmak ve Turizm Pazarına Sunmak:*** Seyahat acentaları tüketici talepleri ve eğilimlerini yakından takip ederek, yeni turistik ürünler oluşturmakta ve hizmete sunmaktadırlar. Dünyada turizm talebini oluşturan kişilerin; zevk, yaşam biçimi ve hayat standartları sürekli değişmekte ve çeşitlenmektedir. Gelişen ve değişen bu isteklere cevap vermek için seyahat acentaları, ülke içinde ve ülke dışında yeni turizm merkezlerini araştırmaktadırlar. Böylece talebin yeni destinasyonlara yönlendirilmesi ve turistik potansiyele sahip olan bölgelerin kalkınmasına katkı sağlamaktadırlar (Mısırlı, 2006: 38).

- ***Turistik Mal ve Hizmet Fiyatlarında Alternatifler Yaratmak:*** Seyahat acentaları, organize ettikleri turlar, sundukları ürün ve hizmetler için farklı gelir gruplarına hitaben farklı fiyat alternatifleri oluşturarak daha fazla insanın turizm hareketlerine katılımı sağlamaya çalışmaktadırlar (İçöz, 2000: 52).

- **Turistik Mal ve Hizmet Fiyatlarında İndirim Sağlamak:** Kişilerin seyahat organizasyonlarını tek başlarına planlamaları her zaman için daha maliyetli olmaktadır. Seyahat acentaları, sektördeki diğer üretici ve aracı kurumlarla yaptıkları özel anlaşmalar sayesinde ürün ve hizmet fiyatlarını önemli ölçüde düşürebilmektedirler (İçöz, 2000: 52).

- **Tüketicilere Danışmanlık Yapmak ve Bilgi Vermek:** Seyahat acentaları, verdikleri her hizmet karşılığında ücret talebinde bulunmamaktadırlar. Acentalar potansiyel müşterilerine; turistik ürün, hizmet, destinasyon ve seyahat ile ilgili konularda ücretsiz bilgi verme ve danışmanlık yapma hizmetlerini de sunmaktadırlar (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 13).

- **Güven Ortamı Yaratmak:** Seyahat acentaları, hem hizmet sundukları müşterileriyle hem de hizmet satın aldıkları diğer araçlarla karşılıklı güvene dayalı bir çalışma yürütmektedirler. Turistik mal ve hizmetlerin en önemli özelliklerinden biri önce satın alınması daha sonra tüketilmesidir. Genellikle hizmet satın alan müşteriler ödedikleri paranın karşılığını tam olarak alıp alamayacakları konusunda önceden bilgi sahibi değildirler. Aynı şekilde turistlere, acentalar aracılığıyla yeme-içme, konaklama, transfer hizmeti veren diğer aracı kurumlar da daha sonradan paralarını alacaklarına güvenmeleri koşuluyla bu hizmeti vermektedirler. Her iki grup açısından bakıldığında da seyahat acentalarının en önemli fonksiyonu karşılıklı güven olarak ortaya çıkmaktadır (İçöz, 2000: 52; Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 13).

I.4. Seyahat Acentalarının Görevleri ve Sundukları Hizmetler

04.09.1996 tarih ve 22747 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nde seyahat acentalarının yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (İçöz, 2000: 49-50; Mısırlı, 2006: 36-37);

- **Tur Düzenlemek:** Belirli bir program dahilinde ya da programsız bir şekilde, konaklamalı ya da konaklamasız olarak, yurt içinden yurt dışına, yurt dışından yurt içine veya yurt içinde gerçekleşen gezi, spor, eğlence, din, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel veya mesleki inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve seyahat boyunca gerçekleştirilecek hizmetleri planlamak, organize etmek, pazarlamak ve gerçekleştirmek.

- **Transfer:** Seyahat acentasının ürünü satın alan turist, organize edilen turun başlangıcında, herhangi bir aşamasında veya sonunda, sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, liman, havaalanı gibi yerlerden, konaklama yapacağı tesise ya da konaklama yaptığı tesisten yararlanacağı ulaşım aracının bulunduğu yerlere, katılım sağlanan bir organizasyondan sonra hizmetin sunulduğu yerden konaklama tesisine, bir araçla, belirli tarife karşılığı veya taşımacı olan işletmelerin tabi oldukları kurallara bağlı olmaksızın taşınmasını sağlamak.

- **Rezervasyon:** Kara, deniz, havayolu taşıtlarının tarifeli veya tarifersiz seferleriyle alakalı olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde seyahat acentası hizmetlerini satın alan tüketici adına yer ayırtmak, kayıt işlemi yapmak.

- **Enformasyon:** Turizmle alakalı ve turizm hareketlerinin gerektirdiği hususlarda, turistlerin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlerle ilgili bilgi vermek.

- **Kongre ve Konferans Organizasyonu:** İçinde konaklama, transfer veya tur hizmetlerinden en az birinin bulunduğu kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri organizasyonları düzenlemek.

- ***Turistik Gezi Amaçlı Münferit Taşıma Aracı Kiralamak:*** Ticari olmayan amaçlarla, münferit olarak araç kiralamak isteyen müşteriye, kendisine ait olan ya da kiralama yetkisine sahip olduğu, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlarla, içinde konaklama imkanı bulunan araçları direk olarak kiralamak ve konu ile ilgili organizasyon yapmak.

- ***Ulaştırma Araçları Biletleri Satmak:*** Tarifeli veya tarifesiz olarak, uygulamakla yükümlü oldukları mevzuatla taşımacılık hizmeti veren her türlü ulaştırma aracının ve bu araçlara sahip olan işletmelerin bilet satışlarını yapmak.

- ***Seyahat Acentası Ürünü Satmak:*** Seyahat acentalarının ürettiği ürün ve hizmetlerin tamamını ya da belli bir bölümünü ürün ve hizmetin sahibi olan acentanın yetkisiyle satmak.

- ***Turistik Enformasyon ve Tanıtım Malzemeleri Satmak:*** Seyahat acentalarından ürün ya da hizmet satın alan tüketicilere yönelik; turistik kitap, resim, kartpostal, harita, hediyelik eşya gibi malzemelerin satışı yukarıda sayılan görevlere ek olarak yürütülebilecek faaliyetler arasındadır.

- ***Motorlu veya Motorsuz Ulaştırma Araçları Bulundurmak ve Kiralamak:*** Motorlu veya motorsuz, en fazla iki kişiyi beraber taşıyabilen araçlar seyahat acentaları tarafından turistlere kiralanmak için bulundurulabilirler.

I.5. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentaları genellikle; yapısal, hedeflenen pazar dilimlerine göre, yasal, faaliyet yönü açısından ve uluslararası düzeyde işlevsel olarak sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır.

I.5.1. Yapısal Sınıflandırma

- **Büyük Dağıtım Acentaları:** Genellikle tur toptancılarının veya tur düzenleyicilerinin ürünlerini, paket turlarını ya da turizm hizmet sağlayıcılarından temin ettikleri turistik hizmetleri, diğer perakendeci seyahat acentalarına, toptancılık düzeyinde pazarlama görevini yapmaktadırlar (Kozak, 2004: 48).

- **Özendirici Acentalar:** Personel sayısı çok fazla olan büyük işletmeler, özendirici seyahat konusunda uzmanlaşmış acentalar ile anlaşarak, çalışanlarının tatil ve seyahat ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçların karşılanması için yürütülmesi gereken formaliteleri özendirici seyahat acentaları aracılığıyla yapmaktadırlar (İçöz, 2000: 62).

- **Karşılıyıcı (Incoming Agent, Ground Operator) Acentalar:** Tur operatörlerinin, yurt dışından getirdikleri turist gruplarını, karşılayan veya tur operatörlerinin temsilciliğini üstlenen acentalardır. Tur operatörleri adına paket turların tüm sorumluluklarını üstlenmekte ve aksamadan gerçekleşmesi için çalışmaktadırlar (Kozak, 2004: 49).

- **Bağımsız Acentalar:** Seyahat için gerekli tüm işlemleri yapabilen ve herhangi bir kuruluşun temsilciliğini yapmayan, genellikle ulaşım araçlarının biletleriyle beraber tur paketlerinin satışını yapan acentalardır (Mısırlı, 2006: 51).

I.5.2 Hedeflenen Pazar Dilimlerine Göre Sınıflandırma

- ***Tüm Hizmetleri Sunan Acentalar (Full-Service):*** Tüm hizmetleri sunan perakendeci acentalar, tatil ve boş zamanların değerlendirilmesine yönelik seyahatler, grup gezileri, iş amaçlı geziler gibi seyahat kategorisine giren tüm hizmetleri yerine getirmektedirler (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 18).

- ***Kitle Turizmine (paket tur) Yönelik Acentalar (Mass Tourism Agency):*** Bir ya da birkaç şubeden oluşan bağımsız özellikteki aracılar, kitle turizmi pazarlaması konusunda uzmanlaşmış büyük zincir acentalar ya da tur operatörlerine bağlı perakendeci acentalardan oluşan, genellikle 1 ile 3 haftalık süreleri kapsayan ve tatil amaçlı paket turların satışına ağırlık veren acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 18).

- ***İş Seyahatlerine Yönelik Hizmetleri Sunan Acentalar (Commercial/Corporate Agency):*** Ticari işletmelerin yoğunlukta olduğu bölgelerde bulunan, havayolu rezervasyonu ve biletleme, araba kiralama, iş adamlarının tercih ettikleri otellere rezervasyon yapma konularında uzmanlaşmış işgörenlerle çalışan, işletmelerin yönetim kademesindeki kişilerin iş seyahatlerinin organize edilmesine yönelik hizmetler sunan ancak nadiren de olsa iyi müşterilerine yardımcı olmak amacıyla onların tatillerini de organize eden acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 18-19).

- ***Belli Bir Şirketin Seyahat Hizmetlerini Organize Etmeye Yönelik Acentalar (Inplant Agency):*** Belli bir işletmenin seyahatlerine yönelik düzenlemeleri yapmak amacıyla, o işletmenin merkez binasında şube niteliğinde faaliyet gösteren acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 19).

- ***Özel İlgi Gruplarına Yönelik Acentalar (Specialist Agency):*** Ortak ilgi alanlarına sahip olan kişilerin meydana getirdiği gruplar için, onların talepleri doğrultusunda, kitle turizmi boyutlarında talep edilmeyen, daha çok kişilerin hobilerine

dayalı ve özel nitelikli paket turların pazarlamasını yapan acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 19).

- ***Teşvik Turizmine Yönelik Acentalar (Incentive Agency)***: Özellikle sanayileşmiş ülkelerde yaygın olan ve seyahat acentaları için oldukça önemli bir pazar dilimi oluşturan, işletmelerin çalışanlarının verimliliklerini ve performanslarını artırmak amacıyla uyguladıkları özendirici tatil programlarının organizasyonu ile ilgilenen acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 19).

- ***Belli Bir Ulaşım Türüne Dayalı Turlara Yönelik Acentalar (Cruise-Rail-Coach Tours Agency)***: Bir hafta ila bir iki aylık zaman dilimlerini kapsayan, gemi ulaşımı ile yürütülen cruise turları, tren seyahatleri ya da birkaç günlük programları içeren otobüs turlarının pazarlanması ile ilgilenen acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 20).

I.5.3. Yasal Sınıflandırma

11.04.2007 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyet göstermekte olan, merkez ve şubeler dahil olmak üzere, 4602 adet A grubu, 212 adet B grubu, 370 adet C grubu, toplam 5184 adet seyahat acentası bulunmaktadır (Dönmez ve Birdir, 2007: 100).

- ***A Grubu Seyahat Acentaları***: Bu grupta bulunan acentalar, tüm seyahat acentacılığı faaliyetlerini yerine getirebilmektedirler. En geniş faaliyet alanında ürün ve hizmet verebilen acentalardır. Yerine getirmeleri gereken şartlar ve genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Mısırlı, 2006: 51);

- Yasada ve yönetmelikte yer alan ve seyahat acentası tanımında bulunan tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini verme yetkisine sahiptirler.
- Bir önceki yıl yurt dışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden kazandıkları döviz miktarının %25’lik kısmını geçmemek koşuluyla yurt dışına tur ve gezi düzenleyebilme yetkisine sahiptirler.

- Turizm Bakanlığı'ndan, süresi iki yıl ile sınırlı olan, geçici işletme belgesi (AG) aldıktan sonra faaliyete geçebilmektedirler.
- Geçici işletme belgesinin alınmasından sonra, iki yıl içerisinde 80.000 Amerikan Doları döviz kazancı elde eden A grubu seyahat acentalarının geçici işletme belgeleri "A Grubu Acenta İşletme Belgesi" ile değiştirilir. İki yıl içerisinde, belirlenen miktarda döviz kazancı sağlayamayan seyahat acentalarının işletme belgeleri Turizm Bakanlığı tarafından iptal edilir.
- A grubu seyahat acentaları, her iki yıl da bir 80.000 Amerikan Doları döviz geliri elde ettiklerini belgelemek zorundadırlar.
- A grubu seyahat acentalarının sorumlu müdürleri, en az lise mezunu olmak ve bir yabancı dil bilmek zorundadır.
- A grubu seyahat acentalarının merkezlerinde ve merkeze bağlı şubelerinde sürekli olarak en az iki enformasyon memuru, düzenlenen yurt içi ve yurt dışı turlarda da bir rehber bulundurmaları zorunludur.
- A grubu seyahat acentaları, Turizm Bakanlığı'na teminat yatırmak zorundadırlar.
- A grubu seyahat acentaları, yurt dışına düzenleyecekleri tur programlarının bir kopyasını Turizm Bakanlığı'na göndermekle yükümlüdürler.
- A grubu seyahat acentaları, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne (TÜRSAB) giriş ve üyelik aidatı ödemek zorundadırlar.

• **B Grubu Seyahat Acentaları:** Bu gruptaki acentaların görevleri A grubu seyahat acentalarına nazaran sınırlandırılmıştır. Görevleri ve genel özellikleri aşağıdaki gibidir (İçöz, 2000: 65);

- Uluslararası kara, hava ve deniz ulaştırma araçları ile ilgili, rezervasyon ve bilet satış hizmetlerini yürütebilmekte ve A grubu seyahat acentalarının organize edecekleri turların biletlerini satabilmektedirler.
- Gerekli yasal şartları yerine getirmeleri koşuluyla, direk olarak işletme belgesi olarak faaliyete geçebilmektedirler.
- İşletme belgesi alabilmeleri için belirli bir miktarda döviz transferi yapmaları gerekmemektedir.
- Sorumlu müdürleri, en az lise mezunu olmak ve bir yabancı dil bilmek durumundadır.
- B grubu seyahat acentalarının, merkezlerinde ve merkeze bağlı şubelerinde en az bir yabancı dil bilen, iki enformasyon memuru ve organize edecekleri yurt içi turlarda bir rehber bulundurmaları zorunludur.
- Kuruluş teminatı olarak Turizm Bakanlığı'na her yıl belirlenen miktarda teminat yatırmaları gerekmektedir.
- TÜRSAB'a belirli bir miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemek zorundadırlar.
- Seyahat Acentaları Yönetmeliği'nin 5. maddesindeki hizmetleri yapabilirler.

• **C Grubu Seyahat Acentaları:** Bu gruptaki acentalar sadece Türkiye sınırlarında faaliyet gösterebilirler. Faaliyet alanları A ve B grubu seyahat acentalarına oranla daha sınırlıdır. Görevleri ve genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Mısırlı, 2006: 53);

- Sadece Türk vatandaşları için, Türkiye sınırları içerisinde turlar düzenleyebilmektedirler.
- Gerekli yasal koşulları sağladıktan sonra direk işletme belgesi olarak faaliyete geçebilmektedirler.
- Yurt dışı bağlantılarının olmaması sebebiyle döviz getirisi sağlama zorunlulukları bulunmamaktadır.

- C grubu seyahat acentaları, merkezlerinde ve merkeze bağlı şubelerinde en az bir enformasyon memuru bulundurmak zorundadırlar.
- A grubu seyahat acentalarının verecekleri hizmetleri üstlenebilmekte ve bu acentaların ürünlerini pazarlayabilmektedirler.
- Turizm Bakanlığı'na belirli bir kuruluş teminatı yatırmak durumundadırlar.
- TÜRSAB'a belirli miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemek zorundadırlar.
- Seyahat Acentaları Yönetmeliği'nin 5. maddesindeki hizmetleri yapabilmektedirler.

I.5.4. Faaliyet Yönü Açısından Sınıflandırma

• **Incoming Acentalar:** Yabancı tur operatörlerine göre, gidilecek ülkedeki yerel hizmetleri üstlenen acentalardır. Bu acentalar, konaklama işletmelerinden de gelebilecek oda rezervasyonu ya da hizmet satış tekliflerine bazı hizmetler ilave ederek toptan veya perakende düzeyinde yabancı tur operatörlerine satış yapabilirler. A grubu seyahat acentaları incoming hizmetleri vermektedirler. Ayrıca incoming acentalar tur operatörlerinin temsilciliğini de yapabilmekte ve tur operatörlerinin talepleri doğrultusunda paket programlar hazırlayabilmektedirler (Kozak, 2004: 49-50). Turun tüm organizasyon ve sorumluluğunu üstlenen, turu planlayan, kendi satış kanalları veya başka acentalar aracılığıyla yurt dışında satışını gerçekleştiren ve turun operasyonunu da üstlenen, tur operatörü niteliğinde ait olduğu ülkeye turist getiren acentalar da bu grupta yer almaktadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007: 23).

• **Outgoing Acentalar:** Çoğunluğu bağımsız müşterilerden oluşan kişiler için yurt dışına tur düzenleyen acentalardır. Outgoing turlarda müşterilerden alınan rezervasyonlar, planlanan turdan en az bir ay önce konaklama işletmeleri tarafından konfirme edilmektedir. Bu tür turlarda işlemler tur tarihinden önce kesin olarak belli olmaktadır. Küçük ölçekli bir tur operatörünün işlevleri, outgoing acentalar tarafından

üstlenilmekte ve müşterilerin turlarla ilgili vize, gümrük, pasaport, sigorta, para değiştirme gibi işlemleri bu acentalar tarafından takip edilmektedir. A grubu seyahat acentaları aynı zamanda outgoing acenta hizmetlerini de verebilmektedirler (İçöz; 2000: 63; Kozak, 2004: 50).

- ***Ingoing Acentalar:*** Faaliyet gösterdikleri ülke sınırları içinde ve genellikle o ülkenin vatandaşlarına hitap eden turlar düzenleyen, tur operatörü niteliği taşıyan acentalardır. Önemli bir pazar bölümüne hizmet götürmektedirler. Yurt dışı pazarlarda rekabet edebilmek için yurt içinden destek alarak güç kazanmak isteyen acentalar için stratejik bir alternatif sunmaktadırlar (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 23).

I.5.5. Uluslararası Düzeyde İşlevsel Sınıflandırma

- ***Tur Operatörü (Toptancı) Seyahat Acentaları:*** Turistik ürünlerin satışını doğrudan doğruya müşteriye yapmayan, turizm hizmet sağlayıcılarından aldıkları turistik ürünleri kendi yaratıcılıklarıyla paket tur haline getiren ve diğer aracıları kullanarak pazarlamaya çalışan acentalardır. Turistik talep oluşmadan önce paket tur hazırlamaları, risk üstlenmeleri ve maliyet-kar temeline göre faaliyet göstermeleri bu acentaların belirgin özellikleri arasında yer almaktadır (Kozak, 2004: 50-51).

- ***Perakendeci Seyahat Acentaları:*** Tur operatörleri tarafından hazırlanmış olan paket turların veya ürünlerin tamamını ya da bir bölümünü, belli bir komisyon karşılığında satan, üretici ve tüketiciyi bularak aralarındaki bağı oluşturan acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007: 25).

- ***Karşılıyıcı Seyahat Acentaları:*** Literatürde “incoming tur operatörü” ya da “handling acentalar” olarak da bahsedilen, turist kabul eden ülke ve bölgelerde faaliyet gösteren, yurt dışında faaliyet gösteren tur operatörleriyle bağlantı kurarak, faaliyet gösterdikleri yerin birkaç farklı ülkenin tur operatörü tarafından satılması için uğraşan, tur

programlarının hazırlanması ve tüketilmesi aşamalarında aktif rolleri olan acentalardır. Genellikle tur operatörleri konaklama, rehberlik, transfer vb. hizmetler için paket turlarının gerçekleştirileceği ülkede faaliyet gösteren karşılayıcı bir seyahat acentasıyla anlaşmayı tercih etmektedirler (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 26).

I.6. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi

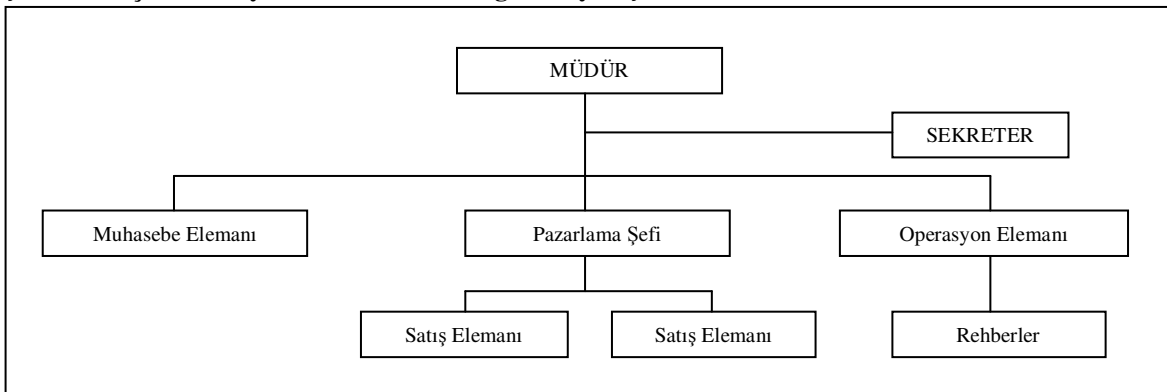
Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için eşgüdümlemiş olarak çalıştığı yapısıdır. Seyahat acentaları da planlama aşamasında amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara ulaşmak için kullanacakları araçları belirleme ihtiyacı duyarlar. Bu araçlar topluluğunun genel adı ise örgüt yapısıdır denilebilir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 33).

Her seyahat acentasının; büyüklüğüne, verdiği hizmet ve ürün çeşitliliğine, uzmanlık alanına, iş hacmine göre farklı bölümleri bulunmaktadır. Seyahat acentaları güçlü bir sermaye yapısından ziyade emeğe ve organizasyon yeteneğine ihtiyaç duyan bir hizmet alanında faaliyet göstermektedirler. Seyahat acentaları ölçek olarak büyüdükçe her ürün ve hizmet çeşidi için uzmanlaşmış işgörenlerin çalıştığı departmanlar oluşmakta, karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmakta, bölüm ve işgören sayıları artmaktadır. Merkezi yönetimden çok yatay yönetim yapısı tercih edilmekte, verilen hizmetlere göre şube ve birimler oluşturulmaktadır (Mısırlı, 2006: 43).

Seyahat acentaları ve tur operatörleri diğer işletmelerden farklı olarak, sadece faaliyette buldukları bina veya bölge içindeki işgörenlerin görev dağılımını yapmakla kalmayıp, tur düzenlenen bölge ve ülkelerdeki işgörenlerin de görevlerini düzenlemektedirler. Bu husus seyahat acentalarının faaliyetlerinin belirli mekanlarla sınırlı olmaması ile ilgilidir (İçöz, 2000: 57).

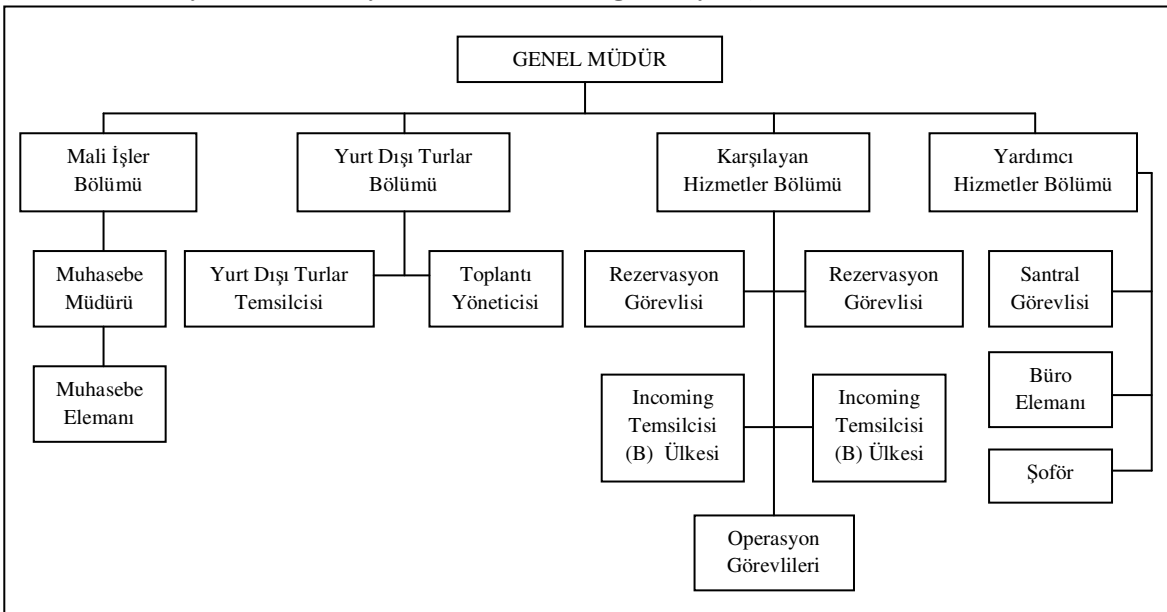
Örgütlenme esnasındaki görev dağılımının ve örgüt şemaları küçük ölçekli seyahat acentalarında basit düzeyde, büyük ölçekli seyahat acentalarında ise karmaşık ve ayrıntılı şekilde ortaya çıkmaktadır. Şekil 1’de küçük bir seyahat acentasının, Şekil 2’de orta büyüklükte bir seyahat acentasının, Şekil 3’de ise büyük bir seyahat acentasının organizasyon şeması gösterilmiştir.

