



## LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİNE ETKİLERİ: SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi. S. Banu YILDIZ\***

Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi  
*banugulec23@hotmail.com*

**Uğur ÇOLAK**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
*ugurcolak1994@hotmail.com*

### Öz

Bu çalışmada seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İstanbul'daki A grubu seyahat acentalarında çalışan 305 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programında frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve AMOS 22.0 programlarında doğrulayıcı faktör analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonunda çalışanların serbestiyetçi liderlik algısı arttıkça duyarsızlaşma, duygusal tükenme hissinde ve işten ayrılma eğilimlerinde azalma tespit edilmiştir. Çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeleri arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Son olarak etkileşimci ve dönüştürücü liderlik algıları arttıkça kişisel başarısızlık hissinde de azalma görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Eğilimi, Seyahat Acentaları.

### THE EFFECTS OF LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES ON ORGANIZATIONAL BURNOUT AND TURNOVER INTENTION: A RESEARCH ON TRAVEL AGENCIES

#### Abstract

In this study, the aim is to determine the effect of leadership behavior styles of managers in travel agencies on the burnout and tendency of employees to quit work. The data obtained from the research conducted on 305 people working in group A travel agencies in Istanbul were evaluated by SPSS 23.0 package program, frequency distribution, reliability analysis, correlation analysis, regression analysis and confirmatory factor analysis in AMOS 22.0 programs. As the perception of laissez-faire leadership style of travel agency employees increases, the sensitivity of desensitization, emotional burnout and the tendency to leave work has also decreased. It can be seen that as the desensitization and emotional burnout of the employee increases, the tendency of the employees to leave the work increases. Finally, as the perceptions of transformational leadership style and transactional leadership style increased, there was also a decrease in the sense of feeling of personal failure.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, Burnout, Turnover intention, Travel Agencies.

\* Bu çalışma Uğur ÇOLAK tarafından Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ danışmanlığında yürütülen "Liderlik Davranış Tarzlarının Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiş ve Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından BAP 2017/045 kodlu proje ile desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.

## 1. Giriş

Turizm sektörü içerisinde önemli bir konuma sahip olan seyahat acentaları ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Seyahat acentaları yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için faaliyet göstermektedirler. Seyahat acentalarının bu yoğun rekabet ortamında başarıya ulaşabilmeleri için üzerinde durmaları gereken konuların başında müşterilerinin devamlılığını sağlayarak kâr elde etmek gelmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda seyahat acentalarının başarıyı yakalaması ve sürdürmesi çalışanların verimliliğine ve sundukları hizmetlerin kalitesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların verimliliğinin sağlanması ise ancak çalışanların tatmini ile mümkün olmaktadır (Acar, 2014). Bu doğrultuda özellikle çalışanların örgüt içi davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede yöneticilerin, çalışanlara yaklaşımları son derece önemli olmasından dolayı, liderlik davranış tarzlarının ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün önemli kilit noktalarından birisi olan seyahat acentaları çok sayıda çalışandan oluşmakta ve büyük örgütler şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Saygı, 2016). Bu işletmelerde hizmet kalitesi algısının, çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişkileri sonucunda ortaya çıkışı söz konusudur. Bu nedenle, bu tür işletmelerde yöneticiler ile ilişkiler neticesinde, ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışları, işletmelerin başarısı için ciddi boyutta önem teşkil etmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Bu düşünceden hareketle, seyahat acentalarındaki, bu davranışların çalışanlar tarafından algılanması ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi son derece önemlidir.

Bu çalışmada liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi olduğu düşünülerek yapılmaktadır. Bu sebeple çalışmada, İstanbul'da bulunan A grubu seyahat acentaları yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Liderlik Türleri

Yönetim ve Organizasyon alanında gerçekleştirilen güncel araştırmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel kuramların çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu modern kuramlar; geleneksel kuramlarda üzerinde fazla yoğunlaşmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini incelemiştir. Ortaya çıkan en önemli farklılık; lider ile çalışan arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana konusunu oluşturmuştur. Bu liderlik tarzları: geleneklere ve geçmişe

daha sadık olan etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime yönelik olan dönüşümcü liderlik ve çalışanlarını tamamen serbest bırakan ve hiç bir şeye karışmadan takip eden serbestiyetçi liderlik tarzıdır (Yukl, 1998: 285).

### **2.1.1. Etkileşimci Liderlik**

Burns' e göre (1978) etkileşimci liderlik; lider ve çalışanları arasındaki bir değişime bağlıdır. Liderin çalışanları, liderin kararlarına uygun davrandıklarında ücret ve saygı gibi bazı önemli sonuçlar elde ederler. Ayrıca Bass da 1985 yılında Burns' ü örnek alarak, çalışmalarda bu liderliğin, genel olarak etkileşimci liderlik ya da fayda- maliyet değişim süreci şeklinde kavramsallaştırıldığını belirtmiştir (Den Hartog vd., 1997: 19-34). Kavramda genel olarak, çalışanların işinin ve içinde bulunduğu çevrenin gereken güdüleme ve iş doyumunu sağlamada başarısız olduğunda, liderin kendi davranışları sayesinde eksikliklerin giderilmesinde etkili olacağı üzerinde durulmaktadır (Çolak, 2015: 65-66). Etkileşimci lider kavramıyla lider ve çalışanları arasındaki karşılıklı değişimlerin yani pazarlığın önemi üzerinde durulmaktadır. Beklenen iş yerine getirildiği takdirde, çalışanlarını ödüllendiren liderler onları etkileyebilmektedirler (Güney, 2015: 411). Çalışanlar açısından disiplin, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile güdülenmekte ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi davranışlarla sağlanmaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Çalışanlar, amaçları yerine getirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçların gerçekleştirilmediği durumlarda ise cezalandırma mekanizması devreye girmektedir (Erkutlu, 2014: 17). Etkileşimci liderlik, sahip olduğu gelenekçi yapısı nedeniyle geçmişteki faydalı gelenekleri sürdürmeye ve bunları gelecek nesillere aktarmaya dönük bir yaklaşım özelliği göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Örneğin, aynı üretim ve satış konularında kârların yükseltilmesi, giderlerin düşürülmesi ile ilgili uygulamalara geçmişteki uygulamalarla devam ediliyorsa burada etkileşimci liderlikten bahsedilebilir (Eren, 2004: 441-442).