Şekil 1: Küçük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



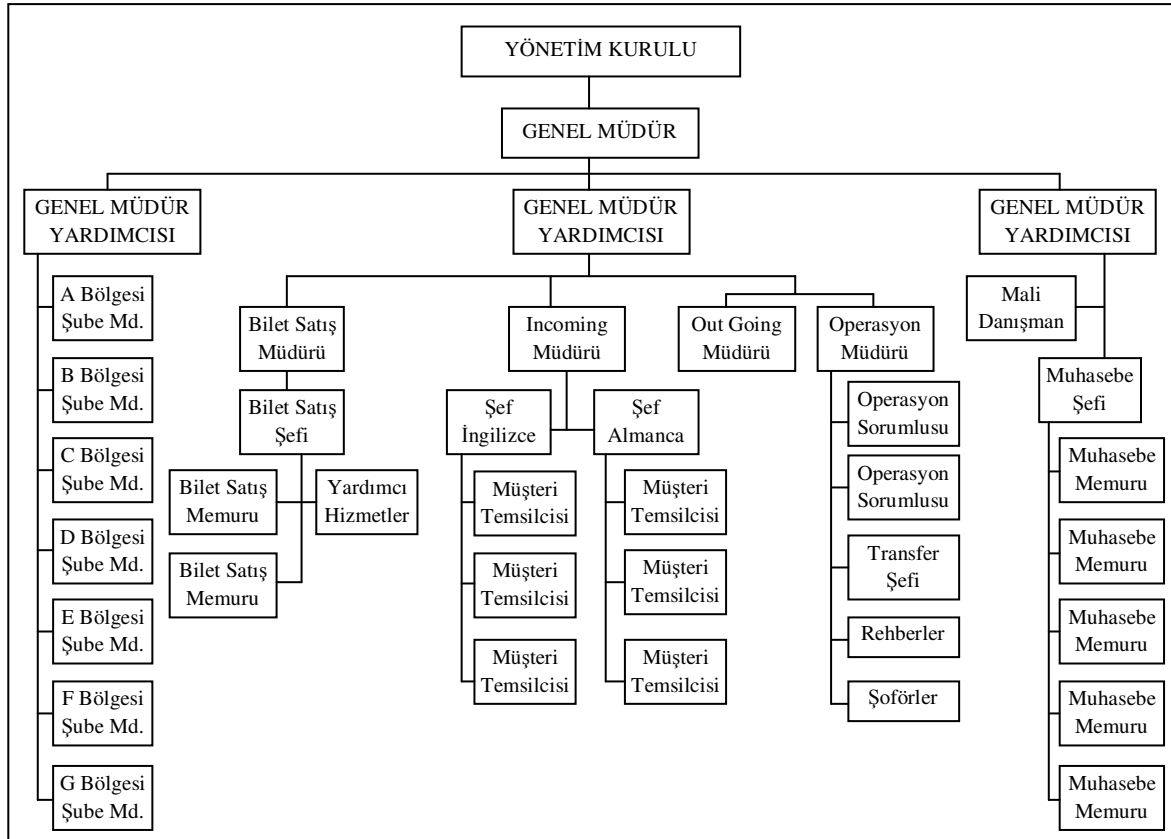
Kaynak: İçöz, O. (2000). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Şekil 2: Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



Kaynak: İçöz, O. (2000). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Şekil 3: Büyük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



Kaynak: Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, U. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Seyahat acentaları hizmet üreten işletmelerdir. Bu sebeple organizasyon yapıları diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Farklı şekillerde de olsa her işletmede var olan; satın alma (hizmetlerin üreticilerden satın alınması), üretim (hizmetlerin tüketicilerin isteklerine göre düzenlenmesi), pazarlama ve satış (hizmetlerin tüketicilere sunulması), yönetim (maddi elemanların ve insan kaynaklarının idaresi) ve finansman (gerekli maddi kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi) gibi temel işletme fonksiyonları ve planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları seyahat acentalarında da bulunmaktadır (İçöz, 2000: 58).

Belirli bir büyüklükteki seyahat acentasında bulunan başlıca departmanlar aşağıda incelenmektedir. Bu departmanların varlığı seyahat acentasının ölçeğine göre

değişiklik göstermektedir. Acenta büyüdükçe ihtiyaç duyulan departman sayısı artmakta, küçüldükçe azalmaktadır.

I.6.1. Satın Alma Bölümü

Seyahat acentalarının, seyahat ve turistik ürün üreten işletmelerde bağlantısını sağlayan ve ilişkilerini düzenleyen bölümdür. Bu bölüm; hizmet üreticileriyle iletişim kurma, sözleşmeler yapma, yeni işbirliği koşullarını düzenleme, rakiplerin fiyat politikalarını takip etme, ürün ve hizmet türlerini belirleme, ürünlerin niteliklerini geliştirici faaliyetleri yürütme görevlerini üstlenmektedir (Mısırlı, 2006: 44).

I.6.2. Satış Bölümü

Seyahat acentalarının ürettiği ya da satışı için aracılık ettiği ürünlerin satış işlemlerini yürüten bölümdür. Yönetim kademesinde bulunan satış müdürünün asları olarak, biletleme elemanları, toplantı, kongre, fuar sorumluları görev yapmaktadır. Bu bölüm; acenta ürünlerinin doğrudan satışlarını gerçekleştirme, tur satış koşullarını belirleme, tanıtım broşürleri ve diğer basılı materyalleri hazırlama, ulaştırma araçlarının biletlerini satma, toplantı, fuar, kongre organizasyonlarının satışlarını yapma, pazar araştırması yapma, ürün geliştirme, ürünlere uygun düzenlemeleri yapacak ekipleri kurma görevlerini yürütmektedir (Mısırlı, 2006: 44).

I.6.3. Pazarlama Bölümü

Seyahat acentasının ürün ve hizmetlerinin etkin bir şekilde pazarlanmasından sorumlu olan departmandır. Bu bölüm; anket ve mülakat yoluyla pazar araştırmaları yapma, rakip acentaların pazarlama stratejilerini izleme, reklam-tanıtım-halkla ilişkiler kampanyaları düzenleme, pazar koşullarını sürekli mercek altında tutma, tanıtıcı yayınlar hazırlama, yeni turizm ve seyahat ürünleri geliştirme, yurt içi ve yurt dışı pazarlama ve

satış gezileri yapma, müşterilerle iletişimde olma ve iyi ilişkiler yürütme, yıllık pazarlama bütçesi hazırlama gibi görevleri yerine getirmektedir (İçöz, 2000: 59).

I.6.4. İnsan Kaynakları ve Eğitim Bölümü

Seyahat acentalarında işgören seçme, işe yerleştirme, işgören eğitimi, işgören planlaması gibi işlemleri yürüten bölümdür. Bu bölümün; seyahat acentasında çalışacak işgörenlerle ilgili ilkeleri belirleme, işgörenlerin maaş, ücret, sigorta, prim, tazminat ödemeleri ile ilgili düzenlemeleri yapma, eğitim programları, seminerler, motivasyon artırıcı faaliyetler organize etme, işgörenlerin tüm sorunlarına uygun çözüm yollarını bulma görevleri bulunmaktadır (Mısırlı, 2006: 46).

I.6.5. Finans ve Muhasebe Bölümü

Seyahat acentasının parasal işlemlerinin tamamını yürüten bölümdür. Küçük acentalar bu işlemler için dışarıdan hizmet satın alabilmektedirler ancak orta ve büyük ölçekli acentaların kendi departmanları bulunmaktadır. Bölüm; yıllık bütçe ve hesap planı hazırlamak, gelir ve giderlerin bütçe ile uyumluluğunu araştırmak, alacak ve borçları takip etmek, ödeme ve tahsilat işlemlerini yürütmek, gelen faturaların yapılan sözleşmelerle uyumlu olup olmadığını denetlemek, fiyatlandırma ve maliyet hesaplamaları için gerekli olan verileri toplamak, istatistiki verileri tutmak, hazırlamak ve değerlendirmek, işgörenlerin parasal ödemelerini gerçekleştirmek gibi sorumlulukları üslenmektedir (İçöz, 2000: 59).

I.6.6. Operasyon Bölümü

Seyahat acentasının ürettiği tüm ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan departmandır. Organize edilen geziler ve transfer faaliyetleri gibi tüm hizmetlerin düzenli ve aksamadan yürütülmesi bu bölümün sorumluluğundadır (Mısırlı, 2006: 46).

II. BÖLÜM İŞ DOYUMU (JOB SATISFACTION)

İş doyumunu, işgörenlerin sahip oldukları işteki rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir. Bu durumda, işe karşı gösterilen pozitif (olumlu) tepki iş doyumunu, negatif (olumsuz) tepki ise iş doyumunsuzluğu olarak nitelendirilebilir (Chen, 2007: 73). Bu bölümde; seyahat işletmelerinde iş doyumunu kavramı, iş doyumunun tanımı, önemi, özellikleri, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunsuzluğu kavramı, iş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar, iş doyumunu ölçümünde kullanılan araçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

II.1. Seyahat İşletmelerinde İş Doyumu

Globalleşmenin ve hızla gelişen teknolojinin etkisiyle seyahat acentaları da yoğun ve acımasız bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmıştır. İletişim araçlarının gelişmesi, müşterilerin talep ettikleri ürüne kısa sürede ve kolayca ulaşabilmesi, tüm ürün seçeneklerinin müşterinin gözü önüne getirilmesi, bölgesel düzeyde faaliyet gösteren küçük ölçekli bir seyahat acentasını dahi dünya pazarında rekabet eder duruma getirmiştir.

Turizm endüstrisinin can damarlarından biri olan seyahat acentalarının rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi ve sektörde başarılı olması büyük ölçüde istihdam ettiği insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu sebeple acenta yöneticileri, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, fiziksel ve ruhsal birçok farklı ihtiyaçlarının da tatmin edilmesini bekleyen sosyal birer varlık olduklarını unutmamalıdır (Akıncı, 2002: 2).

İşgörenlerin etkin ve verimli şekilde çalışabilmeleri, yüksek performans sergileyebilmeleri şüphesiz onların işinden memnun olmalarını gerektirir (Erdil ve diğ., 2004). İşinden memnun ve iş doyumunu yüksek olan bir işgören bu durumu öncelikle müşterilerine ve çalıştığı örgüte daha sonra da tüm sosyal yaşamına olumlu bir şekilde

yansıtacaktır. İşgörenin yaptığı işin sosyal yanları iş doyumunun önemli bir parçasıdır. Sosyal yaşamdan izole edilmiş bir işgörenin iş doyumunun yüksek olması beklenemez (Diaz, 1992: 42).

İş doyumunu, iş yaşamının önemli bir belirleyicisidir (Güreş, Demirer ve Akgül, 2007: 4). Bir işgören, gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiriyor ve bu durum emeklilik dönemi gelinceye kadar yıllarca sürüyorsa, işgörenin yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum sağlaması hem fizyolojik hem de psikolojik durumu açısından bir zorunluluktur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6; Keser, 2005: 78).

İş doyumunu, verimlilik, işe devamsızlık, işgören devir hızı ve hizmet kalitesi gibi işle ilgili konularla doğrudan alakalı olması ve iş doyumunun artırılmasının örgütsel açıdan ekonomik bir anlam ifade etmesi nedeniyle örgütler tarafından önemsenmesi gereken bir konudur (Güreş, Demirer ve Akgül, 2007: 5). Örgütlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda olduğu iki yükümlülük vardır. Birincisi, ruhsal, toplumsal ve maddi ihtiyaçlarını karşılamaktır. İkincisi ise, işgörenlerin kendilerini geliştirme haklarını korumalarına fırsat vermektir. Bu iki yükümlülük işgörenlerin doyum kaynağıdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 39-40).

İş doyumunu, insan kaynağının ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında başarılı iş ortamları yaratmak açısından çok önemli bir enstrüman haline gelmiştir. Son dönemlerde iş doyumunu ile ilgili yapılan çok sayıda araştırmanın olması da konunun önemini açıkça göstermektedir (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 124; Akıncı, 2002: 2; Toker, 2007: 92).

II.2. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlar arasından en önemli, literatürde en sık rastlanan ve iş doyumunu konusunu araştıran kişiler tarafından en çok atıfta bulunulan tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

İş doyumunu, işgörenlerin sahip oldukları işteki rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. İşe karşı gösterilen pozitif (olumlu) tepki iş doyumunu, negatif (olumsuz) tepki ise iş doyumunsuzluğu olarak adlandırılabilir (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 125; Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002: 604; Chen, 2007: 73).

İş doyumunu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) işgören tarafından değerlendirilmesidir. İş doyumunu, işgörenin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek değerlendirilen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 156).

İş doyumunu, bir işgörenin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesiyle oluşan olumlu duygusal durumdur (Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001; Lam, Zhang ve Baum, 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7; Erdil ve diğ., 2004; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 183; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40; Chen, 2007: 73; Güreş, Demirer ve Akgül, 2007: 4).

İş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, işgörenlerin istek ve arzularıyla işin niteliklerinin birbiriyle örtüştüğü durumlarda gerçekleşir. Yüksek düzeyde iş doyumunu, yöneticileri rahatlatan bir durumdur. Yüksek iş doyumunu işletmenin iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. İş doyumunu ayrıca, bir işletmede sağlam bir örgütsel ortam yaratılmasının da ölçütüdür (Kutaniş ve

Bayraktaroğlu, 2002: 604; Tütüncü, 2002: 130; Tengilimoğlu, 2005: 27; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41).

İş doyumu, tutumların genel neticesidir ve işgörenlerin fiziksel ve psikolojik açıdan iyi durumda olması anlamına gelir. İşgörenlerin işlerine karşı olan iş değerleri ve işten elde ettikleri çıktılarının etkileşimi sonucu oluşan duygudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7; Sevimli ve İşcan, 2005: 56; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40; Güreş, Demirer ve Akgül, 2007: 4).

İşgörenlerin ihtiyaçları ve değer yargıları yaptıkları iş ile uyumluysa iş doyumu gerçekleşir. Örgüt içinde işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerindedir (Akıncı, 2002: 3). Bazı araştırmacılar tarafından iş doyumu, işgören menfaat ve refahının direk bir ölçütü olarak görülmektedir. Ancak paranın tek başına memnuniyeti satın alamayacağı gözden kaçırılmamalıdır (Garboua ve Montmarquette, 2004: 136).

Yapılan çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş doyumu kavramı ile ilgili tek bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu araştırmada iş doyumu, işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir tanımı dikkate alınmaktadır.

II.3. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar, işgörenin iş doyumunun, işe devamsızlık (Çekmecelioğlu, 2005: 28; Namasivayam ve Zhao, 2007: 1214; Özer, Günay ve Başbakkal, 2007: 2), işgören devir hızı, etkinlik ve verimlilik (Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001; Tütüncü, 2002: 129; Özer, Günay ve Başbakkal, 2007: 2), iş performansı, işletmenin rekabet gücü (Erdil ve diğ., 2004; Tepeci, 2005: 26), hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işletme başarısı (Namasivayam ve Mount, 2004: 246; Toker, 2007: 92), müşteri sadakati, müşteri odaklı davranışlar (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 183), iş stresi (Tütüncü ve Çiçek,

2000: 125; Batıgün ve Şahin, 2006: 33), motivasyon (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1214), güven duygusu (Akıncı, 2002: 3), örgütsel bağlılık (Taner, 1993: 23; Çekmecelioğlu, 2006: 154; Günlü, Aydın ve Şahin, 2007: 5), işi çekici bulma (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 141), yaşam doyumu (Uyguç ve diğ., 1998; Tütüncü, 2000: 169; Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001; Keser, 2005: 78; Sevimli ve İşcan, 2005: 55), aile yaşamı (Namasivayam ve Mount, 2004: 246; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 39; Namasivayam ve Zhao, 2007: 1214) gibi faktörler ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Günümüz koşullarının örgütleri karşı karşıya bıraktığı yoğun rekabet, onları mal ve hizmet kalitesini artırarak tüketiciye (dış müşteri) sunmanın yanında farklı stratejiler geliştirmeye de zorlamaktadır. Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasının dışında, ürünlerin sunumunu yapan işgörenlerin de müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payının artırılması açısından önemli bir role sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu sebeple örgütler, pazarda rekabet avantajı sağlamak için işgörenleri iç müşteri olarak değerlendirmeye başlamışlardır. Bu yeni anlayış dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğunun altını çizerek işgörenin iş doyumunun artırılmasının önemi ve gerekliliğini vurgulamıştır (Tepeci, 2005: 26; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 63).

İş doyumunu kavramı ilk kez 1920-30'lu yıllarda ortaya çıkmıştır (Erdil ve diğ., 2004; Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Son dönemlerde ise iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet ve yüksek teknolojinin zorunlu kıldığı hızlı değişim, örgütlerde insan kaynağının önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Örgütlerin böyle bir ortamda, makine, teçhizat ve teknolojiyi para ödeyerek satın almaları mümkün olurken, işgörenleri sadece para ödeyerek tatmin etmeleri neredeyse imkansız hale gelmiştir (Emir ve Baytok, 2004: 251). Dolayısıyla, müşteri ile işgörenin direk olarak ilişkide bulunduğu, emek-yoğun olması ile

ön plana çıkan seyahat acentalarında da işgören memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir.

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin temel amaçlarından birinin hizmetin etkinliğini artırmak, diğerinin de işgörenlerin iş doyumlarını sağlamak olduğu konusunda hemfikirdirler (Tengilimoğlu, 2005: 24). Davranış bilimciler de, işgörenlerin işe karşı ilgisinin artırılarak, iş doyumuna ulaşmaları için yeni güdülenme yaklaşımlarının gerekliliğine inanmış ve giderek duygusallaşan işgörenlerin ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş doyumuna daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır (Keser, 2005: 78).

Bir seyahat acentasında işgören memnuniyetinin yüksek olması, hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve işletme başarısının artmasına (Toker, 2007: 92), işgören devir hızının azalmasına (Emir ve Baytok, 2004: 254), verimliliğin yükselmesine (Tütüncü, 2002: 129) olanak sağlayacak önemli bir unsurdur. Artan iş doyumunun iç müşteriden (işgörenler) dış müşteriye (hizmeti satın alan müşteriler) yansıtılması daha kaliteli hizmeti beraberinde getirecektir (Tütüncü, 2002: 129).

II.4. İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumunun dört önemli özelliği bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 3):

- İş doyumunu, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş doyumunu genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş doyumunu iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş doyumunun farklı boyutları incelenerek genel iş doyumunu bulunmalıdır.

İş doyumunda sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Örgütler, işgören doyumunun sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamalıdır.

- İş doyumunu dinamik bir kavramdır. Bir kez iş doyumunun sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde iş doyumusuzluğuna dönüşebilir (Akıncı, 2002: 3). İş yerindeki fiziksel (gürültü, havalandırma, ışıklandırma, kalabalık...), bireysel (sorumluluk, iş yükü, rol belirsizliği...), kişiler arası (amir ve meslektaş ilişkileri...) ve kurumsal faktörler (belirsizlik, idari politikalar, yapılanma düzeyi...) işgörenlerin iş doyumundaki yükselme veya düşmelerle yakından ilişkilidir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Tütüncü, 2000: 169; Akıncı, 2002: 3; Örüçü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Bu nedenle yöneticiler iş doyumunun belli aralıklarla ölçülmesine artan bir ilgi göstermektedirler (Tütüncü, 2000: 169). Bu ölçümlerin periyodik olarak yapılıyor olması daha iyi bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 125).

II.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çok önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması, yükseltilmesi ve korunması için öncelikle iş doyumunu etkileyen faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Akıncı, 2002: 4). İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayırmak mümkündür.

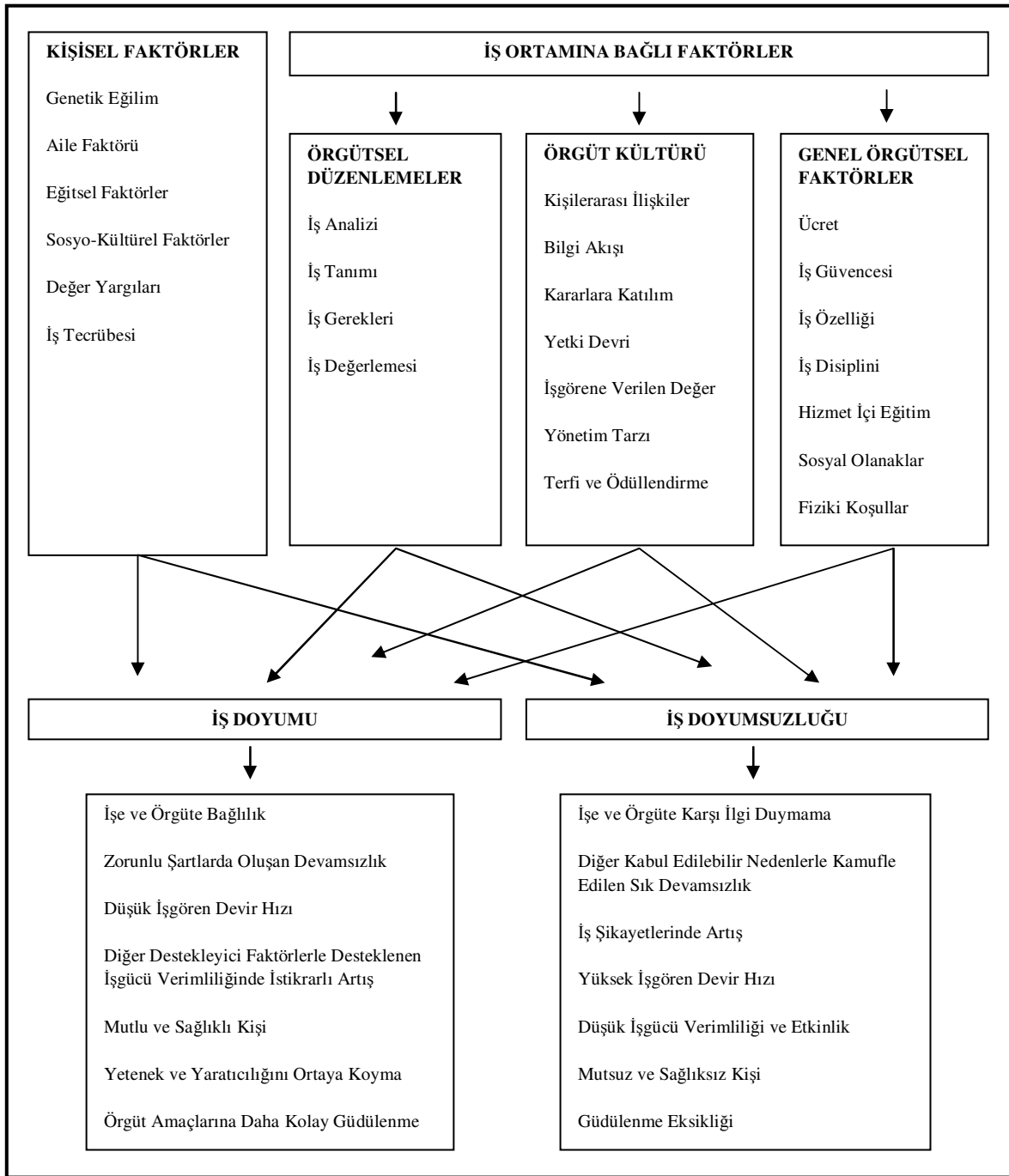
II.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, sosyo-kültürel çevre (Sevimli ve İşcan, 2005: 56), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum ve kıdem (Tengilimoğlu, 2005: 28), iş tecrübesi, hizmet süresi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7), aile faktörü, genetik özellikler (Akıncı, 2002: 4) olarak sayılabilirler.

II.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ise; işin genel görünümü, zorluk derecesi, yapısı ve niteliği (Sevimli ve İşcan, 2005: 57), ücret, yükselme fırsatları, örgütün politika ve prosedürleri, çalışma şartları (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006; Chen, 2007: 73), maddi ve manevi ödüllendirme sistemi, yöneticilerin davranış ve tutumları, işgörenlerin kararlara katılım derecesi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7), yönetim tarzı, denetim biçimi, güvenlik, iletişim, rekabet koşulları, örgütsel ortam (Tengilimoğlu, 2005: 28), fiziksel çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, yetki ve sorumluluk, işgörene sunulan eğitim fırsatları, işgörenin örgütsel kararlara katılımı, statü (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002: 606), işgörenin bireysel yeteneklerini işe yansıtabilmesi, örgütteki teknolojik olanaklar (Emir ve Baytok, 2004: 253), yaratıcılığın desteklenmesi şeklinde sıralanabilirler. Şekil 4'de iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları açısından olumlu ve olumsuz etkileri gösterilmeye çalışılmıştır (Akıncı, 2002: 6).

Şekil 4: İş Doyumu ile İlgili Neden - Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 6.

Tüm bu bireysel ve örgütsel faktörler, işgörenin örgüte karşı takınacağı tavırda etkili olmaktadır. Her işgören bu etkenleri kendine göre değerlendirecektir ve sıralanan bu faktörlerden etkilenme düzeyleri değişiklik gösterecektir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte karşı takındıkları tavırlar birbirinden farklı olacaktır.

II.6. İş Doyumsuzluğu Kavramı

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerini yeterince karşılayamıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 3). Başka bir deyişle, bir örgüt ortamında çalışan işgörenin beklediği maddi ve manevi ödüller, gerçekleşenler ile aynı ise iş doyumu, gerçekleşen durum beklenenden düşükse iş doyumsuzluğu gündeme gelmektedir (Erdil ve diğ., 2004).

İşgörenler, iş doyumsuzluğu durumunda farklı tepkiler verirler. İş görenler iş doyumsuzluğuna karşı ya negatif (olumsuz) bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif (olumlu) bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaklardır. Bazen sadakat ve durumu görmezden gelme gibi pasif davranışlar da, örgütte yaşanan olumsuzlukları önemsemeden izleme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 29).

Verilen tüm bu bilgiler neticesinde iş doyumsuzluğunun, işten ayrılma, iş devamsızlık, işgören performansında düşme, sendikalaşma, işe karşı bıkkınlık ve isteksizlik, işten kaçma (Tengilimoğlu, 2005: 27-28), işgören devir hızında artma, verimlilikte düşme (Erdil ve diğ., 2004), ani grev kararları, iş yavaşlatma, disiplin sorunlarında artma (Tütüncü, 2002: 130), örgütsel bağlılıkta azalma (Akıncı, 2002: 3) gibi sorunlara doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebileceği söylenebilir.

İş doyumsuzluğu, işgörenin sağlık durumuna da etki etmektedir. İş doyumu düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı...) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı...) olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002: 3). İşgörenin iş doyumsuzluğuna bağlı sağlık sorunları konsantrasyon eksikliği, kişiler arası ilişkilerde çatışma, duyarsızlık, çok sık rapor alma ve işe geç gelme şeklinde örgüte yansımaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

İş doyumsuzluğu hizmet işletmelerinde ise müşteri ve işgören şikayetlerinin artması, hizmet kalitesinin düşmesi, hizmetin aksaması ve tüm bunlar sebebiyle karlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147).