### **2.1.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında J.V. Downtown tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak literatüre bir kuram olarak 1978 yılında J. McGregor Burns' ün "Leadership" adlı kitabında bu kavrama yer vermesiyle kazandırılmıştır. Burns' ün başlangıç noktası Max Weber' in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da çalışanların davranışlarını incelerken Burns kuramında lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya çalışmıştır (Metcalf ve Metcalf, 2001: 2; Northouse, 2004: 169-179; Güney, 2015: 410-411). Daha sonra bu kavram, Bass ve House tarafından yönetim ve

organizasyon alanına taşınmıştır (Aslan, 2013: 129). Orijinal adı İngilizce’ de genel olarak “transformational leadership” şeklinde ifade edilen dönüşümcü liderlik, bazı araştırmacılar tarafından karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve yeni liderlik şeklinde kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman, 1997: 83). Bu kavram, Türkçe literatürde ise, dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu ve dönüştürücü vb. gibi kavramlarla belirtilmektedir (Erkutlu, 2014: 82). Bass’ a (1990) göre dönüşümcü liderlik, çalışanların ortak bir amaç için bir araya gelmelerini, istek ve arzu düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden daha fazlasına ulaşabilmelerini sağlamak için onların daha iyisine ve daha fazlasına ulaşabilmeleri için motive edebilen liderliktir. Schermerhorn ve diğerleri’ne (2000: 301) göre ise dönüşümcü liderlik, bir liderin örgütün hedeflerini ve misyonunu benimsediğinde çalışanların menfaatleri için kendi menfaatlerinden vazgeçtiğinde ortaya çıkan liderlik tarzıdır.

### **2.1.3. Serbestiyetçi Liderlik**

Serbestiyetçi liderler, yönetim gücüne çok fazla ihtiyaç duymayan, çalışanlarını kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış göstermektedirler. Çalışanlar, kendilerini yetiştirip problemlerine en iyi şekilde çözüm bulma konusunda güdülenmişlerdir (Arun, 2008: 11). Serbestiyetçi liderlik, güç kullanmaktan kaçarak problemlerin çözümünü çalışanlara bırakan liderlik tarzıdır (Yücel, 1999: 175). Başka bir ifadeyle serbestiyetçi liderler, yetki gücüne sahip çıkmamakta ve yetki gücünü kullanma haklarının hepsini çalışanlara devretmektedirler (Çolak, 2015: 32). Örgüt üyelerine kararların verilmesinde tam bir özgürlük verme esasına dayanan bir liderlik tarzıdır. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda fikrini bildirir fakat bu fikir çalışanların faaliyetlerini bağlayıcı özellikte değildir (Turhan, 2017: 31). Serbestiyetçi liderliğin olumsuz yanları, örgüt içinde kargaşanın doğması ve herkesin istediği hedeflere doğru ve hatta birbirlerine karşıt hedeflere doğru yönelmelerine sebep olmasıdır. Bir başka olumsuzluk, kişisel başarıların dışında örgüt başarılarının önemli boyutta düşmesidir. Serbestiyetçi liderlik tarzının birinci faydası, çalışanların ya da örgüt üyelerinin hedef, plan ve politikalarını belirleyip ve bununla ilgili kararları verip uygulamaları ve her bir üyenin ya da çalışanın yaratıcılığını harekete geçirmesidir (Telli, 2012: 59). İkinci faydası ise çalışanların kendilerini yetiştirip, problemlere en uygun çözüm yolunu bulma konusunda motive olmalarıdır. Birey gerekli gördüğü zaman istediği kimselerle grup oluşturarak problemleri çözmekte, yeni fikirleri denemekte, en uygun kararlara ulaşabilmektedir (Çetin, 2009: 29). Serbestiyetçi liderlik tarzı ancak mesleki olarak uzmanlaşmış örgütlerde, bilim adamlarının bulunduğu iş ortamlarında, işletmelerin araştırma

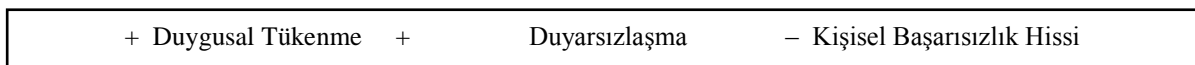
geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusu yüksek ve inisiyatif almaktan kaçınmayan bireylerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Dolayısıyla eğitim düzeyi düşük, sorumluluk almaktan kaçınan kişilerin bulunduğu örgütte serbestiyetçi liderlik tarzının benimsenmesi mümkün olmayacaktır (Durmaz, 2005: 16).

## 2.2. Tükenmişlik Sendromu

Bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak güçsüz kalma durumları, literatürde farklı şekillerde incelenmesine karşın, örgütsel yapıda tükenmişlik kavramı ilk kez Herbert Freudenberger (1974) tarafından kullanılmıştır (Polatçı, 2007: 4; Çetin ve Hazır, 2012: 66; Sürgevil, 2014: 6; Algül, 2014: 13; Yıldız, 2015: 59). Freudenberger tükenmişliği açıklayan durumları, duyarsızlık, direnme eğilimi, esneksizlik, mutsuzluk, huzursuzluk ve usanmışlık olarak belirtmektedir (Shepherd vd., 2011: 398). Freudenberger (1974) tarafından, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ya da tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilen (Freudenberger, 1974: 159) tükenmişlik üzerine şimdiye kadar birçok çalışma ve tanım yapılmıştır. Kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen kavramla ilgili alanyazında pek çok tanım bulunmaktadır (Telli, 2012: 62). Günümüzde en çok kabul edilen tanım ise bu konuda araştırmacılar arasında en önemli konuma sahip olan ve Maslach Tükenmişlik ölçeğini geliştiren Christina Maslach’ a aittir (Gezer, 2008: 24; Çimen vd., 2012: 22; Sürgevil, 2014: 11; Yıldız, 2015: 59). Tükenmişlik kavramı; bireylerin kronikleşen yorgunluklar yaşaması sonucunda, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik duygularını yoğun olarak hissetmesi ve ayrıca çevresindeki kişilere olumsuz tavırlar sergilediği zihinsel ve duygusal boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981: 98).