Görüldüğü üzere iş doyumunu ve doyumsuzluğunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi çok büyüktür. Özellikle müşteri ve işgörenin devamlı etkileşim halinde olduğu hizmet işletmelerinin hedeflerine ulaşmalarında kalifiye iş gücünün etkisi yadsınamaz. Hizmet işletmelerinde iş doyumunun sağlanması, müşterilerin işgörenler tarafından maksimum istek ve ilgiyle karşılanacağı ve ağırlanacağı garantisidir (Chen, 2007: 73). Günümüzde kurumsallaşmış örgütler, en önemli sermayenin insan kaynakları olduğunu fark etmiş ve iş doyumunun sağlanması için gerekli olan örgütsel olanakları sağlama çabasına girmişlerdir (Akıncı, 2002: 4).

II.7. İş Doyumunu Açıklayan Kuram ve Yaklaşımlar

İşgörenlerin iş yaşamlarındaki doyumlarını ya da doyumsuzluklarını ortaya koymak amacıyla birçok çalışma yapılmış, çalışma sonuçlarından yola çıkılarak ilgili kuram ve yaklaşımlar üretilmiştir (Tütüncü, 2002: 130). Daha önce de belirtildiği gibi iş doyumunu birbirinden farklı birçok faktör ile etkileşim içindedir. Bu faktörlerden birisi de motivasyondur.

Motivasyon kelimesi, kullanım amacına göre istek, gereksinim, güdü, hedef, dürtü, dilek, amaç, sevgi, arzu gibi birçok anlam ifade edebilir. Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yönlendirilmesiyle ilgilidir ve dürtü ve güdülerin sonucu olarak ortaya çıkar. Güdülenme, kişileri davranışa iten, bu davranışın düzenini ve sürekliliğini belirleyen, ona belirli bir yön ve amaç veren çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmadır. Motivasyon, işgörenlerin isteklendirilmeleri ve

bu sayede kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde doyuracaklarına inanmalarını sağlama sürecidir (Ataman, 2002: 435-436).

Mesleğinde maddi ve manevi doyum sağlayamayan bir işgörenin, işine yoğunlaşması ve verimli çalışması beklenen bir durum değildir. Bu sebeple iş doyumunu ile yakından ilişkide olan motivasyon kavramının da incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon ile iş doyumunu, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye göre; işgörenlerin motivasyonu arttığında iş doyumlarının arttığı, iş doyumlarının artmasıyla da tükenmişlik düzeylerinin azaldığı varsayılmaktadır (Gençer, 2002: 10). Bu varsayımdan yola çıkılarak aşağıda motivasyon ve iş doyumunu ile ilgili kuram ve yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

II.7.1. Abraham H. Maslow – İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow 1950’de ortaya attığı bu kuram ile, birey motivasyonunun temelinde ihtiyaçların olduğunu ve bireyin bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçtiğini ortaya koymuştur. Maslow’a göre ihtiyaçlar, davranışı belirleyen temel unsurlardır (Toker, 2007: 94).

Bu yaklaşımın iki önemli varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar gösterdiğidir. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Kişilerin ihtiyaçları belirli bir sıralama (hiyerarşi) göstermektedir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendirmemektedir. İhtiyaçların kişiyi davranışa yöneltme özelliği tatmin edilme derecelerine bağlıdır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç davranışı etkileyemez hale gelir ve daha üst kademedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar (Koçel, 2005: 637-638).

Maslow, klinik gözlemleri aracılığıyla bireylerde temel ihtiyaçların neler olduğunu belirlemiş ve bu ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra ile aşağıdan yukarıya doğru beş basamaktan oluşan bir üçgen şeklinde göstererek, birey davranışlarının bu ihtiyaçları en alt basamaktan en üst basamağa doğru giderme yönünde ortaya çıktığını vurgulamıştır (Şanlı, 2006: 9-11). Maslow, bireylerin bu ihtiyaçlarını en alt basamaktan başlayarak, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirlemiştir (Sun, 2002: 14-16).

Bu kuram bireylerin iş yaşamları ile ilişkilendirildiğinde, işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir işe girdikleri, işsiz kalma durumuna karşı güvenlik ihtiyaçlarını sigorta, sendika ve tasarruf yoluyla karşıladıkları, sosyal bir varlık olmanın getirdiği ait olma ihtiyaçlarını anlaşılabildikleri iş grupları içinde çalışarak, sendika, kulüp ve dernek kurarak karşıladıkları, saygınlık ihtiyaçları için müşterilere hizmet sunarak takdir kazandıkları dolayısıyla kendilerine güvenlerini geliştirerek bir mevki sahibi oldukları, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak üzere iş yerinde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini gösterdikleri söylenebilir (Sun, 2002: 14-16). Bu ilişkilendirmeden hareketle, iş ortamında işgörenlerin ihtiyaçları karşılandığı takdirde iş doyumundan söz edilebilecektir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 184).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, yöneticiler tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu yaklaşım tatmin edilmemiş ihtiyaçların tatmin edilmemiş ihtiyaçlar kadar motive edici olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, işgörenler sahip oldukları ile değil, sahip olmak istedikleri şeylerle motive olmaktadır. Yönetici açısından önemli olan, işgörenlerin ihtiyaçlarını anlayabilmektir. İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama olanaklarına sahip olan bir yönetici, onları belirli yönde davranmaya yöneltebilecektir (Koçel, 2005: 640-641).

II.7.2. Clayton Alderfer – ERG Teorisi

1967 yılında Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Maslow'a göre ihtiyaçlar beş başlık altında toplanırken, Alderfer'e göre üç başlık altında incelenmiştir. Bu ihtiyaçlar; varolma ihtiyacı (existence), ait olma ihtiyacı (relatedness) ve geliştirme ihtiyacı (growth) olarak sıralanmıştır (Koçel, 2005: 643).

Varolma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık geldiği söylenebilir. Bireylerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını (gıda, su, hava, çalışma koşulları, ücret, ücret dışı ödemeler gibi) ifade etmektedir. Ait olma ihtiyacı, aile, arkadaşlar, nezaretçiler, astlar gibi diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade etmektedir ve Maslow'un sosyal ihtiyaçlar kategorisi ile benzerlik göstermektedir. Gelişme ihtiyacı ise, yaratıcılık arzusu, verimli olma ve olumlu katkı sağlama ile kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir (Ataman, 2002: 444).

Maslow ve Herzberg'den farklı olarak Alderfer, ihtiyaçların belirli bir sıra izlemekten çok birbirlerinin tamamlayıcısı olduğunu, herhangi bir ihtiyacın bireyi motive etmesi için bir alt gruptaki ihtiyacın tatmin edilmiş olma zorunluluğunun bulunmadığını savunmaktadır. Bir ihtiyacın bireyi motive etmesi için bireyin bundan yoksun olması gerekmemektedir. Kişinin geçmiş yaşantısı ve tecrübeleri ile yaşadığı toplumun kültürel özellikleri ihtiyaç sıralamasında farklılıkların oluşmasına sebebiyet verebilecektir. Ayrıca bir birey, bir üst grupta yer alan ihtiyacını karşılama konusunda engellenmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda bir alt grupta bulunan ihtiyaç aracılığıyla motive edilebilir. Bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır (Ataman, 2002: 445).

II.7.3. Frederick Herzberg – Çift Etmen Kuramı

Bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı ile benzerlikler göstermektedir. Çift etmen kuramı da insan ihtiyaçlarının belirli bir sırayla meydana geldiği varsayımıyla yola çıkmaktadır (Ataman, 2002: 442).

Herzberg 1959 yılında, Çift Etmen Kuramı'nı 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak oluşturmuştur. Herzberg, araştırmasına katılan kişilerden, ne zaman kendilerini işlerinde en iyi ve en kötü hissettiklerini açıklamalarını istemiş ve buradan hareketle işgörenleri neyin motive ettiğini belirlemeye çalışmıştır. İşgörenler, kendilerini en iyi hissettikleri ve doyum sağladıkları durumları belirtmek için, direk iş ile ilgili olan işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Kendilerini en kötü hissettikleri ve doyum sağlayamadıkları durumlar için ise işle ilgili olmakla birlikte işin dışında sayılabilecek ücret, çalışma koşulları, nezaket gibi kavramları kullanmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bu veriler, iki grupta toplanmıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler (güdüleyiciler) adı verilen gruptur. İkinci grup ise Hijyen Faktörler adı altında toplanmaktadır (Koçel, 2005: 641).

Bu kuram ile cevap aranan temel soru, özellikleri bakımından bazı koşulların iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna sebep olma konusunda nasıl etkilerinin olduğudur (Sun, 2002: 17-19). Bazı iş koşulları ve özellikleri iş doyumunu sağlarken, bazı farklı koşullar başarısızlığa sebep olmaktadır (Tütüncü, 2002: 131). İş doyumunu yaratan faktörler yani güdüleyiciler, işin kendisi ve içeriğiyle ilgilidir. Bunlar; işi başarıma, tanınma, sorumluluk alma, işin kendisi, ilerleme, gelişme ve yükselme olanağı olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, işgörenleri motive edecektir (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005: 184; Şanlı, 2006: 8-9; Toker, 2007: 95). Başarısızlığa sebep

olan faktörler yani hijyen faktörler, işin kendisiyle ilgili olmayan, dışsal faktörlerdir. Hijyen faktörleri; işletme politikaları, yönetim, denetim, amir ve çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler, çalışma şartları, özel yaşam, amirlerin gözetim şekli, ücret, statü ve iş güvencesi olarak sayılabilirler. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler yoksa işgören motive olamayacaktır. Bu faktörlerin mevcudiyeti, işgörenin motive olması için asgari şartları sağlayacaktır. Motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür (Sun, 2002: 17-19; Tütüncü, 2002: 131; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005 184; Toker, 2007: 95).

Bu kurama göre iş doyumu, güdüleyici faktörlerin varlığı ve etkisiyle meydana gelir. Başarısızlığa sebebiyet veren hijyen faktörlerini ortadan kaldırmak ise başarısızlığı önler ancak iş doyumunu sağlamaz denilebilir (Hançer ve George, 2003: 86; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 184).

II.7.4. David Mc Clelland – Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland tarafından 1961’de geliştirilen teoride, insan ihtiyaçlarının başlıca üç grupta ele alınabileceği belirtilmiştir. Bu gruplar; başarma ihtiyacı, sosyalleşme ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı olarak sıralanabilir (Koçel, 2005: 643).

Başarma ihtiyacı, bireyin kendisine ulaşılması zor olan amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için çabalaması ile ilgilidir. Bazen elde edilen başarı, başarının sonucunda elde edilecek olan ödülünden daha önemli olabilir. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, kendilerine ulaşılması zor ve uğraş gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek ve bilgiye ulaşacaklardır. Sosyalleşme ihtiyacı, bireyin diğer insanlarla dostça ilişkiler kurmak istemesiyle ilgilidir. Bu ihtiyacı ağır basan bireyler, rekabet yerine dayanışmaya önem veren davranışlar göstermektedirler. Takım çalışması gerektiren işlerde bu bireyler tercih edilebilmektedir. Güç kazanma

ihtiyacı, bireyin çevresini etkileme ve kontrol altına alma isteğiyle ilgilidir. Bu tarz bireylerde, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları ön plandadır (Ataman, 2002: 446; Koçel, 2005: 643).

Mc Clelland'a göre ihtiyaçlar, hiyerarşik bir düzen içinde yer almazlar. Önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmesi için hangi ihtiyacının ön planda olduğunun algılanmasıdır. Motivasyonun sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının bilinmesi gerekmektedir. Mc Clelland tarafından üç grupta yer alan ihtiyaçlar ve dereceleri, bireyin sosyal çevresi ve iş ortamından etkilenmektedir (Ataman, 2002: 447).

II.7.5. Victor Vroom – Beklenti Kuramı

Kurama göre, üç temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar; valens, bekleyiş ve araçsallık olarak sıralanabilir. Valens, bir işgörenin belirli bir çaba harcadıktan sonra elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Belirli bir ödül farklı işgörenler tarafından farklı derecelerde arzulanacaktır. Bazı işgörenler bu ödülü çok fazla arzularken, bazıları için ödül çaba sarfetmeye dahi değmeyecek bir değerde olabilecektir. Valens, -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. İşgörenlerin ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterebilecektir. Yüksek valens işgörenin daha fazla çaba harcamasına sebep olacaktır. Bekleyiş, işgörenin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Yani belirli bir çaba, belirli bir ödül ile ödüllendirilecektir. Eğer kişi harcadığı çaba sonucunda ödüllendirileceğine inanıyorsa daha fazla çabalayacaktır. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer olarak ifade edilebilir. Çaba harcanması karşılığında ödül alınması arasında bir ilişki bulunmuyorsa bekleyiş değeri 0 olacaktır. Araçsallık, işgörenin arzu edilen sonuçlara ulaşması halinde bunun kendisi açısından sağlayacağı fayda ile ilgili algısıdır. Birinci derece sonuçlara yani örgütsel amaçlara ulaşılması halinde bu durumun ikinci derece sonuçlara yani kişisel amaçlara ulaştırıp ulaştırmayacağı konusu önem

taşımaktadır. İşgören kendisi açısından fayda sağlayacak sonuçlara ulaşmak için çaba harcama eğiliminde olacaktır (Koçel, 2005: 649, Ataman, 2002: 448).

İşgörenin davranışa güdülenebilmesi için sadece ihtiyaçlar yeterli değildir. İşgörenin aynı zamanda bir beklentiye sahip olması gerekir. İşgörenlerin emek ve çabaları karşılığında işten elde etmeyi beklediği değerler, ödüller ve amaçlar vardır. Bu beklentiler karşılandığında iş doyumunu ortaya çıkar. İşgörenlerin iş ve iş ortamından elde ettiği sonuçlar, elde etmeyi beklediklerinden daha düşükse iş doyumsuzluğu oluşur. İşgörenin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile bu sonuca ulaşabileceği beklentisi onu yüksek performansa yönelterek doyuma ulaşmasını sağlayacaktır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 184; Şanlı, 2006: 12-13).

II.7.6. Porter-Lowler Modeli

Vroom'un Beklenti Kuramı'nın, L. Porter ve E. Lawler tarafından geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. Valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarının yanında bu kuramda bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramlarına da yer verilmiştir (Ataman, 2002: 448).

Bu modele göre istek ve çaba her zaman beklenen başarıyı getirmeyebilir. Belirli bir ödülü almayı isteyen ve bu ödül için çabalayan herkesin gösterdiği uğraş aynı başarı ile sonuçlanmayabilir. Burada rol çatışmaları, bilgi ve yetenek eksikliği bireyin başarısız olmasına sebebiyet verebilir. Ayrıca bu modelde, başarı karşılığında verilecek olan ödüller ve bu ödüllerin bireyler tarafından nasıl algılandığı konusu da önemlidir. Başarı; içsel (başarma duygusu, kişisel gelişme gibi – güdüleyici faktörlere benzemektedir) ve dışsal (ücret, statü, iş güvencesi, ek ödemeler gibi – hijyen faktörlere benzemektedir) ödüller olmak üzere iki şekilde ödüllendirilebilir. Her iki ödül de işgörenler tarafından arzulandığı ancak birey elde ettiği ödülü, dışsal ya da içsel olmasına bakmaksızın,

diğer kişilerin elde ettiği ödüller ile kıyaslamaktadır. Dolayısıyla işgörenin elde ettiği ödül, hak ettiğini düşündüğünden azsa doyum gerçekleşmeyecektir. Bu modelde, başarının kişileri doyuma ulaştıracağı düşünülmektedir. Doyum başarıyı değil, başarıdan sonra elde edilecek ödüller ve bu ödüllerin eşit olarak algılanması doyumunu beraberinde getirecektir (Ataman, 2002: 450).

II.7.7. J. Stacy Adams – Eşitlik Kuramı

Bu kuramın ana fikri, işgörenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, işgörenin işteki başarısı ve doyum sağlama derecesi, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2005: 653).

İşgörenler, sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çaba ile; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışma arkadaşlarının elde ettikleri çıktılar ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda işgören, bir eşitlik ya da eşitsizlik algılar ve bu sonuç işgörenin lehine ya da aleyhine sonuçlanabilir. İşgören, eşitsizlik algıladığı durumlarda; işe katkısını veya gösterdiği çabayı azaltmak, işi bırakmak gibi tepkiler verebilir. Bu teoriye göre önemli olan sadece işgören tarafından herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün iş doyumunu sağlaması için, hem işgörenlerin beklentilerini karşılaması hem de adil olması gerekmektedir (Ataman, 2002: 450).

Bu kurama göre iş doyumunu, işgörenin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. İşgörenin işi için yaptığı fedakarlıklar sonucu elde ettiği değerler arasındaki dengenin, eşitlik ve haklılık gibi kişisel hislerle algılanmasıdır. Eğer bu denge sağlanıyorsa iş doyumundan bahsedilebilir. İşgörenler, kendi sarf ettikleri çaba ve emek karşılığında elde ettikleri sonuçları kıyaslarlar. Ayrıca aynı işletmede ya da farklı başka

işletmelerde diğer işgörenlerin sarf ettikleri çaba ve emek karşılığında elde ettikleri sonuçları da kendi elde ettikleriyle de kıyaslarlar. Eğer işgören, bu kıyaslamaların sonucunu eşit ve adil olarak algılıyorsa iş doyumunu meydana gelir (Tütüncü, 2002: 131; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 184; Şanlı, 2006: 11-12; Toker, 2007: 95).

İşletmelerden beklenen, etkin ve sistemli bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması, adil bir ücret politikası benimsenmesi, terfi ve ücretlendirme kriterlerinin objektif olarak ortaya koyulması ve tüm işgörenlerin anlamasının sağlanmasıdır. Bu şartları yerine getirmiş bir işletme, işgörenlerce yapılacak olan sağlıklı karşılaştırmaları ve sübjektif değerlendirmeleri önleyebilecektir (Ataman, 2002: 451).

II.7.8. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı

Bu kuramın temelinde, kişinin herhangi bir sebeple (ihtiyaç, amaç, şartlanma) bir davranış sergilemesi bulunmaktadır. Önemli olan davranışın karşılaşıacağı sonuçtur. Sonuca göre birey ya bu davranışını yineleyecek ya da yinelemeyecektir. Davranışlar kişi tarafından haz verici ya da memnun edici sonuçlarla karşılaşarsa muhtemelen tekrar edilecektir. Tam tersi durumda kişinin sergilediği davranış acı verici, hoşlanılmayan ve üzücü sonuçlarla karşılaşarsa tekrar edilemeyecektir. Sözü edilen kişilerin sonuçları yorumlama konusu, Edward L. Torndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Bu kanuna göre birey, kendisine haz veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan ise kaçınır. Bu anlayışa göre davranışlar, karşılaştıkları sonuca göre şartlanırlar (Koçel, 2005: 646-647).

II.7.9. Edwin A. Locke – Amaç Teorisi

Teoriye göre davranışların temel nedeni, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir, davranışlar da amaçlara göre şekillenmektedir. Amaçlarla ilgili üç önemli özellik bulunmaktadır. Belirginlik; amaçların açık olması, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır. Güçlük; ulaşılmak istenen başarı düzeyini ifade etmektedir. Kabul derecesi ise amaçların birey tarafından benimsenmesini açıklamaktadır. Buna göre; belirginlik, güçlük ve kabul derecesi ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır denilebilir. Burada önemli olan, amaçların zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ancak işgörenlerin özgürlük ve inisiyatifini tamamen kısıtlamayacak şekilde olmasına dikkat etmektir. Birey, belirli amaçlara sahip olmalı, bunları benimsemeli, gerçekleştirilebilir bulmalı ve ulaşılabilir görmelidir. Bu koşullar sağlandığında amaçlar motive edici olabileceklerdir (Ataman, 2002: 455).

II.7.10. Smith, Kendal ve Hulin – Cornell Modeli

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilen bu modele göre iş doyumunu, işgörenin işiyle ilgili duyguları ya da iş durumunun değişik boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Bu duygular, işgörenin mevcut alternatiflerle bağlantılı makul ve adil bir karşılık alma beklentisi ile yaşadığı tecrübeler arasında oluşan farklılıktan kaynaklanmaktadır (Sun, 2002: 20).

Bu kuramın temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramı, işgörenin değerlendirme yaparken kullandığı (deneyim, beklenti ve mevcut durum karşısındaki değişim eşiği) iç standartlar olarak tanımlanır ve ilk defa Smith ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Bu standart, işgörenin deneyimleri, beklentileri ve mevcut uyarı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Referans çerçevesi kavramı iki yönlüdür. Birincisi, işgörenin deneyimleri arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı

ortalamasını temsil eden genel adaptasyon düzeyi; ikincisi ise işgörenin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatiflerdir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önem taşımaktadır. Örneğin; sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini oluşturur. Bu çerçevede işgörenin mevcut işi, düşünebileceği en iyi işe yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa işinden doyum sağlayabilecektir (Sun, 2002: 20).

Referans çerçevesi kavramının kısa-uzun süreli olarak zaman perspektifi, mutlak-görelî ve tanımlayıcı-değerlendirici olmak üzere üç boyutu vardır. Birey işini yaşamı boyunca elde edebileceği bütün işler çerçevesinde değerlendirebilir. Bu uzun süreli referans çerçevesi bireye yapmak istediği iş sorulduğunda veya bireyin işini değiştirmek istemesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bireyin işine gitmek üzere yapacağı işleri, bu işler için harcayacağı sürenin uygun olup olmaması ve amirinin o günkü sabırsızlığı, alınganlığı gibi unsurlar ise kısa süreli referans çerçevesine örnektir. Birey, değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek, yani bir standarda göre yapar. Bu standart bazen içsel, mevcut bir durumdan bağımsız olması nedeniyle mutlak; bazen de dışsal, yani mevcut bir duruma özgü olması nedeniyle görelî olabilir. Bireyin işyerine yaptığı katkılar ile bunların sonucunda elde ettiği; ücret, sosyal olanaklar, kendini gerçekleştirme, ödüller gibi kazanımları ile kendisinininkine benzer bir işi yapan bireylerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırması görelî değerlendirmedir. Mutlak yargılar görelî yargılara kıyasla genel adaptasyon düzeyi ile daha yakından bağlantılıdır. Referans çerçevesinin tanımlayıcı boyutu sıcaklık, kirlilik, mesai saatleri gibi tamamen işe özgü, yoruma açık olmayan konularla ilgilidir. Değerlendirici boyut ise amirin yeterliliği, işin ne kadar iyi olduğu, yönetimin ne kadar adil davrandığı gibi tamamen öznel konularla ilgilidir. Referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde

kullanılan “İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)” oluşturulmuştur (Sun, 2002: 20-21; Toker, 2007: 96).

II.7.11. Hackman ve Oldham – İş Özellikleri Kuramı

Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında, iş doyumunun neenlerini açıklayan İş Özellikleri Kuramı'nı oluşturmuşlardır. Bu yaklaşıma göre, iş doyumunu belirleyen temel faktör, yapılan işin özellikleridir. Kuram, işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Kurama göre bu özellikler, işgörende üç psikolojik duruma yol açmaktadır. Bu durumlar, işgörenlerin güdülenmesinde ve iş doyumlarında önemli sonuçlara neden olmaktadır. İşin gerektirdiği becerilerin çeşitliliği, görevin bir bütünlük içinde ve önemli olması işgörende işinin anlamlı olması duygusu, işin işgörene özerklik imkanı sağlaması da işgörende sorumluluk duygusu yaratmaktadır. İş ile ilgili geri bildirim ise işin sonucu hakkında işgörenin bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak da bu durum iş doyumunu yaratmaktadır (Sun, 2002: 21-23; Hançer ve George, 2003: 86-87; Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005: 184; Toker, 2007: 95-96).

Hackman ve Oldham, 1976 yılında bu kurama, bir kişilik değişkeni olan büyüme ihtiyacı gücünü eklemişlerdir. Bu değişken, bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey ihtiyaçlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu değişkenin eklenmesi, işin özelliklerinin ancak büyüme ihtiyacı gücü yüksek olan işgörenler için motive edici olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, kısaca, ilginç ve zor işleri tercih eden işgörenleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, motive edeceğini söylemektedir. Bu işgörenler çok kolay işlerden doyum elde edemeyecek olmaları sebebiyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) geliştirmişlerdir (Sun 2002, 23).

II.8. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan Araçlar

İş doyumunu ile ilgili açıklaması yapılan kuramlardan hareketle, iş doyumunu ölçmek amacıyla birçok ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden en sık kullanılanları açıklanmaya çalışılmıştır.

II.8.1. Kunin – Yüz Çizelgesi

1955 yılında Kunin tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte altı farklı ifadeye sahip yüz resmi bulunmaktadır. Anketi yanıtlayanlar, ücret, yönetim, yükselme olanakları ve iş arkadaşları ile ilgili sorulan soruları, düşüncelerini en iyi ifade eden yüz resmini seçerek cevaplamaktadırlar (Tütüncü, 2002: 131; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 69).

II.8.2. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

1961 yılında Porter tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı temel alınarak geliştirilen bu ölçekle, işgörenin algıladığı mevcut koşullar ve ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurulmaktadır. Ölçek özellikle yönetim görevi olan işgörenlere yönelik kullanılmaktadır. Ölçek soruları, genelde yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ve spesifik konulara yöneliktir (Tütüncü, 2002: 131).

II.8.3. Weiss, Davis ve England – Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartlarıdır. Bu ölçek, iş doyumunu yirmi farklı boyutta ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık,

ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım olarak sıralanabilir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148; Toker, 2007: 96; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 69). Bu ölçek ile ilgili daha geniş açıklama, çalışmanın yöntem bölümünde verilmiştir.

II.8.4. Spector – İş Doyum Anketi

1985 yılında Spector tarafından geliştirilmiştir. Ölçek dokuz grup ve otuzaltı değişkenden oluşmaktadır. Her bir grubun dört adet alt değişkeni vardır. Ana gruplar, ücret, terfi, yönetim, yan ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimdir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 69).

II.8.5. Smith, Kendal ve Hulin – İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index – JDI)

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiş, 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından güncellenmiştir. İş doyumunu ölçmek için kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. Ölçek, işğörendeki iş doyumuna bağlı beş adet memnuniyet düzeyini ölçmek üzere tasarlanmıştır. Başka bir ifadeyle, işe ilişkin özellikleri gösteren beş adet iş boyutu vardır. Bunlar; işin kendisi (işin ilginç olması, kişiye öğrenme ve sorumluluk alma fırsatı vermesi), ücret (ücretin işğören tarafından yeterli ve adil görülmesi), yükselme olanağı (hiyerarşide yükselme fırsatının bulunması), yönetim (teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneğinin olması) ve iş arkadaşları (teknik uzmanlık ve sosyal anlamda destek olma dereceleri) dir. İş tanımlama ölçeğinde, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, belirtilen beş boyut ile ele alınmaktadır. Bu nedenle yapılan iş doyumunu analizinde işğörenlerin, işin kendisi, ücret, yükselme olanağı, yönetim ve iş arkadaşları dışındaki faktörleri göz önüne alması engellenmektedir. Bu eksikliği kapatmak amacıyla genel bir sorudan daha faydalanılır. Bu soru iş doyumunu ölçümlerinde “genel olarak işimden memnunum” şeklinde yer alır. Bu tarz bir soru eksik

kalan diğer faktörleri tamamlayabilmekte ve karşılaştırmalı bir analize olanak sağlamaktadır (Tas, Spalding ve Getty, 1989; Tütüncü, 2002: 132; Hançer ve George, 2003: 86; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7; Çekmecelioğlu, 2005: 28; Toker, 2007: 96-97; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 69).