### 2.2.1. Tükenmişlik Boyutları

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ ni oluşturan ve bu konuda pek çok çalışması bulunan Maslach’ tarafından tükenmişlik, üç ayrı boyutu bulunan bir sendrom olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi şeklinde sıralanmaktadır (Ergin, 1992: 143; Maslach vd., 2001: 402; Izgar, 2003: 2; Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Demir, 2015: 9; Göktepe, 2016: 56). Aşağıda Şekil 1’ de Maslach’ ın tükenmişlik modelindeki birbirini takip eden aşamalarını göstermektedir:



Şekil 1. Maslach' ın Tükenmişlik Modeli

**Kaynak:** Ardıç ve Polatçı, 2008

Duygusal tükenme; çalışanların duygusal açıdan kendilerini çok fazla yıpranmış hissetmeleri gibi duygulardaki yükseliş, duyarsızlaşma; insanlara karşı negatif, sert ve alaycı tavırları, kişisel başarısızlık hissi; çalışanın kendini olumsuz değerlendirmesi ve kendinden hoşnut olmaması şeklinde ifade edilmektedir (Tekin vd., 2009: 1003).

### **2.3. İşten Ayrılma Eğilimi**

Eğilim, başlangıçta saf duygulara dayanan daha sonra önemli boyutta düşüncelere, karar vermeye ve hareket planı oluşturmaya yönelik olan birtakım faaliyetleri hayata geçirebilmek için ilerleyen bir kararlılık olarak ifade edilebilir (Takase, 2010: 7). İşten ayrılma eğilimi ise kişinin çalışma hayatına devam edip etmeme ile ilgili düşüncesi, yani mesleğine yönelik olumsuz tavırlarını yansıtmaktadır. İşten ayrılma eğilimi gerçek manada işten ayrılmanın kendisi olmamakta, ancak önemli göstergelerinden birisidir (Yıldız, 2014: 139).

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

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

Araştırmanın temel amacı; seyahat acentalarında bulunan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye çalışmaktır. İlgili alanyazında liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi kavramları ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır (Telli, 2012; Rittschof, 2013; Stokes, 2013; Aydemir, 2014; Arıkök, 2017, Alga, 2017). Ayrıca seyahat acentası çalışanları hakkında da pek çok çalışmaya rastlanılmıştır (Dönmez, 2008; Aslan, 2010; Nebioğlu, 2011; Morçin, 2012; Şahin, 2014; Çoşkun, 2015; Saygı, 2016; Ertekin, 2016). Fakat bu çalışmalar arasında liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri ile ilgili az sayıda çalışma bulunmaktadır ve bu konular ayrı ayrı ele alınmışlardır. Seyahat acentası çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranış tarzları algılamalarının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine etkisini belirlemeye yönelik hem yerli hem de yabancı yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın alanyazına katkı sağlayarak ileride yapılacak çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma doğrultusunda geliştirilecek öneriler ile seyahat acentası çalışanlarına ve acentalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Bu araştırmanın amacı seyahat acentası çalışanlarının liderlik davranış tarzları algılamalarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili alanyazın taranarak, çalışmanın problemi

tanımlanmıştır. Çalışma sorularına ilişkin teorik bölümde detaylı bir şekilde incelenen değişkenler ve bu değişkenler arasındaki etkileri gösterebilecek şekilde hipotezler belirlenmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

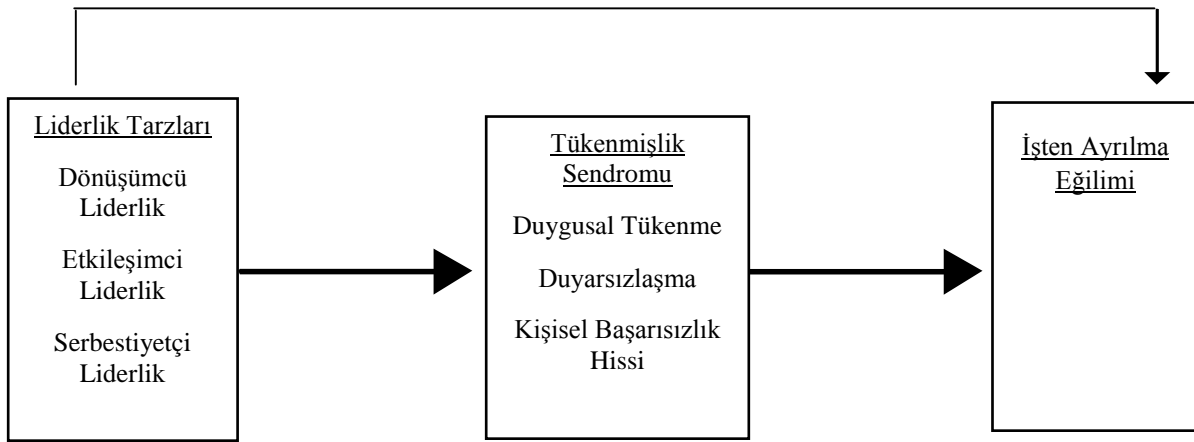
Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Liderlik davranış tarzlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Tükenmişlik ve boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Liderlik davranış tarzlarının tükenmişlik ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın amacı ve hipotezlerinden hareketle oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini; 2017 yılının Haziran ve Eylül aylarında İstanbul ilinde bulunan 3391 adet A grubu seyahat acentasında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. İstanbul’da ki seyahat acentası çalışanlarını konu alan birçok araştırmada (Kuru, 2005; İlban, 2008; Dönmez, 2008; Kafa, 2010; Şahin, 2014; Ertekin, 2016) evreni temsil edebilecek örneklem sayısının iki yüz ve üzeri olmasının yeterli olduğu görüşü savunulmaktadır. Kozak (2017: 113)’ in oluşturduğu örneklem büyüklüğü tablosu incelendiğinde de örneklem sayısının iki yüz ve üzeri olmasının yeterli olduğu söylenebilmektedir. Araştırma için 400 adet anket formu dağıtılmış fakat verilerin bilgisayara aktarımı sırasında 95 anketin eksik veya hatalı doldurulmasından dolayı geçersiz sayıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 305 adet sağlıklı anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın kısıtları; kuramsal çerçevesi, elde edilebilen kaynaklarla ve görgül uygulaması ise seyahat acentası çalışanlarıyla sınırlıdır. Bu doğrultuda kısıtlı zaman, ulaşılabilirlik, maliyet tasarrufu ve seyahat acentalarının çoğunluğunun yaz sezonunu yoğun geçirmesi sebebi ile çalışanların

araştırmaya katılmaya fazla istekli olmaması gibi etkenlerden dolayı araştırmanın alanı sınırlı kalmıştır. İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan A grubu seyahat acentaları uygulama alanı olarak ele alınmış ve bu seyahat acentalarında çalışan 305 kişi ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın sonuçları, verilerin toplandığı Haziran, Eylül 2017 tarihleri ile sınırlıdır.