II.8.6. Genel Kıyaslama Ölçeği (Job In General – JIG)

Genel kıyaslama ölçeği, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntemde, iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi iş doyumu beş farklı boyutta ele alınmaktadır. Ayrıca, iş tanımlama ölçeğindeki gibi, bu yöntemde de evet – hayır ve soru işaretiyle oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Kişinin işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Ancak, iş tanımlama ölçeğinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148).

III. BÖLÜM TÜKENMİŞLİK (BURN-OUT) SENDROMU

III.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüzün en önemli kavramlarından biri olarak bilinen tükenmişlik, ilk kez 1970’li yılların Amerika’sında, hizmet sektörü çalışanlarının yaşadığı bunalımı ifade etmek üzere kullanılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 398).

Tükenmişlik terimi, ilk kez Greene’nin 1961’de yayımlamış olduğu ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın, işini terk ederek, Afrika Ormanlarına kaçışını konu alan, Bir Tükenmişlik Olayı (A Burn-Out Case) isimli romanında, “büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398; Sürgevil, 2006: 3).

Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında, Alman asıllı Herbert J. Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Eren ve Durna, 2006: 41). Freudenberger, Burnout: The High Cost of High Achievement adlı kitapta, tükenmişlik kavramını, işgörenlerin aşırı çalışma sonucunda, iş gereklerini yerine getiremez duruma gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenme olarak tanımlamıştır (Özgen, 2007: 117). Konu ile ilgili ilk bilimsel makaleler ise yine bir psikiyatrist olan Freudenberger (1975) ve bir sosyal psikolog olan Christina Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 399).

III.2. Tükenmişlik Tanımları

Tükenmişlik kavramının sözlükteki karşılığı; enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma şeklindedir (Sürgevil, 2006: 4).

Tükenmişliğini tanımını yapmadan önce bir olay incelemesinden yola çıkılabilir. Tükenmişlik; her yıl kaybedilen milyonlarca dolar, daha fazla çalışamayan ya

da işlerinde fonksiyon gösteremeyen işgörenler ve parasal kayıptan çok süreç içerisinde bulunan kişilerce katlanılan kayıpların tamamı olarak yorumlanabilir. Son yıllarda bu problemlerin işaret ve belirtileri; iş devir hızı, işe devamsızlık, verimsizlik, psikolojik problemler vb. toplumda gün geçtikçe artmaktadır. Tek başına bu durumu tükenmişlik kelimesiyle adlandırmak yerine, bu durum sayılan tüm belirti ve işaretlerdir denilebilir (Vallen, 1993: 55). Literatür incelendiğinde tükenmişlikle ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan en önemli ve sık rastlanılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Tükenmişlik, başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur (Koyuncu, 2001: 349; Eren ve Durna, 2006: 41).

Tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan işgörenlerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır (Özgen, 2007: 117).

Tükenmişlik; psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendromdur ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Sürgevil, 2006: 4).

Tükenmişlik, bireylerin ve örgütlerin her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan işgörenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen faktörlerden biri olan bir fenomendir.

Tükenmişlik, bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumudur (Sürgevil, 2006: 5).

Tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıya karşılık ortaya çıkan bir sendromdur (Cordes ve Dougherty, 1993: 623; Tepeci ve Birdir, 2003: 960).

Tükenmişlik, iş hayatında yaşanan stresin ortadan kaldırıl(a)maması sonucu, fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorundur (Birdir ve Tepeci, 2003: 94).

Tükenmişliğin bilimsel bir kavram olarak gelişmesi; Maslach ve arkadaşları ile Cherniss'in çalışmalarına dayanmaktadır. Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramı, günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve en çok kabul gören tanımıdır. Bu tanıma göre Maslach (1982), tükenmişliği; işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu şeklinde tanımlamıştır. Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve kişisel başarıya ilişkin duyguları (personel accomplishment, self efficacy) kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik, insanlara 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; hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş, bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Merritt, 1996: 59-60; Dierendonck, Schaufeli ve Buunk, 2001: 41; Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 402).

III.3. Tükenmişlik Belirtileri

Freudenberger; hiç de gerçekçi olmayan bir hedefe ulaşmak için çok fazla fiziksel ve zihinsel çaba harcayan insanlarda, tükenmişlik sendromunun olabileceğini söylemektedir. Tükenmişlik, çoğu zaman fazla iş stresinden ve bu strese eşlik eden ulaşılması güç hedeflerden kaynaklanmaktadır. Freudenberger, tükenmişliğin muhtemel bazı belirtilerini şu şekilde sıralamaktadır (Dessler, 1997: 642);

- Dinlenememek,
- Yapılan işlerle fazlasıyla bütünleşip, bu işlerden herhangi biri başarıyla sonuçlanmadığında, kişinin kendisini de başarısız sayması,
- Elde etmek için çok uğraşılan pozisyonların bile çok anlamsız gibi gelmesi,
- Eskisinden daha çok çalışmak ancak daha az zevk almak,
- Sürekli huzursuz olmak, aile ve arkadaşlar tarafından sağlıklı görünmemek,
- İşkolik olarak nitelendirilmek, sürekli işle alakalı hedeflere ulaşmaya çalışmak ve sosyal hayatla ilgili tüm aktivitelerden uzak durmak,
- Stresten uzaklaşmak için sigara, alkol kullanımına yönelmek ya da var olan düzeyi artırmak.

Tükenmişlik, fiziksel, davranışsal ve psikolojik bulgu ve belirtiler içermektedir. Verilen hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulmalara sebebiyet verebilen tükenmişlik, hizmeti sunan işgörenlerin sağlığını da olumsuz etkileyebilmektedir. Literatür incelendiğinde, tükenmişliğin birçok belirti ile ortaya çıkabileceği bulgulanmıştır (Dilsiz, 2006: 15).

- ***Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri:*** Yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık sık baş ağrısı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve

gripler, enerji kaybı, yıpranma, bulantı, kas krampları, bel ağrısı olarak sıralanabilir (Bahar, 2006: 6; Dilsiz, 2006: 15).

- **Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri:** Çabuk öfkelenme, işe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, ilaç (özellikle trankizilan), alkol ve tütün vs., alma eğilimi ya da alımında artma, öz-saygısı ve öz-güvende azalma, evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, güncellik, suçluluk, içlerlemişlik, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olmayış, yansıtma, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, çalışmaya yönelmede direniş, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma (Dilsiz, 2006: 15-16).

Tükenmişlik belirtisi olarak kişiler, depresif duygu durumunun ortaya çıktığı bir dönem yaşamaktadırlar. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadır. Ani öfke patlamaları sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikayetler arasına yer almaktadır. Tükenme belirtileri genellikle, “çok başarılı olmak” için dolu ve yoğun bir programla çalışan, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Demirkol, 2006: 38). Tükenmişlik belirtileri, Şekil 5’de ayrıntılı olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 5: Tükenmişlik Belirtileri

<p>1. Psikolojik Belirtiler</p> <p>Duygusal</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşe gitmede büyük direnç • Başarısızlık, kızgınlık ve isteksizlik hisler • Suçluluk duygusu • Cesaretsizlik ve kayıtsızlık • Güvensizlik ve paranoid düşünceler • Hayal kırıklığı <p>Kognitiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşüncede sabitlik ve değişikliklere direnç • İzdüşümü • Konsantrasyon bozukluğu <p>Motorisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinirsel tikler • Verspannungen (sinirlilik) 	<p>2. Fiziksel Belirtiler</p> <p>Psikosomatik Şikayetler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günlük yorgunluk ve bitkinlik hissi • İşten sonra yorgunluk • Uyku bozuklukları • Cinsel problemler <p>Hastalıklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sık üşütme ve grip • Baş ağrısında sıklık • Mide ve bağırsak şikayetleri <p>Fiziksel Reaksiyonlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalp atışında artış • Nabız atışında artış • Kolesterol düzeyinde artış
<p>3. Davranışsal Belirtiler</p> <p>Bireysel davranışlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uyuşturucu kullanımı, sigara, alkol ve/veya kahve tüketiminde artış. • Saldırganlıkta artış <p>İş Yaşamında Davranışlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşe gelmeme • Uzun süreli molalar • Azalan iş etkinliği 	<p>4. Sosyal Belirtiler</p> <p>Müşterilerle İlişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşterilere karşı pozitif hislerde azalma • Müşterilerle iletişimi erteleme • Müşterilere telefon etme ve ziyarette direnç • Müşterilere yoğunlaşmak ya da onları dinlemekteki yetersizlik <p>Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • İzolasyon ve geri çekilme • Çalışma arkadaşlarıyla işle ilgili tartışmalardan kaçınma
<p>5. Problemlili Davranışlar</p> <p>Müşterilerle İlişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tek tip davranma • Kin • Kara mizah • Azalan empati • Güçsüzlük gösterisi <p>İş Dışı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evlilik ve aile problemleri, yalnızlık <p>İş Yerinde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negatif iş tutumları • İdealizmin kaybedilmesi 	

Kaynak: Kutlu, F. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tükenmişlik belirtilerinin kolay fark edilmesi örgütler açısından olumlu bir yön olarak algılanabilir. Normalde yüksek performansla çalışan işgörenler, tükenmişlik yaşamaya başlamışlarsa, normal davranış tarzlarından çok önemli derecede

farklılaşmaktadırlar. Bu farklılıkları oluşturan klasik tükenmişlik belirtileri yukarıda incelenmiştir. Genellikle motive olarak çalışan, iyimser ve verimli olan işgörenler, yukarıda sözü edilen belirtileri göstermeye başladıkları zaman, örgütteki yöneticiler hemen harekete geçmelidirler. Yöneticiler, bu aşamada gözlemledikleri tükenmişlik belirtilerini fark edip, henüz tükenmişlik oluşmadan gerekli önlemleri almaya, işgörenlerini tükenmişlikten korumaya ve tükenmişlik ile mücadele etmeye çalışmalıdırlar (Bahar, 2006: 8).

III.4. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi

Bu çalışmada esas alınan Maslach Tükenmişlik Modeli'ni oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarının takip ettiği sıralama literatürde birçok kuramsal tartışmanın odak noktası olmuştur. Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre, öncelikle, aşırı iş yükünün bireylerin duygusal kaynaklarını bitirmesiyle duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır. Ağır iş yüküyle başa çıkmak için uğraşan bireyler, insanlardan uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Bu durum, tükenmişliğin ikinci aşaması olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır. Son aşamada, bu mesafeli tutumların, çalıştıkları örgüte ve topluma katkılarını kısıtladığını algılayan işgörenler, iş başarıları ve insan ilişkileriyle ilgili bir yetersizlik duygusu içine girerek, düşük kişisel başarı hissini yaşamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Maslach Tükenmişlik Modeli'nde izlenen sıralamaya alternatif olarak çeşitli araştırmacılar farklı yorumlar sunmaktadırlar. Golombiewski Modeli olarak bilinen modelde, tükenmişlik süreci duyarsızlaşma ile başladığı, düşük kişisel başarı hissine yol açtıktan sonra duygusal tükenme ile sonuçlandığı belirtilmektedir. Düşük kişisel başarı hissini ortaya çıkması için bireyin duyarsızlaşma sürecini yaşamış olması, duygusal

tükenmenin yaşanması için de düşük kişisel başarı hissini var olması gerekmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Dierendonck ve arkadaşlarının (2001) ortaya atmış olduğu modelde ise; düşük kişisel başarı hissi, tükenmişlik sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Düşük kişisel başarı hissi boyutu; ne Maslach Tükenmişlik Modeli'nde olduğu gibi son aşama ne de Golombiewski Modeli'nde olduğu gibi duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutları arasındaki bir ara değişkendir (Dierendonck, Schaufeli ve Buunk, 2001: 41).

Tükenmişlik sürecinin nasıl bir gelişim gösterdiği bir başka araştırmacı tarafından şöyle aktarılmaktadır: İşgörenin görevi başındayken, yaşadığı duygusal stres giderilmezse, işgören bu stresi eve taşıma eğilimi gösterebilecektir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, evlilikte uyumsuzluk yaşadıklarından ve aile çatışmalarının arttığından yakınmaktadırlar. İşgörenler, mesai saatlerinde hizmet verdikleri müşterilerle duygusal anlamda yorucu bir iş günü geçirdikten sonra, biraz olsun tüm insanlardan uzaklaşmak istemektedirler. Yalnız kalma anlamına gelen bu istek, genellikle aile ve sosyal çevre ile olan ilişkilerin ihmal edilmesi anlamına gelmektedir. Evlilik çatışmaları yaşayan ve sosyal çevresi ile ilişkisini sınırlayan birey sonrasında kendisini kötü bir insan olarak görmeye başlayarak, durgunluk dönemine girebilmektedir. Dolayısıyla kişi, başkalarına yardım etme potansiyelini kaybetmekte ve kendisini koruma mücadelesine girmektedir (Bahar, 2006: 10).

Geliştirilen bu süreç modellerinin yanı sıra bazı araştırmacılar, tükenmişliğin gelişim sürecinde belirli aşamaların olmadığını ve tükenmişlik boyutlarından birinin, bir diğerinin kaçınılmaz sonucu olamayacağını ileri sürmüşlerdir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

III.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Günümüzde, iş hayatında sıkça rastlanan bir kavram haline gelen tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan birçok faktörden söz edilebilmektedir. Bu faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

- **Bireysel Faktörler:** Bireylerin kişilik özellikleri, tükenmişlik olgusunun yaşanmasında farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin tükenmişlik yaşamalarına müsait olan örgüt ortamlarında, bazı bireyler olumsuz örgüt koşullarını kişisel özellikleri sayesinde yok sayabilirlerken, bazıları bu olumsuzluklardan çok fazla etkilenip tükenmişlik yaşayabilmektedirler. İş yaşamında; pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belli olmayan, kararsız vb. kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin, bu özellikleri barındırmayan işgörelere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşama ihtimallerinin bulunduğu ve bu işgörenlerin tükenmişlikle başa çıkma hususunda daha başarısız olabildikleri belirtilmektedir. Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimalinin olması yanında belirli bazı özellikleri taşıyan bireylerin bu ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bu özellikler arasında; A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilik, empati yeteneği ve duygusal kontrol özelliklerinden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olma ve farklı demografik özellikler sayılabilmektedir. Ayrıca bazı demografik değişkenlerin de tükenmişlik kavramında etkili olduğu belirtilmiştir. Genç işgörenlerin yaşlı işgörenlerden, bekarların evlilerden, çocuğu olmayanların çocuk sahibi olanlardan, üniversite mezunlarının üniversite mezunu olmayanlardan farklı tükenmişlik düzeylerinin olabileceği bulgulanmıştır (Sürgevil, 2006: 50-56).

- **Örgütsel Faktörler:** Ekonomik kaygıların yoğun olduğu ve insana verilen değerin arka planda kaldığı işyerlerinde tükenmişliğin ortaya çıkması ihtimali artmaktadır. Günümüz koşullarında tükenmişlik kavramı işyerlerinde gelişmektedir denilebilir. Yapılan işin gerekleri ile işgörenin ihtiyaçları arasındaki uyum giderek bozulurken, tükenmişlik fark ettirmeden ve yavaş yavaş gelişen bir süreç olarak gözlenmektedir. İşgörenin düşük performansı hem örgütü hem de çalışanlarını olumsuz etkilerken, işin gerekleri de işgörenin deneyimlerini şekillendirmektedir. Tükenmişlik sürecinin başlamasının işgörenden mi yoksa örgütten veya işin yapısından mı kaynaklandığı tartışma konusu olmaktadır. İşin yapısı da en az işgörenin kendisi kadar tükenmişliğin parçasıdır ve işgörenlerde görülen tükenmişlik, çalışma koşulları hakkında bilgi vermektedir. Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak sayılabilir. Bunların yanında; ilerleme fırsatları, kararlara katılım, eğitim, teknolojik değişimler, işyerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, işin yapısı gereği önemli ve acil kararların alınması, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, işyerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim ve sosyal ilişkiler konuları da sayılabilir (Sürgevil, 2006: 57-58).

III.6. Tükenmişlik Modelleri

İnsan davranışlarını açıklama, bireyin stresle baş etme düzeylerinde görülen farklılıklardan dolayı tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkış sürecini açıklamak üzere değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

III.6.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cray Cherniss, 1980 yılında ortaya attığı modelde tükenmişliği; işten kaynaklanan stres faktörlerine gösterilen tepki ile başlayan, oluşan stres ile başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile olan bağlantıyı kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, başarısızlıkla sonuçlanan başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006: 25).

Bu modelde tükenmişliğin temel olarak strese bağlı ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Tükenmişlik, iş ortamında oluşan stres kaynaklarına uyum sağlama ve bunlarla başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Stres; çevresel (işin belirli bir sürede bitirilmesi) ya da bireysel (çalışırken eğitime de devam etme isteği) taleplerin, yine çevresel (uygun çalışma koşulları) ya da bireysel (yetenek, güdü, bilgi) başa çıkma yollarının çözümsüz kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

Taleplerin, başa çıkma kaynaklarını aşması sebebiyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Birey bu yöntemle maruz kaldığı stres kaynağını ortadan kaldıramazsa, meditasyon, egzersiz gibi rahatlama teknikleri uygulamaya başlamaktadır. Bu yöntemlerle de başarılı olamayan birey sonunda iş ile psikolojik ilişkisini kesmeye çabalayarak duygusal yükünü azaltmaya çalışmaktadır. Stresle başa çıkma teknikleri, mevcut olumsuz durumun iyileştirilmesi konusunda etkili olmuşsa bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkmaktadır. Eğer teknikler etkili olamamışsa olumsuz davranış değişiklikleri gündeme gelmektedir (Ok,

2002: 37). Bu sürecin sonucu olarak; motivasyonda düşme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerde küçülmeye iş doyumsuzluğu gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 4).

Cherniss Tükenmişlik Modeli'nde; iş yükü, müşterilerle yüz yüze ilişki, amaç belirsizliği, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmalık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, işgörenin kişiliği, evlilik doyumu, kariyer planları gibi bireysel değişkenlerle etkileşim halindedir ve bu stres kaynakları zamanla tükenmişliğe sebep olmaktadır. Ayrıca rol yapısı, (rol belirsizliği, rol çatışması) tükenmişlik üzerinde önemli bir etkidir. Tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan işgörenin rolündeki gizli tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Sürgevil, 2006: 26).

III.6.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli

Golembiewski Tükenmişlik Modeli'nde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt ölçekleri kullanılmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiş ve puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır. Teoriye dayalı bir sıralamada düzenlenen aşamalarda puanların çeşitli kombinasyonları gruplandırılarak geleneksel kullanımdan farklı bir şekil ortaya çıkarılmıştır. Bu modeli kullanan araştırmacılar, modelin geçerliliğini de test etmişlerdir. Bireyler düşük aşamalardakinin tersine ilerleyen aşamalarda olumsuz iş tecrübelerini ve bunların doğurduğu sonuçları rapor etmişlerdir. Birden sekize doğru ilerleyen aşamalarda bireyler, yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca iş doyumsuzluğu, işten ayrılma isteğinde artış, kararlara katılımda azalma, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri saptanmıştır. Modelde tükenmişlik, akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve

kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002: 38-39).

III.6.3. Leiter Tükenmişlik Modeli

İki temel varsayım üzerinden ortaya atılan Leiter Tükenmişlik Modeli'nde birinci varsayım, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarının iş saatleri dışındaki yaşamda da etkili olduğudur. İkinci varsayım ise, bu üç alt boyutun çevresel koşullar ve kişilik özellikleri ile farklı ilişkilere sahip olduğudur (Ok, 2002: 40).

Model duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. İşteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olan işgörenlerde öncelikle duygusal tükenmişliğin yaşandığı varsayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan işgörenler, hizmet verdikleri müşterilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Duyarsızlaşma, işgörenlerin iş ilişkilerindeki yeteneklerini kaybetmelerine ve tükenmişliğe sebep olan başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepkidir ve temel stres kaynakları; iş yükü ve iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar olarak belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar olan duygusal tükenmişlik üzerinde rolü olan diğer sonuçları etkilemektedir. Beceri kullanımı ve baş etme çabaları, tükenmişlik ve kişisel başarı arasında tampon oluşturmaktadır (Demirkol, 2006: 44).

Bu modeldeki ana rol, kişisel istekler ve örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalardır. İşgörenlerdeki tükenmişlik, stres kaynaklarına karşı duyarsız kalma ile artmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, işgören-yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri, özerklik ve karar verme eksikliği gibi işin doğasında yer almaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesi ile

mümkün olabilecektir. Örgütsel ve bireysel çabalar beraberce ele alınarak tükenmişliğin önlenmesi ya da azaltılması mümkün olacaktır (Ok, 2002: 40).

Modelde tükenmişlik sendromu, akutun zıttı olarak, kronik strese bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişliği önlemek için duygusal tükenmişliğe direk olarak etki eden stres kaynakları üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir. Bu da; iş yükünün kontrol edilebilir olması, görev dağılımının zenginleştirilmesi, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesi ile mümkün olacaktır (Ok, 2002: 41).

III.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik; bireyleri duygusal açıdan tüketen ortamların, onlar üzerinde sebep olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel bitkinlik belirtileri; kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet, duygusal bitkinlik belirtileri; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, zihinsel bitkinlik belirtileri ise; insanlara, işe ve bireyin kendisine karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak sıralanabilir (Sürgevil, 2006: 29).

Tükenmişliğin temelinde, bireyi devamlı şekilde duygusal baskıda tutan iş ortamları bulunmaktadır. Bu tür iş ortamları, işe güdülenme düzeyi yüksek olan işgörenlerde tükenmişliğe sebep olmaktadır. İşe güdülenme düzeyi düşük olan işgörenler, iş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve uzun süreli olursa olsun, tükenmişlik yaşamamaktadırlar. Motivasyonları düşük olan işgörenler; stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk gibi durumlar yaşasalar da tükenmişlik yaşamamaktadırlar (Yıldırım, 1996: 5).

Motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenler, iş hayatlarına büyük hedef ve beklentilerle başlarlar. İşe ilişkin güdülerden bazıları (başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma vb) mesleğe yeni başlayan tüm işgörenlerin paylaştığı ortak güdülerdendir.

Bazı güdüler belirli mesleği yapan bireylere özgüken bazıları da sadece kişinin kendisine özgüdür. Başarılı olma ve kalıcı izler bırakma beklentileri bu üç güdünün birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmemesi ise iş çevresinin algılanan özelliklerine bağlıdır (Yıldırım, 1996: 5).

Motivasyonu yüksek olan işgörenler, iş çevrelerini destekleyici olarak algıarlarsa beklentilerini gerçekleştirir ve hedeflerine ulaşırlar. Bu durum kendilerini önemli görmelerini sağlar. İşgören iş çevresini destekleyici, kendisini de başarılı gördüğü sürece bu döngü devam edecektir. İş çevresinin yüksek stres ve düşük destek ve ödül boyutunda olduğu durumlarda, motivasyonu yüksek işgörenler başarı fırsatı yakalayamamaktadırlar. Bu bireyler için başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenidir. Tükenmişlik bir kez başladıktan sonra motivasyon düzeyini giderek düşürmekte, işten ayrılmalara ya da mesleği tamamen bırakmalara yol açabilmektedir (Yıldırım, 1996: 6).

Pines Modeli'ne göre hiçbir iş çevresi tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici değildir. Tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasındaki dengenin var olmasına bağlı olarak değişecektir. Başarı veya başarısızlık, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olması konusundaki algılar kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple aynı ortamda çalışan bir işgören tükenmişlik belirtileri gösterirken bir diğersinin göstermemesi normal karşılanabilecektir (Yıldırım, 1996: 6).

III.6.5. Edelvich Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, hizmet temelli mesleklerde çalışan işgörenlerde görülen ve iş koşullarının meydana getirdiği bir sonuç olan idealizm, enerji ve amaç yitirilmesidir. Tükenmeye sebep olan iş koşulları; düşük ücret, uzun iş süreleri, fazla kişiye hizmet verme, hizmet verilen müşterilerin iyilik bilmezliği, yüksek idealler ve ulaşılan nokta

arasındaki fark, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilir. Edelwich Tükenmişlik Modeli'nde tükenmişlik sendromu, dört aşamadan meydana gelmektedir (Demirkol, 2006: 42-43).

- **İdealist Coşku:** Bu aşamada, işgörenin işe ilişkin umut ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey, işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek performans sergiler ve hizmet verdiği müşterilerden de bu çabalarından dolayı övgü bekler. Fakat gösterilen çabalar, ön yargılı tutumlar çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı istenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle işgören yavaş yavaş durgunluk dönemine girmeye başlar.

- **Durgunluk:** Bu dönemde işgörenin motivasyonu ve enerji düzeyi düşmeye başlar. Yapılan işe karşı ilgi azalır, sorgulamalar başlar ve hayal kırıklıkları yaşanır. Bu durumun sürmesi iş doyumunun düşmesine sebep olabilir. Dolayısıyla, aile yaşantısı ve boş zaman etkinlikleri, işe göre daha önemli bir duruma gelir.

- **Engellenme:** İşgören bu aşamada mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde işgören çift yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi, hizmet verdiği müşterilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği müşterilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, işgören zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durumun devam etmesiyle dördüncü döneme girilir.

- **Apati:** Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık işgörenin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda işgören, işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır.

III.6.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Bu modelde duygusal tükenmişlik boyutu, tükenmişlik sürecinin en önemli aşamasıdır. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarıyla ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, sosyal ilişkilerden uzaklaşma, aile yaşamında ortaya çıkan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Duygusal tükenmişlik, kronik yorgunluk olarak da isimlendirilebilir (Şanlı, 2006: 22).

III.6.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tüm tükenmişlik tanımlamalarının bir sentezi yapılmış ve tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen ve üç bileşeni (duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve duyarsızlaşmayı içeren reaksiyonlar) olan bir cevap olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duyuşsal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) yansıtmaktadır. Bireyin kişisel özellikler, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele konusunda etkilidir. Bu modelde dört aşama bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 31):

- **1. Aşama: Durumun strese götürme derecesi:** Strese sebep olan durumları gösteren aşamadır. Strese sebep olan birinci büyük durum; işgörenin beceri ve yeteneklerinin, algılanan veya gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise, işgörenin yaptığı işin, beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.

- **2. Aşama: Algılanan stres düzeyi:** Strese sebebiyet veren birçok durum olmasına rağmen bunların hepsi bireyde stres yaratmayabilir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, sadece varolan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri de önemlidir.

- **3. Aşama: Strese verilen tepki:** Bu aşamada strese yanıt olarak gelişen üç tepki kategorisi bulunmaktadır. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak sıralanabilir. Hangi tepkinin oluşacağı ise kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

- **4. Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu:** Stresin sonucu olarak; iş doyumсуuzluğu, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma, işten çıkarılma durumları oluşabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres sonucunda ise tükenmişlik yaşanması olası bir durumdur.

III.6.8. Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durumdur. Bu modelde tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olmasıdır. İkinci aşama, varolan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır. Beklenti düzeyi düşük olan bireylerde korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. Meier Tükenmişlik Modeli'nde dört boyut bulunmaktadır (Şanlı, 2006: 16-17):

- **Pekiştirme beklentileri:** İş yaşantısının, bireyin amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği zaman iş doyumsuzluğu ortaya çıkmakta ve beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

- **Sonuç beklentileri:** Ulaşılmak istenen sonuçlara götürecek davranışlarla ilgilidir.

- **Yeterli olma beklentileri:** İstenen sonuçlara ulaşmak için sergilenecek davranışların, birey tarafından yapılabilme yeterliliğini ifade etmektedir. Arzuladıkları işi yapma yeterliliğine sahip olmadığını düşünen işgörenler tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

- **Bağlamsal bilgi işleme/davranışları anlamlandırma süreci:** Bireyin; sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme tarzları ve kişisel inançlar gibi konulardaki davranışları anlamlandırma ile ilgilidir. Bireylerin iş çevresine tepki olarak hisleri, düşünceleri ve davranışları ile bireyin tükenmesine sebep olan öğrenme tarzı ve kişisel inanış gibi etkenlerin rolü bu modelin ilgilendiği konulardandır.

III.6.9. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli

Bu model dört aşamadan oluşmaktadır (Sürgevil, 2006: 35-42).

- **Birinci Aşama: Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması:** Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.

- **İkinci Aşama: Yeterlilik Kazanımı Aşaması:** Bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çırpıklık dönemidir.

- **Üçüncü Aşama: Verimlilik – Durgunluk Aşaması:** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır.

- **Dördüncü Aşama: Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı Aşaması:** Bireyin kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır.

Bu aşamaların her biri, tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Tükenmişlik, bu aşamaların her birinde oluşan çatışmaların doyum sağlayıcı bir şekilde çözümlenememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında varolan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır.

III.6.10. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişliğin beş aşaması bulunmaktadır. Balayı aşaması (1. Aşama), bireyin heves, heyecan ve enerjisinin üst düzeylerde olduğu aşamadır. Yakıt azalması aşaması (2. Aşama), iş doyumsuzluğu belirtileri olarak sayılabilecek, verimlilikte düşme, uyku bozuklukları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi sorunların ortaya çıktığı aşamadır. Kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtiler (kronik hastalıklar, öfke ve depresyon) üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlar. Dördüncü aşama belirtilerin akutlaştığı ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başladığı aşamadır. Umutsuzluk (5. Aşama) ya da çıkmaza girme olarak adlandırılabilen bu aşamada, mesleki gerileme, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması gibi durumlar yaşanmaktadır (Yıldırım, 1996: 8).

III.6.11. Maslach Tükenmişlik Modeli

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

- **Duygusal Tükenme:** Bu alt boyut, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu ifade etmekte ve işgörenlerin kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlamaktadır. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması, işgöreni, hizmet verdiği müşterilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu olmadığını düşünmeye yöneltmektedir. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel boyutu ve tükenmişlik sendromunun en net belirtisi olarak kabul edilmektedir. Duygusal tükenme yaşayan işgörenler, kendilerini yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir (Cordes ve Dougherty 1993: 623).

- **Duyarsızlaşma:** İşgörenin, işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirdiği soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan tutumlar, tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artabilen bu negatif tepkiler, işgörenin karşısındakilere aşağılayıcı ve kaba davranması, onların rica ve taleplerini göz ardı etmesi, aldırma ve katı tutumlar göstermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan işgörenler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli bir kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır. İşgören bu aşamada, diğer tüm insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

- ***Düşük Kişisel Başarı Hissi:*** Kişisel başarı, işgörenin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlamaktadır. Kişisel başarısızlık ise, işgörenin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu aşamada işgören, kişisel olarak başarısızlık duygusu ile doludur. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açmaktadır. İşgören, bu düşünceleri ve yanlış davranışları sebebiyle kendisini suçlu hissetmeye başlar. Kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu bireyler kendilerini suçlu hissetmeye başlarlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

IV. BÖLÜM SEYAHAT ACENTASINDA ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş doyumunu, işgörenlerin sahip oldukları işteki rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. İşe karşı gösterilen pozitif (olumlu) tepki iş doyumunu, negatif (olumsuz) tepki ise iş doyumсуuzluğu olarak adlandırılabilir (Chen, 2007: 73). Tükenmişlik ise; başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur (Eren ve Durna, 2006: 41). Bu araştırmada A grubu seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

IV.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet endüstrisinin içinde yer alan seyahat acentalarının, önemli özellikleri arasında emek-yoğun olmaları, kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermeleri gelmektedir. Dolayısıyla seyahat acentalarının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır. Buna bağlı olarak işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin işlerinden aldıkları doyum; etkinlik ve verimlilik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işgören devir hızı gibi konuları doğrudan etkilemektedir. Ayrıca literatür incelendiğinde iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, iş doyumunu ve tükenmişlik sendromunun açıklanması, bu kavramlarla ilişkili faktörlerin belirlenmesi, doyumсуuzluk veya tükenmişlik halinde ortaya çıkacak sonuçların ele alınması, Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi ve bu iki kavram arasında ilişki bulunup bulunmadığının araştırılmasıdır.

IV.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz koşullarının örgütleri karşı karşıya bıraktığı yoğun rekabet, onları mal ve hizmet kalitesini artırarak tüketiciye (dış müşteri) sunmanın yanında farklı stratejiler geliştirmeye de zorlamaktadır. Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasının dışında, ürünlerin sunumunu yapan işgörenlerin de müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazar payının artırılması açısından önemli bir role sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu yeni anlayış dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğunun altını çizerek işgörenin iş doyumunun artırılmasının önemi ve gerekliliğini vurgulamıştır (Tepeci, 2005: 22; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 63).

Çalışan insanların, yaşamlarının büyük bir bölümü iş ortamında geçmektedir. İş ortamında karşılaşılan her farklı durum işgören için sorun haline gelebildiği gibi, işgörenin gelişimine katkı da sağlayabilir. İnsanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerde; duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişki ve etkileşimin gerekliliği, kişilik özelliklerinin çalışmaları etkilemesi stresin daha yoğun yaşanmasına neden olabilmektedir.

Literatür incelendiğinde iş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yapılmış birçok araştırmanın olduğu dikkat çekmektedir. Ülkemizde doktorlar, hemşireler, öğretmenler, yöneticiler, banka çalışanları ile ilgili iş doyumunu ve tükenmişlik araştırmaları yapılmış ancak, en az bu gruplar kadar iş doyumunu ve tükenmişlik açısından riske sahip seyahat acentası çalışanlarıyla ilgili kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı yapılacak araştırmanın hem seyahat acentası çalışan işgörenler açısından hem de hizmet verilen müşteriler açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle yapılan bu çalışma gelecekte seyahat işletmeleri üzerine yapılacak iş doyumunu ve tükenmişlik çalışmalarına bir temel oluşturabilecek nitelikte olması açısından önemlidir.

IV.3. Varsayımlar

Yapılan bu araştırmada, kullanılan iş doyumunu ve mesleki tükendişlik ölçeklerinin seyahat acentası çalışanlarının iş doyumunu ve mesleki tükendişlik düzeylerini ölçmek için yeterli olduğu, ele alınan örneklem grubunun anket sorularını doğru ve yansız olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

IV.4. Araştırma Yöntemi

Yapılan bu araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırmaların amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir şeklini çizmektir. Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmalarda elde edilen verilerden belli sonuçlara ulaşılması ve bu sonuçların analiz edilerek yorumlanması gerekmektedir (Altunışık ve diğ., 2005: 61). Bu araştırmada ilk olarak seyahat işletmelerinde iş doyumunu ve tükendişlik ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesine dayalı olarak, birincil veri toplamada kullanılacak olan anket içerisinde yer alacak ölçekler belirlenmiştir.

Bu bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Baş, 2006: 11; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75).

- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir. Anketin bu özellikleri, araştırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Anket tekniği araştırmacının, bilgiye çok hızlı ve kolay erişimini sağlamaktadır.
- Anket ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı nesnelliliğinin diğer yöntemlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlar.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşıldığı için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması sağlanır.

IV.4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma konusuyla ilgili literatür taranarak ilgili çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir.

İş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar taranarak kullanılan ölçekler incelenmiş ve bu ölçekler arasından araştırma kapsamına en uygun olanlar ve en yaygın kullanılanlar tercih edilmiştir.

IV.4.1.1. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)

Minnesota Doyum Anketi, 1967 yılında, Weiss, David, England ve Lofguist tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun ve kısa olmak üzere iki formu bulunmaktadır. Uzun form, iş ortamındaki uyarıcıları tanımlayan toplam 100 madde ve 20 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; yetenek kullanımı, başarı, etkinlik, ilerleme, otorite, şirket politikaları ve uygulamaları, ücret, meslektaşlar, yaratıcılık, bağımsızlık, moral değerler, ödül, sorumluluk, güvence, sosyal hizmet, sosyal statü, insan ilişkileri, teknik süpervizyon, çeşitlilik ve iş koşullarıdır. Kısa form ise, uzun formun alt boyutlarını en iyi şekilde tanımlayan 20 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir (EK 2). Her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu memnuniyet derecesini tanımlayan beş şık bulunmaktadır. Bu şıklar; hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum,

çok memnunum şeklindedir. Bu şıkların değerlendirilmesinde, sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 puan kullanılmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 puan ise nötr doyumunu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir.

Minnesota Doyum Anketi'nin kısa formu içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel doyum alt boyunda 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı ifadeler bulunmakta ve bu ifadeler; aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutlarını içermektedir. Dışsal doyum alt boyutunda ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı ifadeler bulunmakta ve bu ifadeler; yönetici – insan ilişkileri, yönetici – teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutlarını içermektedir. 20 ifadenin tamamı ise genel doyum boyutunu ölçmektedir. Genel doyum puanı, 20 maddenin tamamından elde edilen puanların 20'ye, içsel doyum puanı, içsel doyum alt boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye ve dışsal doyum puanı ise, dışsal doyum alt boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçekte bulunan maddelerin tamamı pozitif yönlü olduğu için puanlama yapılırken maddelerin ters çevrilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır.

Ölçek 1989 yılında ilk defa Oran tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra yine 1989 yılında Başkaya tarafından çeviri ve uyarlama çalışmaları yapılmıştır. 1995 yılında Yıldırım tarafından yapılan araştırmada iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak bulgulanmıştır. 1997 yılında Sever tarafından yapılan bir başka araştırmada ise güvenilirlik katsayıları sırasıyla; toplam doyum için 0,88, içsel doyum için 0,85, dışsal doyum için ise 0,75 olarak bulgulanmıştır.

IV.4.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burn-Out Inventory – MBI)

Maslach Tükenmişlik Envanteri, Maslach ve Jackson tarafından, özellikle yüz yüze ilişki gerektiren ve insanlarla doğrudan hizmet vermeyi amaçlayan meslek alanları için duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (EK 3). 5’li Likert tekniğine göre düzenlenmiş olan ölçek, tükenmişliği; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı hissi (personal accomplishment) olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmektedir.

Duygusal tükenmişlik alt ölçeği, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olmasını ifade etmektedir. Bu alt ölçekte; yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalmasıyla ilgili dokuz madde bulunmaktadır. Bunlar; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı maddelerdir.

Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiği bireylere karşı, duygudan yoksun bir şekilde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlamaktadır. Beş maddeden oluşan bu alt ölçekte, 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı ifadeler bulunmaktadır.

Düşük kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kişide yeterlilik ve başarıyla işlerin üstesinden gelme duygularını tanımlar. Sekiz maddeden oluşan bu alt ölçekte, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı ifadeler bulunmaktadır.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde yer alan ifadeler olumsuz, düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinde bulunan ifadeler ise olumludur. Bu çalışmada düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinde yer alan sekiz ifade ters kodlanmıştır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeğini oluşturan ifadeler; hiçbir zaman (0),

çok nadir (1), bazen (2), çoğu zaman (3) ve her zaman (4) şeklinde puanlanırken, düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğini oluşturan ifadeler; hiçbir zaman (4), çok nadir (3), bazen (2), çoğu zaman (1) ve her zaman (0) şeklinde puanlanmıştır. Bu sebeple ifadelerden elde edilen puanların düşük çıkması düşük kişisel başarı hissini düşük dolayısıyla tükenmişliğin düşük, puanların yüksek çıkması ise düşük kişisel başarı hissini yüksek dolayısıyla tükenmişliğin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçek 22 maddeden oluşmakta ve katılımcılara her bir maddesinde tükenmişlikle ilgili duygu ve düşünce belirten bir ifade sunulmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerden her bir ifadedeki durumu ne sıklıkta yaşadıklarını Likert tipi beşli bir derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmektedir. Yanıtlama seçenekleri “Hiçbir zaman”, “Çok nadir”, “Bazen”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” şeklinde ifade edilmiştir. Sürekli bir değişken olarak tanımlanan tükenmişlik, yaşanan duygu yoğunluğuna göre düşük, orta ve yüksek dereceli olarak değişkenlik göstermektedir. Ayrıca tükenmişliğin üç alt boyutu arasındaki ilişki ile ilgili olarak, her alt ölçeğin puanı ayrı ayrı değerlendirilmekte ve bir tek toplam puan ile birleştirilememektedir. Her birey için üç ayrı tükenmişlik puanı hesaplanmaktadır. Duygusal tükenmişlik alt boyutu için puanlar 0 – 36, duyarsızlaşma alt boyutu için 0 – 20, düşük kişisel başarı alt boyutu için 0 – 40 ve tüm ölçek için 0 – 88 puan aralığında değişmektedir.

Özgün formda yedi basamaklı olan cevap seçenekleri, Türk kültürüne uygun olmadığı gerekçesiyle Ergin tarafından yapılan Türkçe’ye uyarlama çalışmasında beş basamağa indirilmiştir. Özgün formda kullanılan, “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda birkaç kere, ayda bir, haftada birkaç kere, haftada bir ve her gün” ifadeleri “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman” olarak düzenlenmiştir. İç tutarlık katsayıları duygusal tükenme boyutu için 0,83, duyarsızlaşma boyutu için 0,65, kişisel başarı boyutu

için 0,72 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın yapılan test tekrar test güvenilirlik katsayıları ise duygusal tükenmişlik için 0,83 ve duyarsızlaşma 0,72 ve kişisel başarı için 0,67 olarak bulunmuştur.

IV.4.1.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada, diğer ölçme araçlarıyla birlikte araştırmacı tarafından hazırlanan “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunun hazırlanmasında iş doyumunu ve tükenmişliği etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla kısa bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgilere göre yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi en çok etkisi incelenen değişkenler olduğu görülmüştür. Araştırmada da örneklem grubunun yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve mesleğe giriş nedeni gibi durumları belirlemek amacıyla 15 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

IV.4.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Analizleri

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik katsayısı olan Alfa'nın değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2005: 435);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmadaki tüm ölçek ve bu ölçeklerin alt ölçeklerine güvenilirlik analizi yapılırken öncelikle Anova tablosundaki sig. değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklere ait tüm sig. değerleri $p \leq 0,001$ olarak bulgulanmıştır.

Daha sonra Reliability Statistics tablolarındaki Cronbach's Alpha değerleri kontrol edilmiştir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olabilmesi için en az .50 değerinde olmaları gerekmektedir. Ancak tercih edilen değer .70'dir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklerin alt ölçekleri Alpha değerleri açısından .70'in üzerinde bulunmuştur. Ayrıca Item-Total Statistics tablosunda ölçeklere ait tüm maddelerin tek tek güvenilirliklerine bakılmıştır. Tüm maddelerin yüksek güvenilirlik katsayısına sahip oldukları bulunmuştur.

Tüm bu analizler yapıldıktan sonra araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklere ait alt ölçekler, tüm güvenilirlik analizi aşamalarını geçmişlerdir. Her bir ölçek ve alt ölçeği için güvenilirdir denilebilir.

IV.4.2.1. Minnesota Doyum Anketi Güvenilirlik Analizi

Araştırmada Minnesota Doyum Anketi'nin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,91 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri sırasıyla; içsel doyum alt ölçeği için 0,87, dışsal doyum alt ölçeği için ise 0,85 olarak bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve yeterlidir.

Minnesota Doyum Anketi'nin genel güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1'de, Minnesota Doyum Anketi'nin alt ölçekleri olan; İçsel Doyum Anketinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de ve Dışsal Doyum Anketi'nin güvenilirlik analizi sonuçları da Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 1: Minnesota Doyum Anketi Genel Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,918	20

Tablo 2: Minnesota İçsel Doyum Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,879	12

Tablo 3: Minnesota Dışsal Doyum Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,851	8

IV.4.2.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri Güvenilirlik Analizi

Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,91 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri sırasıyla; duygusal tükenme alt ölçeği için 0,90, duyarsızlaşma alt ölçeği için 0,81, düşük kişisel başarı hissi alt ölçeği için ise 0,80 olarak bulgulanmıştır. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve yeterlidir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 4'te, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin olan; duygusal tükenme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te, duyarsızlaşma ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da ve düşük kişisel başarı hissi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları da Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Maslach Tükenmişlik Envanteri Genel Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.911	22

Tablo 5: Maslach Duygusal Tükenme Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.903	.905	10

Tablo 6: Maslach Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.814	.815	5

Tablo 7: Maslach Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.801	.803	8

IV.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni; Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nden (TÜRSAB) alınan bilgiler doğrultusunda, 11 Nisan 2007 tarihi itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren 3413 merkez ve 1189 şube olmak üzere toplam 4602 A grubu seyahat acentasında çalışan tüm işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak için yeterli zaman ve maddi imkan olmadığından örnekleme yapılmıştır. A grubu seyahat acentalarının yoğunlukta olduğu İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla ve Mersin şehirlerinden rastgele seçilmiş seyahat acentalarında çalışan 298 işgören araştırma kapsamına alınmıştır.

Anketlerin bu illerden toplanmasının sebebi, Türkiye genelinde faaliyet gösteren toplam 4602 A grubu seyahat acentasından 3858 tanesinin bu şehirlerde bulunmasıdır.

1661 adet İstanbul, 362 adet Ankara, 285 adet İzmir, 909 adet Antalya, 601 adet Muğla ve 40 adet Mersin'de olmak üzere toplam A grubu acenta sayısının %83.83'ü bu şehirlerde faaliyet göstermektedir. Verilere ulaşma ve veri toplama kolaylığı sağlanması amacıyla bu şehirler seçilmiştir.

Bu şehirlerin tamamı araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve seyahat acentası yöneticilerinin izni dahilinde, işgörelere anket formları elden ulaştırılmıştır. Anketlerin dağıtılması, cevaplanması ve toplanması esnasında acenta yöneticilerinin aracılığı kullanılmamış, araştırmacı ile işgörelere direk olarak iletişim kurmuşlardır. Doldurulmuş olan anketler yöneticilerin eline hiç geçmemiş direk olarak araştırmacı tarafından işgörelere toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Programme for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir.

IV.5. Bulgular ve Değerlendirme

Literatür incelendiğinde yurt içinde seyahat acentası çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili yok denecek kadar az araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma sonuçları yorumlanırken bu sınırlılık dikkate alınmıştır.

IV.5.1. Araştırmada Kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Frekans Dağılımları

IV.5.1.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya 298 A grubu seyahat acentası çalışanı katılmıştır. Anketi cevaplayan 298 işgören arasından; 4 kişi (%1,3) 18 yaşından küçük, 71 kişi (%23,8) 18 ve 25 yaş aralığında, 118 kişi (%39,6) 26 ve 30 yaş aralığında, 67 kişi (%22,5) 31 ve 35 yaş aralığında, 29 kişi (%9,7) 36 ve 45 yaş aralığında, 7 kişi (%2,3) 46 ve 55 yaş aralığında, 2 kişi (%0,7) ise 56 yaşının üzerindedir. Yaş değişkeni incelendiğinde, anketi cevaplayan işgörenlerin sırasıyla %39,6'lık oranla 26 ve 30 yaş, %23,8'lik oranla 18 ve 25 yaş arası, %22,5'lik oranla da 31 ve 35 yaş arası oldukları görülmektedir. Buradan hareketle seyahat acentası çalışanlarının büyük çoğunluğunun genç ve dinamik kişilerden oluştuğu söylenebilir. Anketteki yaş aralıkları belirlenirken literatürde yaş aralığı ile ilgili bir standart olup olmadığı araştırılmıştır ancak herhangi bir standarda rastlanmamıştır. Bu çalışmada turizm sektörünün özellikleri göz önüne alınarak yaş aralıkları belirlenmiştir. Genellikle 18 – 30 yaş aralığında bulunan işgörenler sektörün yoğun çalışma temposuna ayak uydurabilecek niteliktedir denilebilir.

Katılımcılardan 148 kişi (%49,7) kadın, 150 kişi (%50,3) erkektir. Bu oran, işgörenler arasında cinsiyet açısından bir dengenin olduğunu göstermektedir. Ayrıca oldukça yüksek olan kadın işgören oranı, değişen dünyada aktif iş hayatına daha fazla

katılmaya başlayan kadınların, çalışma alanı olarak seyahat acentalarını tercih ettiklerinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda seyahat acentalarında yüz-yüze iletişim ile verilen hizmetin ön planda olduğu düşünüldüğünde, acenta yöneticileri tarafından kadın çalışanların tercih sebebi olması da söz konusu olabilmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 118 kişinin (%39,6) evli, 180 kişinin (%60,4) ise bekar olduğu görülmektedir. Evli çalışan oranının düşük olması katılımcıların genç profiline uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca turizm sektörünün kesintisiz hizmet sunma özelliği düşünüldüğünde evlilik hayatı ile iş hayatının birlikte yürütülmesi konusunda güçlük yaşanabileceği söylenebilir. Başka bir bakış açısı ise acenta yöneticilerinin bekar işgörenlerle çalışmayı tercih etmesi olabilir. Yoğun iş temposu gereği fazla mesai yapılması söz konusu olduğunda bekar işgörenler evli işgörenlere nazaran daha esnek davranabileceklerdir.

Araştırmaya katılan işgörenlerden 7 kişi (%2,3) ilkokul, 5 kişi (%1,7) ortaokul, 65 kişi (%21,8) lise, 73 kişi (%24,5) ön lisans, 133 kişi (%44,6) üniversite, 15 kişi (%5,0) ise lisansüstü eğitimi almıştır. İşgörenlerin eğitim durumuna bakıldığında, kişilerin %74,2 gibi oldukça yüksek bir oranla ön lisans ve üzeri bir eğitim kurumundan mezun oldukları görülmektedir. Buradan hareketle, seyahat acentası çalışanlarının büyük çoğunluğunun eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Türkiye’de giderek artan işsizlik oranı düşünüldüğünde, eğitim düzeyi yüksek olan ancak buna rağmen işsiz kalan kişilerin seyahat sektörüne ilgi gösterdikleri ve yeteneklerini bu alanda değerlendirmeye çalıştıkları da söylenebilir.

Toplam 298 katılımcıdan; 43 kişi (%14,4) sadece lisede, 27 kişi (%9,1) lisede ve ön lisansta, 17 kişi (%5,7) lisede ve lisansta, 5 kişi (%1,7) lisede, ön lisansta ve lisansta, 41 kişi (%13,8) ön lisansta, 1 kişi (%0,3) ön lisansta ve lisansta, 55 kişi (%18,5) lisansta

turizm eğitimi almışken kalan 109 kişi (%36,6) turizm eğitimi almamıştır. Turizm eğitimi alma oranlarına bakıldığında, 189 kişinin (%63,4) öğrenim hayatlarının herhangi bir aşamasında turizm eğitimi almış oldukları dikkat çekmektedir. Bu oran, eğitimini almış olduğu işi yapan işgören sayısının yüksek olması açısından olumlu yorumlanabilir. İşgörenlerin eğitim aldıkları alanda çalışmayı tercih etmeleri, kariyer planlaması yaptıklarının ve hedefleri doğrultusunda ilerlediklerinin bir göstergesi olabilir. Ayrıca seyahat acentası yöneticileri de işe aldıkları kişilerin meslek erbabı olmaları konusunda özen göstermektedir denilebilir.

İşgörenlerin sektör deneyimlerine bakıldığında, 36 kişinin (%12,1) 1 yıldan az, 117 kişinin (39,3) 1 ve 4 yıl arası, 81 kişinin (%27,2) 5 ve 8 yıl arası, 31 kişinin (%10,4) 9 ve 12 yıl arası, 33 kişinin (%11,1) 13 yıl ve üzeri bir süredir seyahat acentalarında çalıştığı görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde 1 ve 4 yıldır bu mesleği yapanların sayısının 117 (%39,3) kişi ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların genç profilini yansıtmaktadır. 1 yıldan az süreyle bu işi yapan kişi sayısı 36 kişi (%12,1) ile düşük sayılabilecek bir seviyededir. Bununla beraber %48,7'lik bir oranla katılımcılar 5 ve 13 yıldan fazla seçeneğini işaretlemişlerdir. Uzun yıllardan beri seyahat acentasında çalışan ve halen çalışmaya devam eden işgören oranının yüksek olması sektördeki düşük işgören devir hızının bir sonucu olabilir. Uzun süreli çalışma durumu ayrıca hem işgörenlerin seyahat acentalarından hem de acenta yöneticilerinin işgörenlerden beklentilerini sağladıklarının da göstergesi sayılabilir.