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler**

Araştırmada ilk olarak liderlik davranış tarzları, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili literatür taraması yapılmış olup ulaşılan bilgiler ışığında birincil verilerin toplanma aşamasına geçilmiştir. Birincil veri toplama aracı olarak da anketten yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik bir anket formu hazırlanmış olup; bu form dört bölümden ve toplamda 71 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan seyahat acentalarında çalışan bireylerin, sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde liderlik davranış tarzlarını belirleme amacıyla Avolio vd.'nin (1999) 36 maddeden oluşan Çok boyutlu liderlik ölçeğinden (Multifactor Leadership Questionnaire) yararlanılmıştır. Ayrıca literatürde bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar incelenilmiştir (Sağlam, 2008; Bildik, 2009; Erol, 2012). Ölçek 5'li likert tipinde; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Üçüncü bölümde seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde; 1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman ve 5: Her Zaman şeklinde düzenlenmiştir.

Dördüncü bölümde seyahat acentası çalışanlarının İşten ayrılma eğilimlerini ölçmek amacıyla Carson vd.'nin (1999) oluşturdukları 3 maddelik "işten ayrılma eğilimi" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde; 1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman ve 5: Her Zaman şeklinde düzenlenmiştir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Demografik Bulgular**

Seyahat acentası çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans analizinin sonuçları Tablo 1' de yer almaktadır. Tablo 1' de araştırmaya katılanların 103' ünün (%33.8) kadınlardan, 202' sinin (%66.2) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentalarında çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde; 144' ünün (%47.2) 18- 25 yaş arası, 135' inin (%44,3) 26- 35 yaş arası, 22' sinin (%7,2) 36-45 yaş arası ve 4' ünün



(%1,3) 46-55 yaş aralında olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 71' inin (%23,3) evli, 234' ünün bekâr olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların gelir durumları incelendiğinde 14' ünün (%4,6) 1400 TL ve altı, 211' inin (%69,2) 1401-2500 TL arası, 70' inin (%23,0) 2501- 3500 TL arası, 8' inin (%2,6) ve 2' sinin (%0,7) 4501 TL ve üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde 3' ünün (%1,0) ortaöğretim, 48' inin (%15,7) lise, 135' inin (%44,3) önlisans, 114' ünün (%37,4) lisans ve 5' inin (%1,6) lisansüstü seçeneklerini işaretlediği görülmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	N	%	
Cinsiyet	Kadın	103	33,8
	Erkek	202	66,2
Yaş	18-25	144	47,2
	26-35	135	44,3
	36-45	22	7,2
	46-55	4	1,3
	56 yaş ve üstü	0	0,0
	Medeni Durum	Evli	71
	Bekâr	234	76,7
Aylık Geliriniz	1400 TL ve Altı	14	4,6
	1401-2500 TL Arası	211	69,2
	2501- 3500 TL Arası	70	23,0
	3501-4500 TL Arası	8	2,6
	4501 TL ve Üzeri	2	0,7
Eğitim Durumu	Orta öğretim	3	1,0
	Lise	48	15,7
	Önlisans	135	44,3
	Lisans	114	37,4
	Lisansüstü	5	1,6

Katılımcıların mesleki özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2'ye göre seyahat acentası çalışanlarının 187' sinin (%61,3) satış, 17' sinin (%5,6) biletleme, 20' sinin (%6,6) acenta müdürü, 49'unun (%16,1) transfer, 21' inin (%6,9) ve 11' inin (%3,6) operasyon görevlerinde buldukları görülmektedir. Seyahat acentalarında çalışan ve araştırmaya katılanların 207' sinin (%67,8) turizm eğitimi aldığı 98' inin (%32,2) turizm eğitimi almadığı ayrıca turizm eğitimi alan katılımcıların hangi düzeyde eğitim aldıkları incelendiğinde 15' inin (%7,2) lise, 130'unun (%62,8) önlisans, 59' unun (28.5) lisans ve 3' ünün (%1.5) lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir.

Katılımcıların 51' inin (%16,7) 1 yıldan az, 102' sinin (%33,4) 1-3 yıl, 118' inin (%38,7) 4-7 yıl, 28' inin (%9,2) 8-11 yıl ve 6' sının (2,0) 11 yıl ve üzeri sürelerde acentalar da çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının büyük çoğunluğunun daimi personel olarak çalıştığı gözlenmektedir. Katılımcıların 201' inin (%65,9) daimi personelken, 63' ü (%20,7) geçici (sezonluk) personel, 41' ise (%13,4) stajyer olarak çalışmaktadır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Mesleki Özellikleri

<b>Mesleki Özellikler</b>			
Acentadaki Göreviniz	Satış	187	61,3%
	Biletleme	17	5,6%
	Acenta Müdürü	20	6,6%
	Transfer	49	16,1%
	Acenta Rehberi	21	6,9%
	Operasyon	11	3,6%
Turizm Eğitimi	Evet	207	67,8%
	Hayır	98	32,2%
Turizm Eğitimi Düzeyi	Lise	15	7,2%
	Önlisans	130	62,8%
	Lisans	59	28,5%
	Lisansüstü	3	1,5%
Acentadaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	51	16,7%
	1-3 yıl	102	33,4%
	4-7 yıl	118	38,7%
	8-11 Yıl	28	9,2%
	11+	6	2,0%
Çalışma Şekli	Daimi Personel	201	65,9
	Geçici (sezonluk) Personel	63	20,7
	Stajyer	41	13,4

#### 4.2. Güvenirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesinde Cronbach's Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Çok boyutlu liderlik ölçeği ve alt boyutları, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve alt boyutları ve İşten ayrılma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'de bulunmaktadır.