Katılımcıların halen çalıştıkları seyahat acentasındaki hizmet sürelerine bakıldığında; 78 kişinin (%26,2) şuan çalışmakta olduğu acentada 1 yıldan az süredir, 158 kişinin (%53,0) 1 ve 4 yıl arası, 39 kişinin (%13,1) 5 ve 8 yıl arası, 8 kişinin 9 ve 12 yıl arası, 15 kişinin (%5,0) de 13 yıl ve üzeri bir süredir aynı iş yerinde çalışmakta olduğu

bulgulanmıştır. %53,0'lık bir oranla 1 ve 4 yıl arası aynı iş yerinde çalışmayı sürdüren işgörenlerin olması, özel sektörün her geçen gün ön plana çıktığı ve yüksek işsizlik oranlarının yaşandığı günümüz koşullarında iyi bir sonuç olarak nitelendirilebilir. İşgörenler en azından 1 ve 4 yıl arası bir istikrarla aynı iş yerinde çalışabiliyorlar denilebilir. Bulgulara bakıldığında işten ayrılma veya çıkarılma oranının düşük olabileceği de söylenebilir. Bu da daha önce bulgularanan işgörenlerin yüksek oranda eğitimini aldıkları işi yapmalarından, acenta yöneticilerinin de işgören seçimi aşamasında bu ayrıntılara dikkat ediyor olmalarından kaynaklanmaktadır denilebilir. Tablo 8'de araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerinin frekans dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 8: Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

	(n)	(%)	Cum. (%)		(n)	(%)	Cum. (%)
YAŞINIZ?				TURİZM EĞİTİMİ ALDINIZ MI?			
18'den küçük	4	1,3	1,3	E – Lisede	43	14,4	14,4
18 – 25 yaş arası	71	23,8	25,2	E – Lise ve Ön Lisansta	27	9,1	23,5
26 – 30 yaş arası	118	39,6	64,8	E – Lise ve Lisansta	17	5,7	29,2
31 – 35 yaş arası	67	22,5	87,2	E – Lise, Ön L. ve Lisans	5	1,7	30,9
36 – 45 yaş arası	29	9,7	97,0	E – Ön Lisansta	41	13,8	44,6
46 – 55 yaş arası	7	2,3	99,3	E – Ön Lis. ve Lisansta	1	0,3	45,0
56 yaş ve üzeri	2	0,7	100,0	E – Lisansta	55	18,5	63,4
TOPLAM	298	100,0		Hayır	109	36,6	100,0
CİNSİYETİNİZ?				TOPLAM	298	100,0	
Kadın	148	49,7		KAÇ YILDIR BU MESLEĞİ YAPMAKTASINIZ?			
Erkek	150	50,3		1 yıldan az	36	12,1	12,1
TOPLAM	298	100,0		1 – 4 yıl arası	117	39,3	51,3
MEDENİ DURUMUNUZ?				5 – 8 yıl arası	81	27,2	78,5
Evli	118	39,6		9 – 12 yıl arası	31	10,4	88,9
Bekar	180	60,4		13 yıl ve üzeri	33	11,1	100,0
TOPLAM	298	100,0		TOPLAM	298	100,0	
EĞİTİM DURUMUNUZ?				KAÇ YILDIR ŞUAN ÇAL. AC. GÖREV YAPMAKTASINIZ?			
İlkokul	7	2,3	2,3	1 yıldan az	78	26,2	26,2
Ortaokul	5	1,7	4,0	1 – 4 yıl arası	158	53,0	79,2
Lise	65	21,8	25,8	5 – 8 yıl arası	39	13,1	92,3
Ön Lisans	73	24,5	50,3	9 – 12 yıl arası	8	2,7	95,0
Lisans	133	44,6	95,0	13 yıl ve üzeri	15	5,0	100,0
Lisansüstü	15	5,0	100,0	TOPLAM	298	100,0	
TOPLAM	298	100,0					

IV.5.1.2. İşgörenlere ve Çalıştıkları Seyahat Acentasına Ait Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde işgörenlere dağıtılan kişisel bilgi formu ile elde edilen demografik değişkenler haricindeki, işgörenler ve çalıştıkları acenta ile ilgili meslek seçimi, acenta değiştirme sayısı, yönetim görevi, çalışma statüsü, aylık gelir, acenta faaliyet süresi, personel sayısı, yönetici konumu gibi çeşitli değişkenler incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan 298 işgörenden; 177 kişi (%59,4) bu mesleği isteyerek, 79 kişi (%26,5) tesadüfen, 41 kişi (%13,8) mecburiyetten ve 1 kişi (%0,3) diğer sebeplerle seçtiğini belirtmiştir. %59,4'lük bir oranla işgörenlerin yaptıkları işi isteyerek seçmiş olmaları doyum sağlama, tükenmişliğin düşük olması ve verimli çalışma açısından dikkate değer bir bulgu olarak nitendirilebilir. Ayrıca bu bulgu, işgören devir hızının düşük olması, işgörenlerin yüksek oranda eğitimini aldıkları işi yapıyor olmaları ile de uyumlu görünmektedir.

İşgören devir hızı hakkında öngörü sağlayabilecek olan “Şuan çalıştığımız acentada işe başlayıncaya kadar kaç acenta değiştirdiniz” sorusuna 298 işgörenden; 79 kişi (%26,5) şuan çalıştığı acentada işe başlayıncaya kadar 1, 96 kişi (%32,2) 2, 39 kişi (%13,1) 3, 9 kişi (%3,0) 4, 7 kişi (%2,3) 5, 5 kişi (%1,7) 5'den fazla acenta değiştirdikleri cevabını vermişlerdir. Bunun yanında kalan 63 kişi (%21,1) hiç acenta değiştirmediklerini belirtmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında seyahat işletmelerinin düşük işgören devir hızı ile çalıştıkları söylenebilir. Aynı zamanda bu sonuç genç işgörenlerin çoğunlukta olması sonucu ile de bağlantılı olabilir. İşgörenlerin iş hayatına yeni atıldıkları düşünüldüğünde acenta değiştirme oranlarının düşük çıkması uyumlu bir sonuçtur denilebilir.

İşgörenlerin yönetim görevlerine bakıldığında, 53 kişinin (%17,8) çalıştığı acentada orta düzey yönetim görevinin bulunduğu (üst düzey yöneticilere anket

dağıtılmamıştır), 245 kişinin (%82,2) ise yönetim görevinin olmadığı görülmektedir. Bu oranlar araştırma sonuçlarının geçerliliği için önem taşımaktadır. Ayrıca anketlerin yöneticilerin aracılığı olmadan, araştırmacı tarafından işgörenlere dağıtılması ve yine yöneticinin eline geçmeden, doldurulmuş anketlerin işgörenlerden araştırmacı tarafından toplanması da çalışmanın geçerliliği açısından önemlidir.

Seyahat acentalarında kadrolu çalışan sayısı 143 (%48,0), sözleşmeli çalışan sayısı 118 (%39,6), geçici çalışan sayısı 11 (%3,7), stajyer olarak çalışan sayısı 8 (%2,7), diğer statülerde çalışan sayısı ise 18 (%6,0) olarak bulgulanmıştır. %2,7 oranla düşük stajyer istihdamının görülmesi, araştırma verilerinin okulların kapanmasından ve sezonun açılmasından önce toplanmasına bağlanabilir. Ayrıca kadrolu ve sözleşmeli personel sayısının çokluğu seyahat acentalarının kemik kadrolarını oluşturmuş olması ve belirli personellerle çalışmalarını sürdürmesinin bir göstergesidir denilebilir. Yaptığı işi isteyerek seçmiş olan işgörenler daha verimli çalışacak dolayısıyla acenta yöneticisi tarafından da kadro veya sözleşme yoluyla kalıcılığı garantilenmek istenecektir denilebilir. Bu bulgunun da düşük işgören devir hızı ile örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan 298 işgörenden; 22 kişi (%7,4) 500 YTL'den az, 85 kişi (%28,5) 500 ve 750 YTL arası, 78 kişi (%26,2) 751 ve 1000 YTL arası, 71 kişi (%23,8) 1001 ve 1500 YTL arası, 24 kişi (%8,1) 1501 ve 2000 YTL arası, 18 kişi (%6,0) ise 2000 YTL'den fazla bir ücretle çalışmaktadır. Ücret dağılımları incelendiğinde uç noktalara yığılmanın olmadığı sırasıyla; 500 ve 750 YTL, 751 ve 1000 YTL, 1001 ve 1500 YTL ücret ile çalışan işgörenlerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Yaşam şartlarının değişiklik gösterdiği 5 şehirlerden veri toplanmış olması bu farklılığın sebebi olarak görülebilir. Her şehrin yaşam standartlarının farklı olması farklı ücret uygulamalarını beraberinde getirecektir.

İşgörenlerin çalışmakta oldukları acentaların faaliyet sürelerine bakıldığında; 13 kişinin (%4,4) 1 yıldan az süredir, 37 kişinin (%12,4) 1 – 3 yıl arası, 72 kişinin (%24,2) 4 – 8 yıl arası, 61 kişinin (%20,5) 9 – 12 yıl arası ve 115 kişinin (%38,6) 13 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışmakta olduğu görülmektedir. %38,6'lık bir oranla işgörenlerin 13 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösteren acentalarda çalışmayı tercih etmeleri kurumsallığa önem verdiklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Kişilerin organizasyon yapısı, görev yetki dağılımı ve verilen hizmet hususlarında bir standardın olduğu kurumları tercih etmeleri kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır denilebilir.

Katılımcılardan 53 kişi (%17,8) 5 kişiden az, 64 kişi (%21,5) 5 – 10 kişi arası, 50 kişi (%16,8) 11 – 15 kişi arası, 36 kişi (%12,1) 16 – 20 kişi arası, 20 kişi (%6,7) 21 – 25 kişi arası ve 75 kişi (%25,2) 26 kişi ve üzeri işgören ile faaliyet gösteren acentalarda çalışmaktadır. Acentaların çalıştırdıkları işgören sayısı verdikleri hizmetin niteliğine, ürün çeşitliliğine ve ölçeklerine göre değişiklik göstermektedir denilebilir.

Acenta yöneticilerinin konumuna bakıldığında, 190 kişi (%63,8) sahip yönetici ile, 108 kişi (%36,2) ise profesyonel yönetici ile çalıştıklarını belirtmiştir. Daha önceden seyahat acentaları ile ilgili yapılan araştırmalarda da sahip yönetici profilinin yoğun olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak bu bulgu iş başında bulunan sahip yöneticilerin profesyonel olarak işlerini yapamayacakları şeklinde yorumlanmamalıdır. Tablo 9'da araştırmaya katılan işgörelere ve çalıştıkları seyahat acentası ile ilgili çeşitli değişkenlerin frekans dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 9: İşgörenler ve Çalıştıkları Seyahat Acentası ile İlgili Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımları

	(n)	(%)	Cum. (%)		(n)	(%)	Cum. (%)
BU MESLEĞİ NASIL SEÇTİNİZ?				AYLIK GELİRİNİZ?			
İsteyerek	177	59,4	59,4	500 YTL'den az	22	7,4	7,4
Tesadüfen	79	26,5	85,9	500 – 750 YTL arası	85	28,5	35,9
Mecburiyet	41	13,8	99,7	751 – 1000 YTL arası	78	26,2	62,1
Diğer	1	0,3	100,0	1001 – 1500 YTL arası	71	23,8	85,9
TOPLAM	298	100,0		1501 – 2000 YTL arası	24	8,1	94,0
ŞUANKİ AC. KADAR KAÇ ACENTA DEĞİŞTİRDİNİZ?				2000 YTL'den fazla			
1	79	26,5	26,5	TOPLAM	298	100,0	100,0
2	96	32,2	58,7	ÇALIŞTIĞINIZ ACENTANIN FAALİYET SÜRESİ?			
3	39	13,1	71,8	1 yıldan az	13	4,4	4,4
4	9	3,0	74,8	1 – 3 yıl arası	37	12,4	16,8
5	7	2,3	77,2	4 – 8 yıl arası	72	24,2	40,9
Diğer	5	1,7	78,9	9 – 12 yıl arası	61	20,5	61,4
Hiç	63	21,1	100,0	13 yıl ve üzeri	115	38,6	100,0
TOPLAM	298	100,0		TOPLAM	298	100,0	
YÖNETİM GÖREVİNİZ VAR MI?				ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI?			
Evet	53	17,8		5 kişiden az	53	17,8	17,8
Hayır	245	82,2		5 – 10 kişi arası	64	21,5	39,3
TOPLAM	298	100,0		11 – 15 kişi arası	50	16,8	56,0
ÇALIŞMA STATÜSÜZ?				16 – 20 kişi arası			
Kadrolu	143	48,0	48,0	21 – 25 kişi arası	20	6,7	74,8
Sözleşmeli	118	39,6	87,6	26 kişi ve üzeri	75	25,2	100,0
Geçici	11	3,7	91,3	TOPLAM	298	100,0	
Stajyer	8	2,7	94,0	ACENTA YÖNETİCİ KONUMU?			
Diğer	18	6,0	100,0	Sahip	190	63,8	
TOPLAM	298	100,0		Profesyonel	108	36,2	
				TOTAL	298	100,0	

IV.5.1.3. Minnesota Doyum Anketi'nin Frekans Dağılımları

Minnesota doyum anketi; içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt ölçek çerçevesinde incelenmiştir. Buradan hareketle alt ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımları arasında en dikkat çekici olanlar şöyledir;

İşgörenler; 3,9832'lik bir ortalama ile “şimdiki işimden; başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından” maddesine verdikleri %26,5'lik “çok memnunum” ve %56,7'lik “memnunum” cevaplarıyla içsel doyum kaynakları arasından en önemli buldukları konunun başkaları için bir şeyler yapabilme olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum Türkiye'deki sosyo-kültürel yapı ile ilişkilendirilebilir. İşgörenler yarattıkları sosyal fayda sayesinde içsel doyum sağlamaktadır, ayrıca seyahat

acentaları ürünlerinin elle tutulur özellikte olmaması verilen hizmetin değerini artırmaktadır denilebilir.

Yüksek içsel doyum sağlayan diğer başlıklar sırasıyla; 3,8054'lük ortalama ile "yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından", 3,7987'lik ortalama ile "toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından", 3,7383'lük ortalama ile "vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından" ve 3,7081'lik ortalama ile "bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından" olarak bulgulanmıştır.

Bunlarla birlikte araştırmaya katılan işgörenlerin en düşük içsel doyum sağladıkları maddeler sırasıyla; 3,2852'lik ortalama ile "beni her zaman meşgul etmesi bakımından", 3,3054'lük ortalama ile "kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından", 3,3926'lık ortalama ile "tek başıma çalışma olanağının olması bakımından", 3,4128'lik ortalama ile "kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından" ve 3,4564'lük ortalama ile "işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından" olarak bulgulanmıştır.

İçsel doyum sağlamada nispeten düşük puan alan bu maddeler incelendiğinde; yoğun çalışma saatleri ve ekip çalışmasının ön planda olması gibi özellikleri olan seyahat işletmelerine özgü niteliklerden kaynaklandıkları ve genellikle yönetim görevi olmayan işgörenlerin yakınabilecekleri durumları belirtmekte olan maddelerdir denilebilir. 298 işgörenin Minnesota Doyum Anketi'nin, İçsel Doyum Alt Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Minnesota Doyum Anketi İçsel Doyum Alt Ölçeği Frekans Dağılımları

MİNNESOTA DOYUM ANKETİ İÇSEL DOYUM MADDELERİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	Standart Sapma
ŞİMDİKİ İŞİMDEN;	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	28(9,4)	66(22,1)	33(11,1)	135(45,3)	36(12,1)	3,2852	1,20710
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	16(5,4)	59(19,8)	50(16,8)	138(46,3)	35(11,7)	3,3926	1,09339
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	15(5,0)	48(16,1)	43(14,4)	140(47,0)	52(17,4)	3,5570	1,10635
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	10(3,4)	27(9,1)	47(15,8)	143(48,0)	71(23,8)	3,7987	1,01158
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	11(3,7)	40(13,4)	36(12,1)	140(47,0)	71(23,8)	3,7383	1,07869
Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	11(3,7)	34(11,4)	41(13,8)	157(52,7)	55(18,5)	3,7081	1,01438
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımı bana vermesi bakımından	5(1,7)	24(8,1)	21(7,0)	169(56,7)	79(26,5)	3,9832	0,90065
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	9(3,0)	61(20,5)	69(23,2)	116(38,9)	43(14,4)	3,4128	1,06083
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	12(4,0)	48(16,1)	43(14,4)	125(41,9)	70(23,5)	3,6477	1,12517
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	23(7,7)	64(21,5)	52(17,4)	117(39,3)	42(14,1)	3,3054	1,17953
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	11(3,7)	68(22,8)	39(13,1)	134(45,0)	46(15,4)	3,4564	1,11303
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	10(3,4)	32(10,7)	40(13,4)	140(47,0)	78(25,5)	3,8054	1,04239

Toplam Ortalama: 43,0906, Toplam Standart Sapma: 8,47427

İşgörenler; 3,6879'luk bir ortalama ile “şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından” maddesine verdikleri %20,1'lik “çok memnunum” ve %51,0'lık “memnunum” cevaplarıyla dışsal doyum kaynakları arasından en önemli buldukları konunun iş arkadaşlığı olduğunu göstermişlerdir. Bu sonuç 2002 yılında Tütüncü'nün İzmir'de faaliyet gösteren seyahat acentası çalışanları üzerinde yapmış olduğu iş doyumunu araştırmasında da bulgulanmıştır. İşgörenler birlikte çalıştıkları kişiler ile iyi ilişkiler içinde bulunmaktan, aynı zamanda bu kişilerin kendi aralarında da iyi anlaşmalarından yüksek dışsal doyum sağlamaktadırlar. İnsanın sosyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde, iş hayatında da arkadaşlık ilişkileri önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Yüksek dışsal doyum sağlayan diğer başlıklar sırasıyla; 3,3490'lık ortalama ile “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ve 3,3456'lık ortalama ile “iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından” olarak bulgulanmıştır. İşgörenler yaptıkları iş karşılığında ceza kadar ödüllendirmeye de önem vermektedirler. Yapılan iş karşılığında takdir edilme kişilerin elde ettikleri doyumunu artırmaktadır. Ödül sisteminin sadece maddi olarak algılanmaması gerekmektedir. İşgörenlere karşı sarf edilecek bir başarı sözcüğü de kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlayabilecektir. Ayrıca alınan kararların uygulanmaya koyulması da işgörenlerin birlikte çalıştıkları yöneticilerinin istikrarından şüphe etmemeleri açısından önemlidir. Alınan ancak uygulanmayan kararlar işgörenlerin işe ve yöneticiye karşı geliştirdikleri tutumları olumsuz etkileyecektir denilebilir. Buradan hareketle; seyahat acentasında çalışan işgörenlerin en önemli dışsal doyum kaynakları sırasıyla; iş arkadaşlığı, takdir edilme ve yönetim konularıdır denilebilir.

Bunlarla birlikte araştırmaya katılan işgörenlerin en düşük dışsal doyum sağladıkları maddeler sırasıyla; 2,7517'lik ortalama ile “yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından”, 3,1107'lik ortalama ile “iş içinde terfi olanağının olması bakımından” ve 3,1644'lük ortalama ile “çalışma şartları bakımından” olarak bulgulanmıştır. Dışsal doyum sağlamada işgörenlerden düşük puan alan bu maddeler incelendiğinde; en önemli dışsal doyumsuzluk kaynaklarının sırasıyla ücret, terfi olanakları ve işin yapısı olduğu söylenebilir. 298 işgörenin Minnesota Doyum Anketi'nin, Dışsal Doyum Alt Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Minnesota Doyum Anketi Dışsal Doyum Alt Ölçeği Frekans Dağılımları

MİNNESOTA DOYUM ANKETİ DIŞSAL DOYUM MADDELERİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	Standart Sapma
ŞİMDİKİ İŞİMDEN;	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	18(6,0)	59(19,8)	74(24,8)	109(36,6)	38(12,8)	3,3020	1,10831
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	22(7,4)	48(16,1)	83(27,9)	114(38,3)	31(10,4)	3,2819	1,08606
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından	13(4,4)	65(21,8)	64(21,5)	118(39,6)	38(12,8)	3,3456	1,08773
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	48(16,1)	96(32,2)	58(19,5)	74(24,8)	22(7,4)	2,7517	1,20552
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	30(10,1)	65(21,8)	72(24,2)	104(34,9)	27(9,1)	3,1107	1,15082
Çalışma şartları bakımından	21(7,0)	69(23,2)	73(24,5)	110(36,9)	25(8,4)	3,1644	1,09320
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	18(6,0)	31(10,4)	37(12,4)	152(51,0)	60(20,1)	3,6879	1,09171
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	18(6,0)	56(18,8)	66(22,1)	120(40,3)	38(12,8)	3,3490	1,10661

Toplam Ortalama: 25,9933, Toplam Standart Sapma: 6,23879

IV.5.1.4. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Frekans Dağılımları

Maslach Tükenmişlik Envanteri; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt ölçek çerçevesinde incelenmiştir. Buradan hareketle alt ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımları arasında en dikkat çekici olanlar aşağıda belirtilmiştir.

İşgörenler duygusal tükenme alt ölçeğinde bu duyguya en fazla yol açan maddeleri şu şekilde sıralamışlardır; 2,4430 ortalama ile “işimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum”, 1,8926 ortalama ile “işimin beni kısıtladığını hissediyorum” ve 1,8557 ortalama ile “bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı”. Maddeler incelendiğinde, seyahat sektöründeki yoğun çalışma temposu dolayısıyla işgörenlerin iş dışındaki hayatlarına vakit ayıramamalarının duygusal tükenme sebeplerinin başında geldiği görülmektedir.

Duygusal tükenme alt ölçeğinde, bu duyguya nispeten daha az yol açan maddeler ise şu şekildedir; 1,0101 ortalama ile “yolun sonuna geldiğimi hissediyorum”, 1,3221 ortalama ile “sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum” ve 1,4295 ortalama ile “yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum”. 298 işgörenin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Duygusal Tükenme Alt Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Maslach Tükenmişlik Envanteri Duygusal Tükenmişlik Alt Ölçeği Frekans Dağılımları

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ DUYGUSAL TÜKENME MADDELERİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	63(21,1)	86(28,9)	96(32,2)	45(15,1)	8(2,7)	1,4933	1,06756
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	45(15,1)	76(25,5)	106(35,6)	58(19,5)	13(4,4)	1,7248	1,07534
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	80(26,8)	90(30,2)	86(28,9)	36(12,1)	6(2,0)	1,3221	1,05899
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	40(13,4)	80(26,8)	86(28,9)	67(22,5)	25(8,4)	1,8557	1,16167
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	71(23,8)	91(30,5)	83(27,9)	43(14,4)	10(3,4)	1,4295	1,10252
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	43(14,4)	69(23,2)	89(29,9)	71(23,8)	26(8,7)	1,8926	1,17860
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	26(8,7)	43(14,4)	73(24,5)	85(28,5)	71(23,8)	2,4430	1,24117
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	52(17,4)	77(25,8)	82(27,5)	63(21,1)	24(8,1)	1,7651	1,19983
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	135(45,3)	67(22,5)	57(19,1)	36(12,1)	3(1,0)	1,0101	1,10550

Toplam Ortalama: 14,9362, Toplam Standart Sapma: 7,56694

İşgörenler; duyarsızlaşma alt ölçeğinde bu duyguya en fazla yol açan madde olarak, 1,15531 ortalama ile “işim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum” maddesini göstermişlerdir. Bu maddenin yüksek puan alma sebebi, müşterilerin hizmet satın aldıkları aracı kurumlar olan seyahat acentalarını, satın aldıkları ürün ile ilgili çıkabilecek her problemden sorumlu tutmaları ve o an muhatap olarak karşılarında kim varsa bunu o kişiye yansıtmaları olabilir.

Duyarsızlaşma alt ölçeğinde, bu duyguya en az yol açan madde ise; 0,8456 ortalama ile “işim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil” olarak bulgulanmıştır. Bu da her ne yaşanırsa yaşansın, seyahat acentası çalışanlarının hizmet verdikleri kişileri önemsediklerinin bir göstergesidir denilebilir. 298 işgörenin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Duyarsızlaşma Alt Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Maslach Tükenmişlik Envanteri Duyarsızlaşma Alt Ölçeği Frekans Dağılımları

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ DUYARSIZLAŞMA MADDELERİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	151(50,7)	66(22,1)	56(18,8)	18(6,0)	7(2,3)	0,8725	1,06546
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	82(27,5)	83(27,9)	90(30,2)	37(12,4)	6(2,0)	1,3356	1,07064
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	109(36,6)	69(23,2)	71(23,8)	38(12,8)	11(3,7)	1,2383	1,18077
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.	159(53,4)	58(19,5)	56(18,8)	18(6,0)	7(2,3)	0,8456	1,07450
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	68(22,8)	94(31,5)	77(25,8)	42(14,1)	17(5,7)	1,4832	1,15531

Toplam Ortalama: 5,7752, Toplam Standart Sapma: 4,20595

İşgörenler; düşük kişisel başarı hissi alt ölçeğinde bu hisse kapılan işgörenlerin negatif yönde en fazla işaretledikleri maddeler; 1,6409 ortalama ile “insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim”, 1,6007 ortalama ile “bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim” ve 1,5000 ortalama ile “işimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım” şeklinde sıralanmaktadır. Düşük kişisel başarı hissine kapılmış olan işgörenler buradan da anlaşılacağı gibi; insanlarla yüz-yüze çalıştıktan sonra

kendilerini canlanmış hissetmemekte, kendilerini başarısız bulmakta ve iş yerindeki problemlere serinkanlılıkla yaklaşmamaktadırlar denilebilir.

Düşük kişisel başarı hissi olan işgörenler diğer maddelere göre nispeten daha az olarak sırasıyla; 1,1611 ortalama ile “işim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum”, 1,2550 ortalama ile “çok şeyler yapabilecek güçteyim” ve 1,2819 ortalama ile “yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum” maddelerini işaretlemişlerdir. 298 işgörenin Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Ölçeği'ne vermiş oldukları cevapların frekans dağılımları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Maslach Tükenmişlik Envanteri Düşük Kişisel Başarı Hissi Alt Ölçeği Frekans Dağılımları

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ DÜŞÜK KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ MADDELERİ	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN	Ortalama	Standart Sapma
	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)		
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	37(12,4)	149(50,0)	82(27,5)	26(8,7)	4(1,3)	1,3658	0,85896
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	54(18,1)	165(55,4)	62(20,8)	11(3,7)	6(2,0)	1,1611	0,83337
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	63(21,1)	127(42,6)	78(26,2)	21(7,0)	9(3,0)	1,2819	0,97498
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	82(27,5)	108(36,2)	65(21,8)	36(12,1)	7(2,3)	1,2550	1,06144
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	41(13,8)	138(46,3)	88(29,5)	23(7,7)	8(2,7)	1,3926	0,91207
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	32(10,7)	111(37,2)	95(31,9)	52(17,4)	8(2,7)	1,6409	0,97887
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	31(10,4)	118(39,6)	98(32,9)	41(13,8)	10(3,4)	1,6007	0,96309
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	37(12,4)	122(40,9)	101(33,9)	29(9,7)	9(3,0)	1,5000	0,93654

Toplam Ortalama: 11,1980, Toplam Standart Sapma: 4,87601

IV.5.2. Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için, Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ölçeklerinin alt boyutlarının toplanması yoluna gidilmiştir. Tablo 15, Minnesota Doyum Anketi'nin ve Tablo 16, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin alt boyutlarına göre ortalama ve standart sapmalarını göstermektedir.