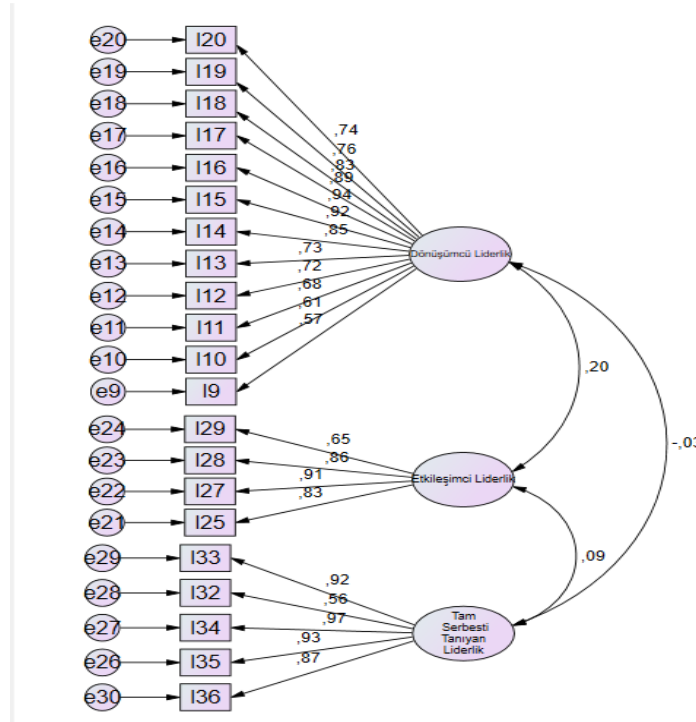
**Tablo 3.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (ÇBLÖ)</b>	<b>21</b>	<b>,893</b>
Dönüşümcü Liderlik (DL)	12	,954
Etkileşimci Liderlik (EL)	4	,882
Serbestiyetçi Liderlik (SL)	5	,922
<b>Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)</b>	<b>20</b>	<b>,892</b>
Duygusal Tükenme (DT)	8	,920
Duyarsızlaşma (DY)	4	,839
Kişisel Başarısızlık Hissi (KBH)	8	,891
<b>İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği (İAEÖ)</b>	<b>3</b>	<b>,968</b>

Tablo 3'e bakıldığında çok boyutlu liderlik ölçeği ,893 değeriyle yüksek derecede güvenilirlik seviyesinde olduğu söylenebilmektedir. Alt boyutlarında ise; dönüşümcü liderlik ,954 etkileşimci liderlik ,882 serbestiyetçi liderlik ,922 değerleri ile yine yüksek güvenilirlik düzeyinde yer almaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğine bakıldığında da ,892 değeriyle yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu saptanmıştır. Alt boyutlarında ise; duygusal tükenme,

920, duyarsızlaşma ,839 kişisel başarısızlık hissi ,891 değerleri ile yine yüksek güvenilirlik düzeyinde yer almaktadır. Son olarak işten ayrılma eğilimi ölçeğinde ise ,968 değeriyle yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

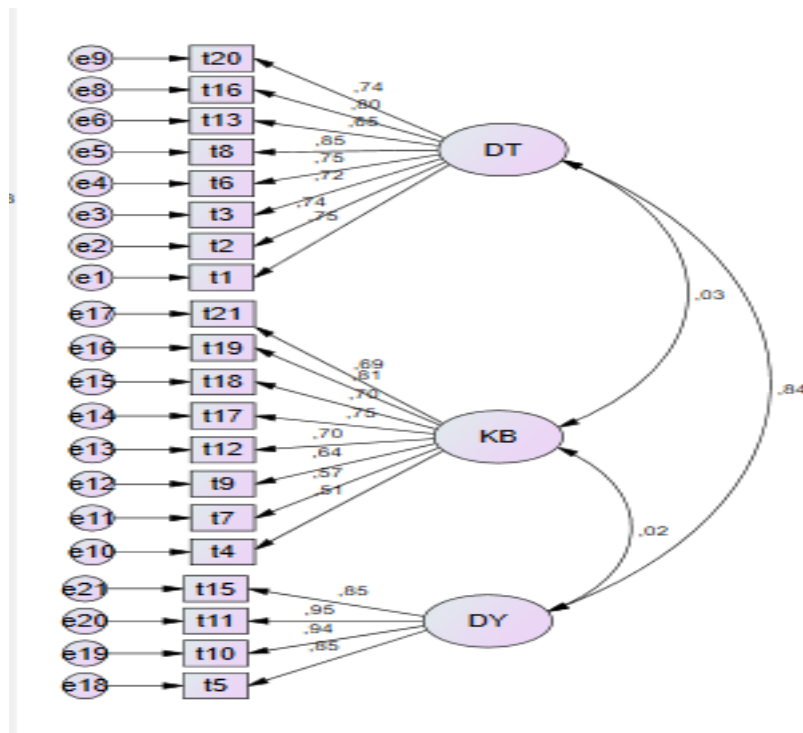
Literatürde 36 madde olan Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü (<.50) olanlar elenerek 21 madde ile analiz değerlendirilmiştir. 3 boyutta faktör yükleri dönüşümcü liderlik için (.57 ; .94), etkileşimci liderlik için (.65; .91), serbestiyetçi liderlik için (.56; .97) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Çapık (2014: 200), Ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğünden çok kolay ve hızlı etkilendiğini belirterek, örneklemden daha az etkilenen  $\chi^2/df$  oranının bunun yerine kullanılabileceğini ifade etmiştir. Çok boyutlu liderlik değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 2,294 ile kabul edilebilir değer olan 3'den küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,890 ile kabul edilebilir değer olan 0,085 den büyük, IFI değerinin 0,964 ile kabul edilebilir değer olan 0,95' den büyük, SRMR değerinin 0,52 ile kabul edilebilir değer olan 0,05  $\geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,065 ile kabul edilebilir değer olan <0.08' den küçük ve CFI değerinin 0,964 ile kabul edilebilir değer olan 0,95' den büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar çok boyutlu liderlik modeli için genel uyum iyiliği değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.