Tablo15: Minnesota Doyum Anketi Alt Ölçekleri

	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Doyum	43,0906	8,47427
Dışsal Doyum	25,9933	6,23879

Tablo16: Maslach Tükenmişlik Envanteri Alt Ölçekleri

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	14,9362	7,56694
Duyarsızlaşma	5,7752	4,20595
Düşük Kişisel Başarı Hissi	11,1980	4,87601

Seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumu 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 17: 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). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin.

Bu çalışmada araştırılmak istenen temel problem; seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığıdır. Korelasyon analizi, Minnesota Doyum Ölçeği için; toplam doyum, içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere üç farklı değişken ve Maslach Tükenmişlik Envanteri için; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere yine üç değişken olmak üzere toplam altı değişken için uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 298 işgörenin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: İş Doyumu ve Tükenmişlik Ölçekleri Korelasyon Analizi

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
Toplam Doyum	Pearson Correlation	,921**	,936**	-,654**	-,516**	-,504**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	298	298	298	298	298
İçsel Doyum	Pearson Correlation		,725**	-,592**	-,500**	-,544**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N		298	298	298	298
Dışsal Doyum	Pearson Correlation			-,621**	-,460**	-,399**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N			298	298	298
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation				,713**	,405**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N				298	298
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation					,470**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N					298

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- İşgörenlerin toplam doyum puanı ile içsel doyum puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü çok güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,92$). İşgörenlerin toplam doyum puanı arttıkça, içsel doyum puanı da artmaktadır.
- İşgörenlerin toplam doyum puanı ile dışsal doyum puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü çok güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,93$). İşgörenlerin toplam doyum puanı arttıkça, dışsal doyum puanı da artmaktadır.
- İşgörenlerin toplam doyum puanı ile duygusal tükenme puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü nispeten güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,65$). İşgörenlerin toplam doyum puanı arttıkça, duygusal tükenme puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin toplam doyum puanı ile duyarsızlaşma puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,51$). İşgörenlerin toplam doyum puanı arttıkça, duyarsızlaşma puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin toplam doyum puanı ile düşük kişisel başarı hissi puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,50$). İşgörenlerin toplam doyum puanı arttıkça, düşük kişisel başarı hissi puanı düşmektedir.

- İşgörenlerin içsel doyum puanı ile dışsal doyum puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,72$). İşgörenlerin içsel doyum puanı arttıkça, dışsal doyum puanı da artmaktadır.
- İşgörenlerin içsel doyum puanı ile duygusal tükenme puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,59$). İşgörenlerin içsel doyum puanı arttıkça, duygusal tükenme puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin içsel doyum puanı ile duyarsızlaşma puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,50$). İşgörenlerin içsel doyum puanı arttıkça, duyarsızlaşma puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin içsel doyum puanı ile düşük kişisel başarı hissi puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,54$). İşgörenlerin içsel doyum puanı arttıkça, düşük kişisel başarı hissi puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin dışsal doyum puanı ile duygusal tükenme puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü nispeten güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,62$). İşgörenlerin dışsal doyum puanı arttıkça, duygusal tükenme puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin dışsal doyum puanı ile duyarsızlaşma puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü çok az zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,46$). İşgörenlerin dışsal doyum puanı arttıkça, duyarsızlaşma puanı düşmektedir.

- İşgörenlerin dışsal doyum puanı ile düşük kişisel başarı hissi puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = - 0,39$). İşgörenlerin dışsal doyum puanı arttıkça, düşük kişisel başarı hissi puanı düşmektedir.
- İşgörenlerin duygusal tükenme puanı ile duyarsızlaşma puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,71$). İşgörenlerin duygusal tükenme puanı arttıkça, duyarsızlaşma puanı da artmaktadır.
- İşgörenlerin duygusal tükenme puanı ile düşük kişisel başarı hissi puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,40$). İşgörenlerin duygusal tükenme puanı arttıkça, düşük kişisel başarı hissi puanı da artmaktadır.
- İşgörenlerin duyarsızlaşma puanı ile düşük kişisel başarı hissi puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü çok az zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,47$). İşgörenlerin duyarsızlaşma puanı arttıkça, düşük kişisel başarı hissi puanı da artmaktadır.

İş doyumunu alt ölçeklerinin kendi aralarındaki korelasyonunda genel doyumun içsel doyum ve dışsal doyum ile anlamlı ve çok güçlü pozitif, içsel doyum ile dışsal doyum arasında anlamlı güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur. İşin özelliklerinden alınan doyum ile ortama bağlı doyum ilişkisi güçlüdür denilebilir. Genel doyumun yükselmesinde her iki alt boyutun da etkisi bulunmaktadır.

Tükenmişliğin kendi aralarındaki korelasyonunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulara göre duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma ve düşük kişisel

başarı hissinin de artacağı söylenebilir. Bu da tükenmişlik sendromunun tanımı ile örtüşmektedir.

Tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisi, kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamıştır. İşgörenin işinden memnun olmaması büyük olasılıkla iş doyumsuzluğuna yol açacaktır. İş doyumunu sağlayamayan bir işgören işini sevmezken, tükenmişlik yaşayan bir işgören işini çok seviyor ancak yetmediğini düşünüyor olabilir. İş doyumunda, işin olumsuz yönleri ön plandayken tükenmişlikte bunlara ek olarak kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri de vardır. İşgören, işinde istediği doyuma ulaşamıyorsa iş doyumsuzluğu yaşıyor, hem iş doyumsuzluğu yaşıyor hem de kendisini yetersiz hissediyorsa tükenmişlik yaşıyor denilebilir (Alp, 2007: 38).

İş doyumunu ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarının korelasyon sonuçlarına bakıldığında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu da iş doyumunu düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğünün göstergesidir ki Dolan, Maslach ve Pines da çalışmalarında iş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisini negatif olarak göstermişlerdir. Yapılan bu çalışmanın korelasyon bulguları desteklenmektedir denilebilir.

İşgörenlerin iş doyumunu düzeyleri düştüğünde tükenmişlik düzeylerinin artması, iş doyumunu düzeyleri arttığında ise tükenmişlik düzeylerinin düşmesi beklenmektedir. Korelasyon analizi sonuçları iş doyumunu ve tükenmişlik kuramları ile uyumaktadır.

IV.5.3. Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin Bazı Özelliklerine Göre Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri ile Elde Edilen Verilerin Karşılaştırılması

Demografik değişkenler ile iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla T-Testi ve Anova (tek yönlü varyans analizi) analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizlerde Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin alt ölçekleri için hesaplanan ortalama puanlar kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin elde edilmesi için sorulan sorularda yer alan cevap gruplarının homojen dağılımlarının sağlanması ve grup büyüklüklerinin T-Testi ve Anova analizleri için uygun hale getirilmesi amacıyla gereken yerlerde grup birleştirmeleri yapılmıştır. Yapılan tüm T-Testi ve Anova sonuçları alt başlıklar halinde aşağıda incelenmektedir.

IV.5.3.1. Yaş

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 20'de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 19: Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
YAŞ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
18'den küçük veya 18 - 25 yaş arası	75	3,5122	0,74778	3,6211	0,77077	3,4033	0,80580
26 - 30 yaş arası	118	3,3528	0,65857	3,5191	0,69152	3,1864	0,76895
31 yaş ve üzeri	105	3,4298	0,68084	3,6500	0,67338	3,2095	0,76576
Total	298	3,4200	0,69027	3,5909	0,70619	3,2492	0,77985

Tablo 20: Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
YAŞ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
18'den küçük veya 18 - 25 yaş arası	75	1,5096	0,85309	1,0827	0,82271	1,5050	0,59963
26 - 30 yaş arası	118	1,6205	0,81963	1,1492	0,81616	1,3888	0,54640
31 yaş ve üzeri	105	1,8106	0,83914	1,2133	0,88460	1,3369	0,67607
Total	298	1,6596	0,84077	1,1550	0,84119	1,3997	0,60950

Tablo 21: Seyahat acentası çalışanlarının yaşlarına göre iş doyumu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Toplam Doyum	Between Groups	1,181	2	0,591	1,242	0,290
	Within Groups	140,333	295	0,476		
	Total	141,514	297			
İşsel Doyum	Between Groups	1,044	2	0,522	1,047	0,352
	Within Groups	147,071	295	0,499		
	Total	148,115	297			
Dışsal Doyum	Between Groups	2,412	2	1,206	1,996	0,138
	Within Groups	178,213	295	0,604		
	Total	180,625	297			
Duygusal Tükenme	Between Groups	4,261	2	2,130	3,055	0,049
	Within Groups	205,687	295	0,697		
	Total	209,948	297			
Duyarsızlaşma	Between Groups	0,754	2	0,377	0,531	0,589
	Within Groups	209,404	295	0,710		
	Total	210,157	297			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Between Groups	1,260	2	0,630	1,704	0,184
	Within Groups	109,073	295	0,370		
	Total	110,333	297			

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1,242; Sig.=0,290).
- İçsel doyum açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1,047; Sig.=0,352).
- Dışsal doyum açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1,996; Sig.=0,138).
- Duygusal tükenme açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (F=3,055; Sig.=0,049). 18'den küçük veya 18 – 25 yaş arası işgören grubunun duygusal tükenme düzeyi (\bar{X} =1,5096), 31 yaş ve üzeri işgören grubunun duygusal tükenme düzeyinden (\bar{X} =1,8106) düşüktür.
- Duyarsızlaşma açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=0,531; Sig.=0,589).
- Düşük kişisel başarı hissi açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1,704; Sig.=0,184).

İşgörenlerin demografik özellikleri açısından, yaş ve tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu birçok araştırmacı tarafından bulgulanmıştır. İşgören yaşı ilerledikçe daha doyumlu, dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Daha genç işgörenler ise, işe ilişkin beklentilerinin yüksek olması sebebiyle işin ilk yıllarında daha fazla tükenmişlik yaşama ihtimali ile karşı karşıya gelmektedir. Genç yaşlarda iş hayatına atılan bir işgören eğer yaptığı işten haz almaz ve tükendiğini düşünmeye başlarsa işi bırakmayı tercih edebilir. Buna karşılık işi konusunda birikimli olan ve tükenme ile başa çıkabilen işgörenlerde bu eğilim daha az yaşanmaktadır (Alp, 2007: 29).

Bu çalışmada, yaş değişkenine göre duygusal tükenme açısından, 18'den küçük veya 18 – 25 yaş arası işgören grubunun 31 yaş ve üzeri işgören grubuna göre daha az tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Literatürde olması beklenen ilişkinin tersi olarak, düşük yaş gruplarında daha az tükenmişlik yaşandığı saptanmıştır. Yoğun bir çalışma temposu gerektiren seyahat işletmelerinin karakteristik özellikleri düşünüldüğünde işgörenlerin yaşları ilerledikçe yaptıkları işe karşı daha fazla negatif duygular geliştirebilecekleri ve gençlere oranla işlerine karşı daha az istekli ve heyecanlı davranabilecekleri söylenebilir. İş hayatına yeni yeni başlamış genç işgörenler yaptıkları işe karşı daha hevesli olabileceklerdir denilebilir.

Bunun yanında Bahar (2006) otel işletmelerinde ön büro çalışanları ile yaptığı tükenmişlik araştırmasında, yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmadığını tespit etmiştir.

IV.5.3.2. Cinsiyet

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22'de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 23'de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 22: Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
CİNSİYET	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Kadın	148	3,4711	0,63057	3,6779	0,63804	3,2644	0,75361
Erkek	150	3,3696	0,74318	3,5050	0,75992	3,2342	0,80715

Tablo 23: Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

CİNSİYET	N	MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Kadın	148	1,6209	0,75803	1,0635	0,77443	1,3640	0,59368
Erkek	150	1,6978	0,91608	1,2453	0,89567	1,4350	0,62470

Tablo 24: Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi

		Levene's Test of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Toplam Doyum	Equal variances assumed	2,809	0,095	1,271	296	0,205	0,101156
	Equal variances not assumed			1,273	289,524	0,204	0,101156
İçsel Doyum	Equal variances assumed	4,164	0,042	2,126	296	0,034	0,17293
	Equal variances not assumed			2,129	288,630	0,034	0,17293
Dışsal Doyum	Equal variances assumed	0,542	0,462	0,334	296	0,739	0,03019
	Equal variances not assumed			0,334	295,104	0,739	0,03019
Duygusal Tükenme	Equal variances assumed	6,820	0,009	-0,789	296	0,431	-0,07691
	Equal variances not assumed			-0,790	287,311	0,430	-0,07691
Duyarsızlaşma	Equal variances assumed	5,872	0,016	-1,873	296	0,062	-0,18182
	Equal variances not assumed			-1,875	290,999	0,062	-0,18182
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Equal variances assumed	0,079	0,779	-1,005	296	0,316	-0,07098
	Equal variances not assumed			-1,006	295,586	0,315	-0,07098

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum düzeyleri açısından, erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=1,271$; $p= 0,205$).
- İçsel doyum düzeyleri açısından, erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,126$; $p=0,034$). Kadın işgörenlerin içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,6779$), erkek işgörenlerin içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,5050$) yüksektir.

- Dışsal doyum düzeyleri açısından erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=0,334$; $p=0,739$).
- Duygusal tükenme düzeyleri açısından erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t = -0,789$; $p=0,431$).
- Duyarsızlaşma düzeyleri açısından erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -1, 873$; $p=0,062$).
- Düşük kişisel başarı hissi düzeyleri açısından erkek ve kadın işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -1,005$; $p=0,316$).

Dönmez ve Birdir tarafından 2007 yılında yapılan seyahat işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumları düzeylerinin ölçülmesi çalışmasında iş doyumunu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu çalışmada da toplam doyum açısından cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ancak içsel doyum düzeyinde kadın işgörenlerin erkek işgörenlere nazaran daha yüksek içsel doyum puanına sahip oldukları bulgulanmıştır.

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 bulgulanmıştır.

IV.5.3.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 25’de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 26’da gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 25: Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
MEDENİ DURUM	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Evli	118	3,4154	0,62661	3,5925	0,66763	3,2383	0,68990
Bekar	190	3,4230	0,73069	3,5898	0,73220	3,2562	0,83537

Tablo 26: Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
MEDENİ DURUM	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Evli	118	1,7081	0,86333	1,1390	0,88695	1,3771	0,66966
Bekar	190	1,6278	0,82653	1,1656	0,81215	1,4146	0,56807

Tablo 27: Seyahat acentası çalışanlarının medeni durumlarına göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi

		Levene's Test of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Toplam Doyum	Equal variances assumed	3,295	0,071	-0,093	296	0,926	-0,00760
	Equal variances not assumed			-0,096	275,480	0,926	-0,00760
İçsel Doyum	Equal variances assumed	0,767	0,382	0,032	296	0,974	0,00270
	Equal variances not assumed			0,033	266,109	0,974	0,00270
Dışsal Doyum	Equal variances assumed	5,477	0,020	-0,193	296	0,847	-0,01790
	Equal variances not assumed			-0,201	280,577	0,841	-0,01790
Duygusal Tükenme	Equal variances assumed	1,067	0,302	0,806	296	0,421	0,08032
	Equal variances not assumed			0,799	242,593	0,425	0,08032
Duyarsızlaşma	Equal variances assumed	3,317	0,070	-0,266	296	0,790	-0,02657
	Equal variances not assumed			-0,261	234,633	0,794	-0,02657
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Equal variances assumed	3,492	0,063	-0,518	296	0,605	-0,03746
	Equal variances not assumed			-0,501	221,244	0,617	-0,03746

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum düzeyleri açısından, evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t = -0,093$; $p = 0,926$).
- İçsel doyum düzeyleri açısından, evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=0,032$; $p=0,974$).
- Dışsal doyum düzeyleri açısından evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t = -0,193$; $p=0,847$).
- Duygusal tükenme düzeyleri açısından evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=0,806$; $p=0,421$).
- Duyarsızlaşma düzeyleri açısından evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -0,266$; $p=0,790$).

- Düşük kişisel başarı hissi düzeyleri açısından evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -0,518$; $p=0,605$).

Mutlu ve huzurlu bir aile yaşamına sahip olan işgörenlerin, işlerinden doyumlu ve daha az tükenme eğiliminde oldukları söylenebilir. Aile fertlerinin sağladığı sevgi ve huzur işgörenlerin sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum sadece işgörenin kendisine değil çevresine de olumlu yansımaktadır (Alp, 2007: 31).

Bu araştırmada, işgörenlerin medeni durumlarına göre iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Literatür incelendiğinde benzer bulgular çok sayıda araştırmada elde edilmiştir.

IV.5.3.4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 28’de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 29’da gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 28: Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
EĞİTİM DURUMU	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Lise ve altı	77	3,4627	0,70513	3,6883	0,69583	3,2370	0,80464
Önlisans	73	3,2860	0,75826	3,3938	0,79437	3,1781	0,81807
Lisans ve üzeri	148	3,4640	0,64202	3,6374	0,64943	3,2905	0,74961
Total	298	3,4200	0,69027	3,5909	0,70619	3,2492	0,77985

Tablo 29: Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENİMLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
EĞİTİM DURUMU	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Lise ve altı	77	1,6306	0,89842	1,0519	0,92872	1,3117	0,66535
Önlisans	73	1,8569	0,94381	1,3781	0,88604	1,6079	0,63578
Lisans ve üzeri	148	1,5773	0,74029	1,0986	0,75214	1,3429	0,54303
Total	298	1,6596	0,84077	1,1550	0,84119	1,3997	0,60950

Tablo 30: Seyahat acentası çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş doyum ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Toplam Doyum	Between Groups	1,738	2	0,869	1,834	0,162
	Within Groups	139,776	295	0,474		
	Total	141,514	297			
İşsel Doyum	Between Groups	3,885	2	1,943	3,974	0,020
	Within Groups	144,230	295	0,489		
	Total	148,115	297			
Dışsal Doyum	Between Groups	0,634	2	0,317	0,519	0,596
	Within Groups	179,991	295	0,610		
	Total	180,625	297			
Duygusal Tükenme	Between Groups	3,909	2	1,995	2,798	0,063
	Within Groups	206,039	295	0,698		
	Total	209,948	297			
Duyarsızlaşma	Between Groups	4,921	2	2,460	3,536	0,030
	Within Groups	205,237	295	0,696		
	Total	210,157	297			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Between Groups	4,237	2	2,119	5,891	0,003
	Within Groups	106,096	295	0,360		
	Total	110,333	297			

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=1,834; Sig.=0,162).
- İçsel doyum açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (F=3,974; Sig.=0,020). Lise ve altı eğitim düzeyindeki işgören grubunun içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,6883$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,3938$) yüksektir. Ayrıca, lisans ve üzeri eğitim düzeyindeki işgören grubunun içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,6374$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,3938$) yüksektir.
- Dışsal doyum açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F = 0,519; Sig.=0,596).
- Duygusal tükenme açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (F=2,798; Sig.=0,063).
- Duyarsızlaşma açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır (F=3,536; Sig.=0,030). Lise ve altı eğitim düzeyindeki işgören grubunun duyarsızlaşma düzeyi ($\bar{X}=1,0519$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1,3781$) düşüktür. Ayrıca, lisans ve üzeri eğitim düzeyindeki işgören grubunun duyarsızlaşma düzeyi ($\bar{X}=1,0986$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1,3781$) düşüktür.

- Düşük kişisel başarı hissi açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=5,891$; $Sig.=0,003$). Lise ve altı eğitim düzeyindeki işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,3117$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,6079$) düşüktür. Ayrıca, lisans ve üzeri eğitim düzeyindeki işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,3429$) önlisans eğitim düzeyindeki işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,6079$) düşüktür.

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla tükenme yaşadıkları bulgulanmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin iş ortamında daha fazla sorumluluk almaları ve iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması gibi faktörler tükenmişliğin daha fazla yaşanmasında etkili olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 420).

Bu çalışmada, lise ve altı eğitim alan işgörenler ile üniversite ve üzeri eğitim alan işgörenler, önlisans eğitimi almış işgörelere nazaran daha fazla içsel doyum sağlamaktadırlar. Ayrıca önlisans eğitimi almış işgörenlerin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi açısından da diğer gruplara nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulgulanmıştır. Bahar (2006) yapmış olduğu tükenmişlik çalışmasında eğitim durumu açısından tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulgulamamıştır.

IV.5.3.5. Turizm Eğitimi

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitim almış olma durumlarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 31’de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 32’de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 31: Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
TURİZM EĞİTİMİ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Evet	189	3,3363	0,70131	3,4868	0,72499	3,1858	0,78207
Hayır	109	3,5652	0,64857	3,7714	0,63611	3,3589	0,76718

Tablo 32: Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
TURİZM EĞİTİMİ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Evet	189	1,6708	0,84413	1,2000	0,83818	1,4524	0,57921
Hayır	109	1,6402	0,83845	1,0771	0,84455	1,3085	0,65142

Tablo 33: Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi

		Levene's Test of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Toplam Doyum	Equal variances assumed	0,774	0,380	-2,788	296	0,006	-0,22887
	Equal variances not assumed			-2,847	240,057	0,005	-0,22887
İçsel Doyum	Equal variances assumed	3,464	0,064	-3,411	296	0,001	-0,28463
	Equal variances not assumed			-3,532	249,869	0,000	-0,28463
Dışsal Doyum	Equal variances assumed	0,023	0,880	-1,853	296	0,065	-0,17310
	Equal variances not assumed			-1,863	228,995	0,064	-0,17310
Duygusal Tükenme	Equal variances assumed	0,084	0,772	0,302	296	0,763	0,03062
	Equal variances not assumed			0,303	226,673	0,762	0,03062
Duyarsızlaşma	Equal variances assumed	0,195	0,659	1,216	296	0,225	0,12294
	Equal variances not assumed			1,214	224,023	0,226	0,12294
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Equal variances assumed	2,476	0,117	1,972	296	0,049	0,14389
	Equal variances not assumed			1,911	204,512	0,057	0,14389

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum düzeyleri açısından, turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t = -2,788$; $p = 0,006$). Turizm eğitimi almış işgörenlerin toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,3363$) turizm eğitimi almamış işgörenlerin toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,5652$) düşüktür.
- İçsel doyum düzeyleri açısından, turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t = -3,411$; $p=0,001$). Turizm eğitimi almış işgörenlerin toplam içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,4868$) turizm eğitimi almamış işgörenlerin toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,7714$) düşüktür.
- Dışsal doyum düzeyleri açısından turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t = -1,853$; $p=0,065$).

- Duygusal tükenme düzeyleri açısından turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=0,302$; $p=0,763$).
- Duyarsızlaşma düzeyleri açısından turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -1, 216$; $p=0,225$).
- Düşük kişisel başarı hissi düzeyleri açısından turizm eğitimi almış işgörenler ile turizm eğitimi almamış işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t=1,972$; $p=0,049$). Turizm eğitimi almış işgörenlerin toplam düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,4524$) turizm eğitimi almamış işgörenlerin toplam düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,3085$) yüksektir.

Yapılan analiz sonucunda, turizm eğitimi almış iş görenler, turizm eğitimi almamış işgörelere nazaran daha düşük iş doyumunu ile çalıştıkları bulgulanmıştır. Ayrıca turizm eğitimi almış olan işgörenler düşük kişisel başarı hissini de turizm eğitimi almamış işgörelere nazaran daha fazla yaşamaktadırlar. Bunun sebebi, turizm eğitimi almış olan işgörenlerin yaptıkları işten beklentilerinin ve başarı isteklerinin daha fazla olması ancak gerçekleşen sonuçların işgörenlerin beklentilerinin altında gerçekleşmesi olabilir.

IV.5.3.6. Meslek Seçimi

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 34’de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 35’de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablo 34: Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre iş doyumu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
MESLEK SEÇİMİ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
İsteyerek	177	3,5120	0,67021	3,6766	0,67998	3,3475	0,76212
Tesadüfen	79	3,4233	0,63050	3,6076	0,66508	3,2389	0,70716
Mecburiyetten	42	3,0263	0,75614	3,1984	0,77213	2,8542	0,87125
Total	298	3,4200	0,69027	3,5909	0,70619	3,2492	0,77985

Tablo 35: Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duyusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
MESLEK SEÇİMİ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
İsteyerek	177	1,5292	0,80577	1,0768	0,84098	1,3460	0,58247
Tesadüfen	79	1,7300	0,83237	1,1519	0,80716	1,3703	0,64873
Mecburiyetten	42	2,0767	0,86850	1,4905	0,84184	1,6815	0,58187
Total	298	1,6596	0,84077	1,1550	0,84119	1,3997	0,60950

Tablo 36: Seyahat acentası çalışanlarının meslek seçimlerini nasıl yaptıklarına göre iş doyum ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Toplam Doyum	Between Groups	8,009	2	4,005	8,849	0,000
	Within Groups	133,505	295	0,453		
	Total	141,514	297			
İçsel Doyum	Between Groups	7,791	2	3,895	8,189	0,000
	Within Groups	140,324	295	0,476		
	Total	148,115	297			
Dışsal Doyum	Between Groups	8,271	2	4,136	7,079	0,001
	Within Groups	172,353	295	0,584		
	Total	180,625	297			
Duygusal Tükenme	Between Groups	10,709	2	5,354	7,928	0,000
	Within Groups	199,239	295	0,675		
	Total	209,948	297			
Duyarsızlaşma	Between Groups	5,809	2	2,905	4,193	0,016
	Within Groups	204,348	295	0,693		
	Total	210,157	297			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Between Groups	3,914	2	1,957	5,426	0,005
	Within Groups	106,419	295	0,361		
	Total	110,333	297			

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=8,849$; $Sig.=0,000$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,5120$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,0263$) yüksektir. Ayrıca, mesleği tesadüfen seçen işgörenlerin toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,4233$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,0263$) yüksektir.