Şekil 3. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram

Literatürde 22 madde olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü (<.50) olanlar elenerek 20 madde ile analiz değerlendirilmiştir. 3 boyutta faktör yükleri duygusal tükenme için (.65 ; .85), duyarsızlaşma için (.85; .95), kişisel başarısızlık

hissi (.51; .81) arasında ve anlamlı bulunmuştur. Maslach tükenmişlik ölçeği değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 2,773 ile kabul edilebilir değer olan 3'ten küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,885 ile kabul edilebilir değer olan 0,085 den büyük, IFI değerinin 0,944 ile kabul edilebilir değer olan 0,90' dan büyük, SRMR değerinin 0,69 ile kabul edilebilir değer olan 0,05  $\geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,076 ile kabul edilebilir değer olan  $<0.08$ ' den küçük olduğu ve son olarak CFI değerinin 0,944 ile kabul edilebilir değer olan 0,95' in altında kaldığı görülmektedir. Ancak literatürde CFI değerinin kabul edilebilir değerinin 0,90 alındığı çalışmalarda bulunmaktadır (Çapık, 2014: 199; İlhan ve Çetin, 2014:31; Kavgaoğlu, 2017: 161; Evcı ve Aylar, 2017: 401). Bu doğrultuda elde edilen tüm uyum indeksleri istatistiklerinin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.



**Şekil 4.** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyut ve Maddeleri Gösteren Diyagram

Literatürde 3 madde olan İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükleri (.92;1.00), arasında ve anlamlı bulunmuştur. İşten ayrılma eğilimi ölçeği değeri için  $\chi^2/df$  değerinin 1,502 ile iyi uyum değeri olan 2'den küçük ve anlamlı bir değer olduğu, GFI değerinin 0,99 ile iyi uyum değeri olan 0,90' dan büyük, IFI değerinin 1,000 ile iyi uyum değeri olan 0,95' den büyük, SRMR değerinin 0,61 ile kabul edilebilir değer olan 0,05  $\geq$  büyük, RMSEA değerinin 0,041 ile iyi uyum değeri olan  $\leq 0,05$  den küçük olduğu ve CFI değerinin 1,000 ile iyi uyum değeri 0,97' den büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar İşten ayrılma eğilimi modeli için uyum iyiliği değerlerine ulaşıldığını göstermektedir.



Şekil 5. İşten Ayrılma Eğilimi İlişkin Ölçeğine Maddeleri Gösteren Diyagram

### 4.3. Seyahat Acentası Çalışanlarının Araştırmada Kullanılan Ölçek Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde çok boyutlu liderlik, Maslach tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin yanıt kategorileri beş grupta toplanmıştır. Bunlar “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kararsızım”, “4=katılıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Tükenmişlik ve işten ayrılma ölçeklerinin yanıt kategorileri ise “1=hiçbir zaman”, “2=çok nadir”, “3=bazen”, “4=çoğu zaman” ve “5=her zaman” şeklindedir.

Tablo 4’ incelendiğinde çok boyutlu liderlik ölçeği üç alt boyuttan ve toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestiyetçi liderlik boyutlarıdır. Dönüşümcü liderlik boyutu altında 12 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,81, standart sapması ise 0,77 olarak hesaplanmıştır. İfade ortalamaları, 3,70 ile 3,95 aralığın da değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 3,95 ile “Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır” ifadesi olmuştur. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise 3,70 ile “Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir” ifadesi olmuştur.

Etkileşimci liderlik boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,93, standart sapması ise 0,74 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 3,79 ile 4,00 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 4,00 ortalamayla “Hatalarımızı takip eder” ifadesi olmuştur. Seyahat acentası çalışanlarının bu boyutta en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise 3,79 ile “Sorun ancak ciddiye harekete geçer” ifadesi olmuştur.

**Tablo 4.** Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	$\bar{x}$	S.S
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		
9.Olaylar hakkında iyimser konuşur.	3,92	0,93
10.Davranışları, güven uyandırır.	3,92	0,88
11.Coşkulu bir şekilde konuşur.	3,87	0,88
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	3,95	0,82
13.Karar vermeden önce değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	3,88	0,82
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	3,77	0,96
15.Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	3,73	1,02
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	3,71	1,02
17.Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	3,70	1,04
18.Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	3,72	1,02
19.İyi bir öğretmen ve koçtur.	3,75	0,99
20.Hepimizi bireysel olarak tanır.	3,81	0,99
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,81</b>	<b>0,77</b>
<b>Etkileşimci Liderlik</b>		
25.Hatalarımızın üzerinde odaklanır.*	3,99	0,80
27.Hatalarımızı takip eder.*	4,00	0,80
28.Başarısızlıklarımız üzerine odaklanır.*	3,94	0,90
29.Sorun ancak ciddiye harekete geçer.*	3,79	0,92
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,93</b>	<b>0,74</b>
<b>Serbestiyetçi Liderlik</b>		
32.Sorunlar kötü bir hal aldığı/kronikleşince harekete geçer.*	3,56	1,10
33.İşe girişmekten kaçınır.*	3,91	0,97
34.Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.*	3,98	0,97
35.Karar vermekten kaçınır.*	4,04	0,96
36.Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir.*	3,92	1,05
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,88</b>	<b>0,88</b>
<b>Genel Standart Sapma:</b>		<b>0,54</b>
<b>Genel Aritmetik Ortalama:</b>		<b>3,85</b>

\*İfadeler ters kodlanmıştır.

Serbestiyetçi liderlik boyutu altında 5 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3,88, standart sapması ise 0,88 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 3,56 ile 4,04 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “Karar vermektten kaçınır” ifadesi olmuştur. Seyahat acentası çalışanlarının bu boyutta en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise “Sorunlar kötü bir hal aldığı/kronikleşince harekete geçer” ifadesi olmuştur. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör 3,93 ile “Etkileşim liderlik” tir. Ölçeğin genelinin ortalaması 3,85’dir. İfade ortalamaları ise 3,56 ile 4,04 aralığın da değişmekte ve değişim aralığı 0,54’dür.

Tablo 5’ incelendiğinde tükenmişlik ölçeği üç alt boyuttan ve toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi boyutlarıdır. Duygusal tükenme boyutu altında 8 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik

ortalaması 2,36, standart sapması ise 0,81 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,12 ile 2,99 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,99 ortalamayla “İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2,12 ile “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesi olmuştur. Duyarsızlaşma boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,34, standart sapması ise 0,82 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,02 ile 2,55 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,55 ortalamayla “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2,02 ile “İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum” ifadesi olmuştur.

Kişisel başarısızlık hissi boyutu altında 8 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,45, standart sapması ise 0,73 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,18 ile 2,78 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 2,78 ortalamayla “İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade 2,18 ile “İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım” ifadesi olmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör 2,45 ile “Kişisel başarısızlık hissi” dir. Ölçeğin genelinin ortalaması 2,38’dir. İfade ortalamaları ise 2,02 ile 2,99 aralığının da değişmekte ve değişim aralığı 59’ dur.

**Tablo 5.** Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	$\bar{x}$	S.S
<b>Duygusal Tükenme</b>		
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,12	1,01
2.İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	2,25	0,94
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,25	0,99
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,27	0,99
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,26	1,06
13.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	2,99	1,06
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok stres yaratıyor.	2,56	0,95
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	2,17	1,05
<b>Genel Ortalama</b>	<b>2.36</b>	<b>0,81</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>		
5.İşim gereği hizmet verdiğim bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	2,02	0,98
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,54	0,99
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,55	1,02
15.İşim gereği hizmet verdiğim insanlara ne olduğu umurumda değil.	2,26	0,99
<b>Genel Ortalama</b>	<b>2.34</b>	<b>0,82</b>
<b>Kişisel Başarısızlık Hissi</b>		
4.İşim gereği hizmet verdiğim insanların ne hissettiğini hemen anlarım.*	2,18	1,03
7.İşim gereği hizmet verdiğim insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.*	2,23	1,04
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.*	2,28	1,02
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.*	2,43	0,95
17.İşim gereği hizmet verdiğim insanlarla aramda rahat bir ortam yaratıyorum.*	2,50	1,00
18.İnsanlarla yakın çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.*	2,78	0,85
19.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.*	2,57	0,87
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.*	2,64	0,99
<b>Genel Ortalama</b>	<b>2,45</b>	<b>0,73</b>
<b>Genel Standart Sapma: 0,59</b>		
<b>Genel Aritmetik Ortalama: 2,38</b>		

\* \*İfadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 6’da seyahat acentası çalışanlarının “İşten ayrılma eğilimi” ölçeği kapsamında yer alan 3 ifadenin aritmetik ortalama ile standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ölçeğin “Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.” maddesi 2,51 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip maddesidir. Ölçeğin “Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum.” maddesi ise 2,33 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olan maddesidir. Seyahat acentası çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin 2,41 genel ortalama ile düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.



**Tablo 6.** İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	$\bar{x}$	S.S
1.Çalıştığım işi bırakmayı düşünüyorum.	2,33	0,93
2.Yaptığım işi bırakma niyetim var.	2,38	0,94
3.Başka bir iş bulursam işimden ayrılmayı düşünüyorum.	2,51	1,03
<b>Genel Standart Sapma: 0,91</b>		
<b>Genel Aritmetik Ortalama: 2,41</b>		

#### 4.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

##### 4.4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada liderlik davranış tarzları ile tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında pozitif ya da negatif anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır (Tablo 7). Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70- 0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 31-32).

İşten ayrılma eğilimi ile çoklu liderlik boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında serbestiyetçi liderlik ile ( $r = -,191^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Liderlik Toplam boyutu ile yine ( $r = -,119^{*}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde ilişki görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal tükenme ile ( $r = ,617^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ve duyarsızlaşma boyutu ile ( $r = ,575^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) aynı yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yükseldiğinde işten ayrılma eğiliminde artış görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik ölçeği toplamları arasındaki ilişki incelendiğinde ise ( $r = ,523^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde kişisel başarısızlık hissi boyutu ile ( $r = -,130^{*}$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmış duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik toplam boyutları ile herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında kişisel başarısızlık hissi ( $r = -,263^{**}$ ;  $p < 0,05$ ) ve tükenmişlik toplam boyutları ile ( $r = -,173^{**}$ ;  $p < 0,05$ ), bulunduğundan anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki görülmekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ise herhangi bir ilişkiye ulaşılmamıştır. Serbestiyetçi liderlik ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde kişisel başarısızlık hissi boyutu dışında duygusal tükenme boyutu ile ( $r = -$

,364\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile (r= -,287\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde ve tükenmişlik toplamları ile (r= -,322\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Liderlik toplamları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal tükenme ile (r=-,280\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve orta düzeyde, kişisel başarısızlık hissi ile (r= -,228\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde duyarsızlaşma boyutu ile (r=-,157\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde ve tükenmişlik toplam boyutları ile (r=-,296\*\*<sup>\*</sup>; p<0,05) anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki görülmektedir.

**Tablo 7.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

NO	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	İAE	1								
2	DL	-,031	1							
3	EL	,023	,237**	1						
4	SL	-,191**	-,021	,065	1					
5	LT	-,119*	,587**	,661**	,631**	1				
6	DT	,617**	-,009	-,108	-,364**	-,280**	1			
7	KBH	-,062	-,130*	-,263**	-,053	-,228**	,063	1		
8	DY	,575**	,068	-,029	-,287**	-,157**	,845**	,050	1	
9	TT	,523**	-,027	-,173**	-,322**	-,296**	,876**	,468**	,871**	1

\* p<0,01, \*\*p<0,05

#### 4.4.2. Regresyon Analizi

Araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi doğrusal (linear) regresyon analizi (Tablo 8, 9 ve 10) ile test edilmiştir. Tablo 8’de liderlik ve alt boyutları algılarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine bakıldığında serbestiyetçi liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönde ( $\beta=-,203$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu ve işten ayrılma eğilimini %3.7 oranında açıkladığı görülmektedir. Ancak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 8.** Liderlik Davranış Tarzlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>
DL	-,041	-,531	,596	,282	,001
EL	,030	,406	,685	,165	,001
SL	-,203	-3,391	,001**	11,501	,037

Tablo 9’ da tükenmişlik ve alt boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında duygusal tükenme boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönde ( $\beta = ,720$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir etkiye sahip olduğu ve işten ayrılma eğilimini %38.1 oranında açıklamakta olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutunun ise işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönde ( $\beta = ,662$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma eğilimini %33.0 oranında açıkladığı görülmektedir. Kişisel başarısızlık hissi boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı ( $p > 0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 9.** Tükenmişliğin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>
<b>DT</b>	<b>,720</b>	<b>13,652</b>	<b>,000**</b>	<b>186,378</b>	<b>.381</b>
<b>DY</b>	<b>,662</b>	<b>12,227</b>	<b>,000**</b>	<b>149,491</b>	<b>.330</b>
KBH	-,079	-1,077	,283	1,159	.004