- İçsel doyum açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=8,189$; $Sig.=0,000$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,6766$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,1984$) yüksektir. Ayrıca, mesleği tesadüfen seçen işgörenlerin içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,6076$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,1984$) yüksektir.
- Dışsal doyum açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=7,079$; $Sig.=0,001$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin dışsal doyum düzeyi ($\bar{X}=3,3475$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin dışsal doyum düzeyinden ($\bar{X}=2,8542$) yüksektir. Ayrıca, mesleği tesadüfen seçen işgörenlerin dışsal doyum düzeyi ($\bar{X}=3,2389$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin dışsal doyum düzeyinden ($\bar{X}=2,8542$) yüksektir.
- Duygusal tükenme açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=7,928$; $Sig.=0,000$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin duygusal tükenme düzeyi ($\bar{X}=1,5292$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X}=2,0767$) düşüktür. Ayrıca, mesleği tesadüfen seçen işgörenlerin duygusal tükenme düzeyi ($\bar{X}=1,7300$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin duygusal tükenme düzeyinden ($\bar{X}=2,0767$) düşüktür.
- Duyarsızlaşma açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=4,193$; $Sig.=0,016$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin duyarsızlaşma düzeyi ($\bar{X}=1,0768$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1,4905$) düşüktür. Ayrıca, mesleği

tesadüfen seçen işgörenlerin duyarsızlaşma düzeyi ($\bar{X}=1,1519$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin duyarsızlaşma düzeyinden ($\bar{X}=1,4905$) düşüktür.

- Düşük kişisel başarı hissi açısından acentacılık mesleğini isteyerek, tesadüfen ya da mecburiyetten seçen gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=5,426$; $Sig.=0,005$). Mesleği isteyerek seçen işgörenlerin düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,3460$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,6815$) düşüktür. Ayrıca, mesleği tesadüfen seçen işgörenlerin düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,3703$) mesleği mecburiyetten seçen işgörenlerin düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,6815$) düşüktür.

Seyahat acentasında çalışmayı isteyerek seçen işgören grubunun, mecburiyetten seçen işgören grubuna göre, iş doyumunu düzeylerinin yüksek, tükenmişlik düzeylerinin ise düşük olduğu bulgulanmıştır.

IV.5.3.7. Çalışma Statüsü

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 37’de, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 38’de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 37: Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
ÇALIŞMA STATÜSÜ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Kadrolu	143	3,5935	0,62855	3,7587	0,60237	3,4283	0,74595
Sözleşmeli ve diğer	155	3,2599	0,70773	3,4360	0,75955	3,0839	0,77621

Tablo 38: Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
ÇALIŞMA STATÜSÜ	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Kadrolu	143	1,6185	0,76930	1,1748	0,78896	1,2736	0,57454
Sözleşmeli ve diğer	155	1,6975	0,90254	1,1368	0,88882	1,5161	0,61941

Tablo 39: Seyahat acentası çalışanlarının çalışma statülerine göre iş doyum ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre T-Testi analizi

		Levene's Test of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Toplam Doyum	Equal variances assumed	1,269	0,261	4,288	296	0,000	0,33359
	Equal variances not assumed			4,309	295,580	0,000	0,33359
İçsel Doyum	Equal variances assumed	10,838	0,001	4,042	296	0,000	0,32272
	Equal variances not assumed			4,079	289,585	0,000	0,32272
Dışsal Doyum	Equal variances assumed	0,206	0,651	3,899	296	0,000	0,34445
	Equal variances not assumed			3,906	295,501	0,000	0,34445
Duygusal Tükenme	Equal variances assumed	5,474	0,020	-0,810	296	0,419	-0,07900
	Equal variances not assumed			-0,815	294,192	0,416	-0,07900
Duyarsızlaşma	Equal variances assumed	1,969	0,162	0,390	296	0,697	0,03805
	Equal variances not assumed			0,391	295,568	0,696	0,03805
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Equal variances assumed	1,962	0,162	-3,496	296	0,001	-0,24253
	Equal variances not assumed			-3,507	295,991	0,001	-0,24253

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t=4,288$; $p=0,000$). Karolu çalışan işgören grubunun toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,5935$) sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubunun toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,2599$) yüksektir.

- İçsel doyum düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t=4,042$; $p=0,000$). Karolu çalışan işgören grubunun içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,7587$) sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubunun içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,4360$) yüksektir.
- Dışsal doyum düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3,899$; $p=0,000$). Karolu çalışan işgören grubunun dışsal doyum düzeyi ($\bar{X}=3,4283$) sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubunun dışsal doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,0839$) yüksektir.
- Duygusal tükenme düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t = -0,810$; $p= 0,419$).
- Duyarsızlaşma düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($t=0,390$; $p=0,697$).
- Düşük kişisel başarı hissi düzeyleri açısından, karolu çalışan işgören grubu ile sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($t = -3,496$; $p= 0,001$). Karolu çalışan işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyi ($\bar{X}=1,2736$) sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgören grubunun düşük kişisel başarı hissi düzeyinden ($\bar{X}=1,5161$) düşüktür.

Kadro lu çalışan işgören grubunun, sözleşmeli ve diğer statülerle çalışan işgö renlere göre daha yüksek doyum sağladıkları ve düşük kişisel başarı hissini daha az yaşadıkları bulgulanmıştır. Bu durum kadro lu çalışan kişilerin, işten çıkarılma kaygısı yaşamadan, kendilerini güvende hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

IV.5.3.8. Ücret

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 40'da, tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 41'de gösterilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 42'de gösterilmiştir.

Tablo 40: Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumunu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MİNNESOTA DOYUM ANKETİ					
		Toplam Doyum		İçsel Doyum		Dışsal Doyum	
ÜCRET	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası	107	3,3664	0,76722	3,5062	0,75952	3,2266	0,85267
751 – 1000 YTL arası	78	3,2858	0,63104	3,4947	0,68578	3,0769	0,71601
1001 – 1500 YTL arası	71	3,4918	0,65148	3,6737	0,68440	3,3099	0,74308
1501 YTL ve üzeri	42	3,6845	0,57870	3,8452	0,56895	3,5238	0,69198
Total	298	3,4200	0,69027	3,5909	0,70619	3,2492	0,77985

Tablo 41: Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

		MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ					
		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Düşük Kişisel Başarı Hissi	
ÜCRET	N	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası	107	1,6646	0,97392	1,1720	0,88059	1,4077	0,59164
751 – 1000 YTL arası	78	1,8234	0,81521	1,1692	0,88630	1,5112	0,63934
1001 – 1500 YTL arası	71	1,6025	0,70289	1,1549	0,76956	1,3820	0,60904
1501 YTL ve üzeri	42	1,4392	0,68579	1,0857	0,79282	1,2024	0,56643
Total	298	1,6596	0,84077	1,1550	0,84119	1,3997	0,60950

Tablo 42: Seyahat acentası çalışanlarının aldıkları ücrete göre iş doyumunu ve tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puanlara göre tek yönlü varyans analizi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Toplam Doyum	Between Groups	5,017	2	1,672	3,602	0,014
	Within Groups	136,497	295	0,464		
	Total	141,514	297			
İçsel Doyum	Between Groups	4,693	2	1,564	3,207	0,024
	Within Groups	143,422	295	0,488		
	Total	148,115	297			
Dışsal Doyum	Between Groups	5,798	2	1,933	3,250	0,022
	Within Groups	174,827	295	0,595		
	Total	180,625	297			
Duyusal Tükenme	Between Groups	4,367	2	1,456	2,082	0,103
	Within Groups	205,581	295	0,699		
	Total	209,948	297			
Duyarsızlaşma	Between Groups	0,248	2	0,083	0,116	0,951
	Within Groups	209,909	295	0,714		
	Total	210,157	297			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Between Groups	2,634	2	0,878	2,397	0,068
	Within Groups	107,699	295	0,366		
	Total	110,333	297			

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Toplam doyum açısından 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubu, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,602$; $Sig.=0,014$). 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubunun toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,3664$) 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubunun toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,6845$) düşüktür. Ayrıca, şuan 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören

grubunun toplam doyum düzeyi ($\bar{X}=3,2858$) şuan 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubunun toplam doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,6845$) düşüktür.

- İçsel doyum açısından 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubu, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,207$; $Sig.=0,024$). 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubunun içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,5062$) 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubunun içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,8452$) düşüktür. Ayrıca, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubunun içsel doyum düzeyi ($\bar{X}=3,4947$) 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubunun içsel doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,8452$) düşüktür.
- Dışsal doyum açısından 751 - 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($F=3,250$; $Sig.=0,022$). 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubunun dışsal doyum düzeyi ($\bar{X}=3,0769$) 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubunun dışsal doyum düzeyinden ($\bar{X}=3,5238$) düşüktür.
- Duygusal tükenme açısından 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubu, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu, 1001 – 1500 YTL ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($F=2,082$; $Sig.=0,103$).
- Duyarsızlaşma açısından 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubu, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu, 1001 – 1500 YTL ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($F = 0,116$; $Sig.=0,951$).

- Düşük kişisel başarı hissi açısından 500 YTL'den az veya 500 – 750 YTL arası ücret alan işgören grubu, 751 – 1000 YTL arası ücret alan işgören grubu, 1001 – 1500 YTL ücret alan işgören grubu ve 1501 YTL ve üzeri ücret alan işgören grubu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($F=2,397$; $Sig.=0,068$).

Araştırma bulguları, düşük ücret alan işgörenlerin daha düşük iş doyumunu ve daha yüksek tükenmişlik düzeyleri ile çalıştıklarını göstermektedir.

IV.6. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla ve Mersin illerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası personelinden çalışmaya katılmayı kabul eden 298 işgören ile sınırlıdır.
- Bu araştırmanın sonuçları, veri toplamakta kullanılan anketleri cevaplayan işgörenlerin verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. İşgörenlerin anketi cevaplarırken samimi ve objektif davrandıkları varsayılmaktadır.
- Araştırmanın sonuçları, verilerin toplandığı Nisan ve Mayıs 2008 tarihleri ile sınırlıdır. Başka dönemlerde toplanacak veriler farklı sonuçlar verebilecektir.
- Araştırmada incelenen, seyahat acentası çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri; Minnesota Doyum Anketi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde hem örgütler hem de işgörenler için, çalışma hayatının yoğun ve yorucu temposunda sürekli çalışarak kişilerin kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinden sağladıkları doyumla sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri oldukça önemlidir.

Yüksek rekabet ortamında günümüz işletmelerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağı ile doğru orantılıdır. İşletmeler açısından son derece önemli olan insan kaynağını cezbetmek, onların işlerinden doyum sağlamalarını temin etmek ve örgütte kalmalarını sağlamak, örgütsel etkinliğin ve başarının ön şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağının kaybı, örgütün geleceğini tehlikeye sokabilmekte ve rakiplerin güçlenmesine, rekabette üstünlük sağlamasına neden olabilmektedir.

Çalışma hayatında işgörenler, değişik zamanlarda hem doyum hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilmektedirler. Yaptığı işten yüksek doyum sağlayan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenmektedir. İşgörenler için ise önemli olan doyum sağladıkları zamanın tükenmişlik hissettikleri zamandan daha fazla olmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerek işgörenler gerekse işletme yöneticileri iş doyumunu artıracak ve tükenmişlik düzeyini düşürecek uygulamalara yer vermelidirler.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesi ile insan kaynağı unsurunun doğrudan ilişkide olduğu seyahat işletmeciliği sektöründe görülen tükenmişlik, ekonomik kayıplara, işgörenlerin işten ayrılmasına, hizmet kalitesinin düşmesine sebebiyet verecektir. Yalnızca bireysel değil örgütsel ve toplumsal düzeyde öneme sahip olan bu sorunu çözmek için öncelikle iş doyumunu ve tükenmişlik kavramlarının anlaşılması ve tartışılması gerekmektedir. Bu konuda seyahat işletmeciliği alanında önlem alma ve başa

çıkmaaya yönelik etkili yöntemlerin saptanması için daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma ile seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. İş doyumunu ölçmek amacıyla Minnesota Doyum Anketi, tükenmişliği ölçmek amacıyla da Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır.

Seyahat acentalarında çalışan işgören profili çıkarılacak olursa bu kişilerin; genç ve aktif bir nüfustan oluştuğu, kadın ve erkek işgören oranlarında bir denge olduğu, işgörenlerin büyük çoğunluğunun bekar olduğu, yüksek eğitim almış oldukları, çoğunun turizm eğitimi almış ve isteyerek bu mesleği seçmiş oldukları, seyahat acentalarında işgören devir hızının düşük olduğu, ücret miktarında aşırı uçlarda bir yığılmanın olmadığı ve acentaların büyük çoğunluğunun sahipleri tarafından yönetildiği söylenebilir. Seyahat acentalarında görülen düşük işgören devir hızının nedeni, işgörenlerin bu meslekten beklentilerini genel olarak karşılamaları olabilir.

Araştırma sonucuna göre işgörenler içsel doyumlarını; başkaları için bir şeyler yapıyor olmaktan, duydukları başarı hissinden, seyahat acentalarında çalışmanın onlara toplumda saygın bir kişi olma olanağını sağlamasından, vicdanlarına aykırı olmayan işler yapabilmelerinden ve sabit bir iş olanağına sahip olmalarından sağlamaktadırlar. İçsel doyumunu en az ya da olumsuz etkileyen maddeler ise; işin çok meşgul edici olması, işgörenlerin kendi kararlarını uygulayamaması, tek başlarına çalışamamaları, kişilere ne yapacaklarını söyleyememeleri ve kendi yöntemlerini kullanamamaları şeklinde sıralanmaktadır. Bu sorunların çözümü için yöneticiler, işgörelere daha fazla yetki verebilirler ve hareket serbestliği sağlama konusunda önlemler alabilirler.

Dışsal doyum sağlama konusunda ise en önemli faktör çalışma arkadaşları ile olan uyumdur. Bu faktörü takdir edilme ve alınan kararların uygulanması izlemektedir. En düşük dışsal doyum kaynağı ise ücrettir. Terfi olanakları ve çalışma şartları da düşük ücreti izlemektedir. Günümüzde işgörenler yaptıkları iş içerisinde geleceğe dair kariyer planlarını öngörmek istemektedirler. Her iş yeri çalışanlarına iyi bir kariyer olanağı sağlamak için uğraşmalıdır. Adil ve yeterli ücret düzenlemeleri ile işin yapısının gözden geçirilmesi sonucunda işgörenlerin dışsal doyumları da artacaktır.

İşgörenler, çok fazla çalıştıklarını hissettiklerinde, işleri tarafından kısıtlandıklarında ve sürekli insanlarla uğraştıklarında duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Ama bu sonuca rağmen seyahat acentalarında çalışan işgörenler; işimden tükendiğimi hissediyorum, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum ve bütün gün insanlarla uğraşmak çok yıpratıcı maddelerine en düşük puanları vermişlerdir.

Acenta çalışanları, müşterilerin yaşadıkları problemleri kendileri yaratmış gibi davranmalarından dolayı duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Ancak yaşanan bu olumsuzluğa rağmen çoğu seyahat acentası çalışanı hizmet verdiği müşterilere ne olduğunu umursamakta ve problemlerinin çözümü için çabalamaktadır.

Düşük kişisel başarı hissi yaşayan işgörenler, insanlarla çalışmaktan yorulmakta, kendilerini başarısız görmekte ve iş yerindeki sorunlarına soğukkanlılıkla yaklaşmamaktadırlar. Ayrıca kendilerini müşterilerin sorunlarını çözebilecek, birçok şeyi başarabilecek güçte görmemekte ve insanların yaşamlarına hiçbir katkıları olmadığını düşünmektedirler.

Araştırma sonucunda toplam doyum puanı ile içsel doyum puanı, toplam doyum puanı ile dışsal doyum puanı ve içsel doyum puanı ile dışsal doyum puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İş doyumu 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.

Ayrıca işgören grupları arasında, bazı değişkenler açısından iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir. Yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi, meslek seçimi, çalışma statüsü, ücret değişkenlerine göre, işgören grupları arasında, iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre ise, işgören grupları arasında, iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmadığı bulgulanmıştır.

Gelişmekte olan bir ülke olarak, Türkiye açısından işgörenlerin doyumu ve tükenmişlik kaynakları oldukça önemlidir. Katı örgütsel kurallar, kötü yöneticiler, aşırı iş yükü, yetki eksikliği, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan çatışmalar, işgörenlerin şikayetçi oldukları durumlardır. Bu faktörler iş doyumusuzluğuna ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadırlar.

Çalışmada elde edilen veriler doyurucu sonuçlar vermiştir. Araştırma sürecinde akademik amaçla dağıtılan anketlerin işgörenler tarafından doldurulması konusunda acenta yöneticileri sıkıntı yaratmamışlardır. Araştırmacı tarafından işgörelere elden dağıtılan ve toplanan anketlerde veri kaybı söz konusu değildir. Bu konuda seyahat acentası çalışanları oldukça özenli davranmışlar ve anket yönergesine çoğunlukla uymuşlardır.

Veri toplama konusunda sıkıntı yaşamak istemeyen ve gelecekte seyahat işletmeciliği alanında araştırma yapacak kişilere yüksek sezon dışında veri toplamaları önerilmektedir. Her ne kadar bu öneri yapılırsa da düşük sezonda cevaplanan iş doyumu ve tükenmişlik anketlerinin yanıltıcı sonuçlara ulaşabileceği de unutulmamalıdır.

Veri toplama konusunda internet siteleri ve turizm forumları da az da olsa geri bildirim sağlamaktadır. Yapılan bu çalışmanın; yurt dışı – yurt içi iş doyumu ve tükenmişlik karşılaştırması yapacak kişilere, literatüre ve seyahat acentası yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, H. S. (2001). *Seyahat işletmelerinde tur planlaması ve yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Alp, H. Ü. (2007). *İşletmelerde tükenmişlik sendromu ile iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında bir uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Baş, T. (2006). *Anket* (4. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikoloji araştırmaları için iki ölçek: A tipi kişilik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (1), 32-45.

- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 93-106.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (6. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chen, Y. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 153-168.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda iş doyumu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dessler, G. (1997). Human Resource Management, *Part 4* içinde (ss. 640-643). London: Prentice-Hall Inc. 7. baskı.

- Diaz, P. E. (1992). The impact of isolation on hospitality employees' job satisfaction and job performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 15 (3), 41-49.
- Dierendonck, Van D., Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 41-52.
- Dilsiz, B. (2006). *Konya ilinde ki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenli istatistiksel analizi*. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dönmez, B. ve Birdir, K. (2007). İş doyumunu ve seyahat acentalarında çalışan personelin iş doyumunun analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 87-104.
- Emir, O., ve Baytok, A. (2004). Otel işletmelerinde işgören tatmini ve Afyon'da yerleşik yıldızlı oteller örneği. (ss.251-267). I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Balıkesir.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Eren, V. ve Durna, U. (2006). Üç boyutlu bir yaklaşım olarak örgütsel tükenme. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (9), 40-51.
- Garbua, L. L. ve Montmarquette, C. (2004). Reported job satisfaction: What does it mean?. *The Journal of Socio-Economics*, 33 (2), 135-260.

- Gençer, A. (2002). *Öğretmenlerin iş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. ve Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2),28-37.
- Günlü, E., Aydın, Ş. ve Şahin, N. (2007). Determining hotel employees' job satisfaction and organizational commitment on large scale hotels. (ss:1-16). Third International Conference on Business Management and Economics Çeşme, İzmir, Turkey.
- Güreş, N., Demirer, H. ve Akgül, V. (2007). The effects of psychological well-being on salesperson perceived performance and job satisfaction: A field research in turkish travel agencies. (ss:1-16). Third International Conference on Business Management and Economics Çeşme, İzmir, Turkey.
- Hançer, M. ve George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Hoşcan, Y., Özmen, A., Kozak, R. ve Kozak, S. (1997). *Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Profili*. İstanbul: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği.
- İçöz, O. (2000). *Seyahat acentaları ve tur operatörlüğü yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 7, 77-95.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koyuncu, M. (2001). Üniversite öğretim elemanlarında tükenme duygusu ve organizasyondan ayrılma isteğine etkisi. (ss:349-360). 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Silivri, İstanbul.
- Kozak, N. (2004). *Turizmde aracı işletmelerin geleceğe yönelik beklentileri türkiye’de faaliyet göstermekte olan seyahat acenteleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2006). *Genel turizm ilkeler – kavramlar* (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.
- Kutaniş, R. Ö. ve Bayraktaroğlu S. (2002). Karayolu turizm taşımacılığında iş tatmini unsurları: Bir uygulama. (ss:604-618). Akdeniz University First Tourism Congress of Mediterranean Countries Antalya.
- Kutlu, F. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi.
- Lam, T., Zhang H. ve Boum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 157-165.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.
- Merritt, E. A. (1996). *A study of burnout in private club management*. Pepperdine Üniversitesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin.
- Namasivayam, K. ve Mount, D. J. (2004). The relationship of work-family conflicts and family-work conflict to job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (2), 242-250.
- Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28 (5), 1212-1223.
- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.

- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, P. S., Günay, G. ve Başbakkal, Z. (2007). The moderating effect of justice sensitivity on organizational justice – job satisfaction relationship in a health care setting. (ss.1-10). Third International Conference on Business Management and Economics Çeşme, İzmir, Turkey.
- Özgen, I. (2007). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarında tükenmişlik sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı örneği. (ss:116-124). I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Antalya.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taner, B. (1993). Beş yıldızlı otellerde çalışanların iş tatmininin değerlendirilmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (3), 22-24.

- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Tas, R. F., Spalding, J. B. ve Getty, J. M. (1989). Employee job satisfaction determinants within a national restaurant company. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 13 (3), 129-136.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tepeci, M. (2005). The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain in the hospitality and tourism industry in Turkey. *Adnan Menderes University Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1-2), 21-39.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu. *Örgütsel ortamlarda duygular içinde* (ss:959-972)11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Afyon.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 169-171.

- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat acentelerinde iş tanımlama ölçeği kapsamında iş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili uygulaması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 129-138.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 124-128.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi SPSS 12.0 for Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. H. (1998). İş ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin üç temel varsayım altında incelenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (11), 193-204.
- Valen, G. K. (1993). Organizational climate and burnout. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 31-36.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Satış gücü motivasyonu - iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonunun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi: İlaç sektöründe bir uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), 62-98.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK 1: Yönerge

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, yüksek lisans bitirme çalışması kapsamında, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'na bağlı olarak yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, seyahat acentasında çalışan işgörenlerin işlerine karşı olan tutumlarını belirlemektir. Anketlerle toplanan veriler, yüksek lisans tezi analizleri için kullanılacaktır. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Lütfen size verilen cevap kağıdı üzerine adınızı yazmayınız, kimliğinizi belirtecek herhangi bir işaret koymayınız. Anketteki soruları dikkatle okuyarak size uygun seçeneği işaretleyiniz, lütfen işaretsiz ifade bırakmayınız. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Beril DÖNMEZ (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Yrd. Doç. Dr. Kemal Birdir (Danışman)

EK 2: Minnesota Doyum Anketi

Açıklama

Aşağıdaki ölçekte, işinizin çeşitli yönleriyle ilgili toplam 20 ifade bulunmaktadır. İfadeleri okuduktan sonra, şuanda çalışmakta olduğunuz işinizden, ifadelerde belirtilen yönlerden ne derecede memnun olduğunuzu gösteren sütunda, size uygun olan memnuniyet derecesini belirten kutucuğun içine “X” şeklinde işaret koyunuz. Örneğin, “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesi ile belirtilen durumdan dolayı işinizden memnunsanız, bu ifadenin hizasında bulunan kutucuklardan “**Memnunum**” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz. Lütfen aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyiniz ve işaretsiz ifade bırakmayınız.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
ŞİMDİKİ İŞİMDEN;					
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya koyulması bakımından					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

EK 3: Maslach Tükenmişlik Envanteri

Açıklama

Aşağıdaki ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan toplam 22 ifade bulunmaktadır. İfadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin örneklediği durumu ne sıklıkta yaşadığınızı gösteren sütunda, size uygun olan sıklığı belirten kutucuğun içine “X” şeklinde işaret koyunuz. Örneğin, “işimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesinde anlatılan durumu hiç yaşamıyorsanız, ifadenin hizasında bulunan kutucuklardan **“Hiçbir Zaman”** seçeneğini “X” ile işaretleyiniz. Lütfen aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyiniz ve işaretsiz ifade bırakmayınız.

“İşim gereği karşılaştığım insanlar” ifadesini kendi işiniz dolayısıyla hizmet verdiğiniz, sorunlarıyla uğraştığınız ya da işi yürütmek için muhatap olduğunuz insanlar olarak düşününüz.

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlıkla yaklaşırım.					
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

EK 4: Kişisel Bilgi Formu

Açıklama

Aşağıdaki ankette toplam 15 soru bulunmaktadır. Soruları okuduktan sonra her sorunun altında bulunan cevap seçeneklerinden, size uygun olanı işaretleyiniz. İşaretsiz soru bırakmayınız.

1. Yaşınız?
a) 18'den küçük b) 18 – 25 c) 26 – 30 d) 31 – 35 e) 36 – 45 f) 46 – 55 g) 56 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz?
a) Kadın b) Erkek
3. Medeni durumunuz?
a) Evli b) Bekar
4. Eğitim durumunuz?
a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Ön Lisans (2 yıllık) e) Lisans (4 yıllık) f) Lisansüstü
5. Lisede veya üniversitede turizm eğitimi aldınız mı?
a) Evet → İşaretleyiniz (aa. Lisede – ab. Ön lisansta – ac. Lisansta) b) Hayır
6. Kaç yıldır bu mesleği yapmaktasınız?
a) 1 yıldan az b) 1 – 4 c) 5 – 8 d) 9 – 12 e) 13 ve üzeri
7. Bu mesleği nasıl seçtiniz?
a) İsteyerek b) Tesadüfen c) Mecburiyet d) Diğer (_____)
8. Kaç yıldır şuan çalıştığınız iş yerinde görev yapmaktasınız?
a) 1 yıldan az b) 1 – 4 c) 5 – 8 d) 9 – 12 e) 13 ve üzeri
9. Şuan çalıştığınız acentada işe başlayıncaya kadar kaç acenta değiştirdiniz?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 f) Diğer (_____) g) Hiç
10. Çalıştığınız acentada yönetim göreviniz var mı?
a) Evet (Göreviniz _____) b) Hayır
11. Çalışma statünüz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kadrolu b) Sözleşmeli c) Geçici d) Stajyer e) Diğer (_____)
12. Aylık geliriniz aşağıdaki aralıklardan hangisine girmektedir (YTL)?
a) 500'den az b) 500 – 750 c) 751 – 1000 d) 1001 – 1500 e) 1501 – 2000 f) 2000'den fazla
13. Çalıştığınız acenta yaklaşık kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
a) 1 yıldan az b) 1 – 3 c) 4 – 8 d) 9 – 12 e) 13 ve üzeri
14. Çalıştığınız acenta sahipleri tarafından mı yoksa profesyonel yönetici tarafından mı yönetilmektedir?
a) Sahip yönetici b) Profesyonel yönetici
15. Çalıştığınız acentada kaç personel görev yapmaktadır?
a) 5'den az b) 5 – 10 c) 11 – 15 d) 16 – 20 e) 21 – 25 f) 26 ve üzeri