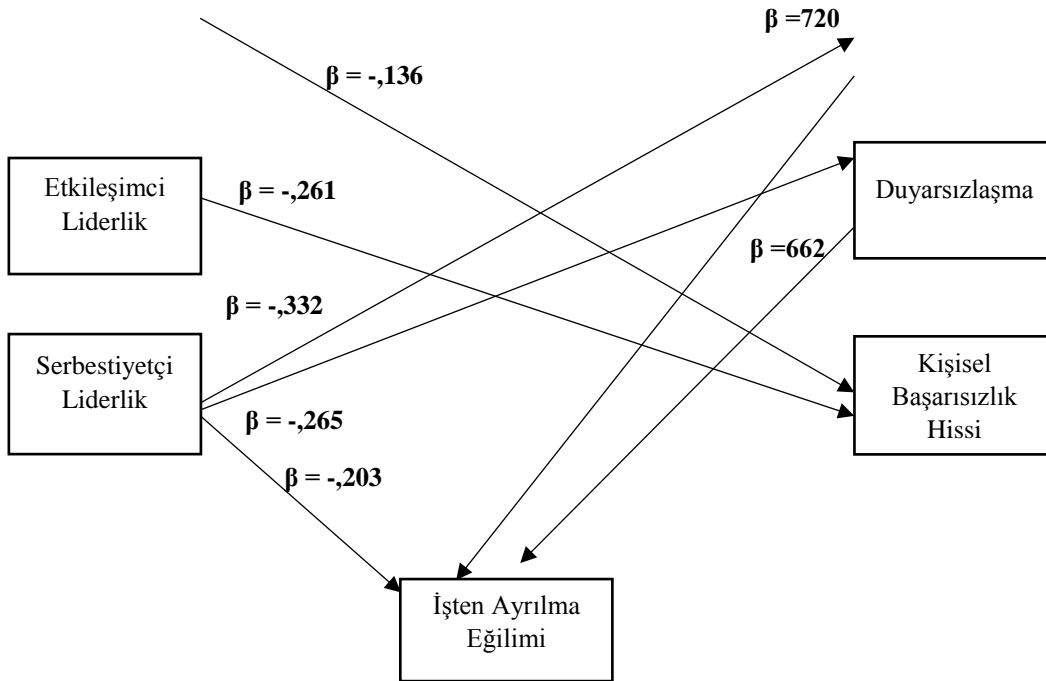
Tablo 10’da ki sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p > 0,05$ ) görülmektedir. Seyahat acentası çalışanlarının serbestiyetçi liderlik algılamalarının duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde negatif yönde ( $\beta = -,332$ ) ve anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir etkisinin olduğu ve duygusal tükenme boyutunu %33.0 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duyarsızlaşma bağımlı değişken olarak alındığında liderlik ölçeği alt boyutlarından serbestiyetçi liderlik algılamaları alt boyutunun bağımsız değişken olarak alındığı modellerin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) saptanmıştır. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları  $p > 0,05$  bulunduğundan anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** Liderlik Davranış Tarzlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	F	R <sup>2</sup>
DT	DL	-,010	-,156	,876	,024	,381
	EL	-,118	-1,895	,059	3,592	.004
	<b>SL</b>	<b>-,332</b>	<b>-6,805</b>	<b>,000**</b>	<b>46,308</b>	<b>.330</b>
DY	DL	,079	1,183	,238	1,400	.005
	EL	-,032	-,509	,611	,259	.001
	<b>SL</b>	<b>-,265</b>	<b>-5,214</b>	<b>,000**</b>	<b>27,181</b>	<b>.082</b>
KBH	<b>DL</b>	<b>-,136</b>	<b>-2,284</b>	<b>,023*</b>	<b>5,217</b>	<b>.017</b>
	<b>EL</b>	<b>-,261</b>	<b>-4,747</b>	<b>,000**</b>	<b>22,530</b>	<b>.069</b>
	SL	-,044	-,915	,361	,837	.003

Seyahat acentası çalışanlarının serbestiyetçi liderlik algılamalarının ( $\beta = -,265$ ) duyarsızlaşma boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmakta ve duyarsızlaşma boyutunu %8.2 oranında açıklamaktadır. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından kişisel

başarısızlık hissi bağımlı değişken olarak alındığında liderlik ölçeği alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı modellerin anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ) serbestiyetçi liderliğin ise  $p > 0.05$  bulunduğundan anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Seyahat acentası çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılamalarının ( $\beta = -.136$ ) ve etkileşimci liderlik algılamalarının ( $\beta = -.261$ ) negatif yönde kişisel başarısızlık hissi boyutunu etkilediği görülmektedir. Kişisel başarısızlık hissi boyutunu dönüşümcü liderlik %1.7 ve etkileşimci liderlik boyutları %6.9 oranlarında açıklamaktadır. Araştırma hipotezleri için yapılan analizlerin sonucunda araştırmaya ait oluşturulmuş sonuç modeli Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Araştırmanın Sonuç Modeli

## 5. Sonuç ve Öneriler

Yapılan çalışma, liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimine ilişkin ilgili alanyazından yola çıkılmış, araştırmanın örneklemini oluşturan seyahat acentası çalışanlarının anket formlarına verdikleri cevaplar ışığında veriler elde edilmiştir. Ulaşılan veriler belirli analizlerden geçirilmiş, bulgular saptanmış ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada yararlanılan çok boyutlu liderlik, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda ölçeklerden elde edilen yüksek madde ve güvenilirlik katsayıları göstermektedir ki ölçekler güvenilir ve geçerlidir. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,85, tükenmişlik ölçeğinin genel ortalaması 2,38

ve işten ayrılma eğilimi ölçeğinin genel ortalaması 2,41'dir. Bu çalışma kapsamında araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının verdiği cevaplar değerlendirildiğinde çok boyutlu liderlik ölçeğinin "katılıyorum" aralığında, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi ölçeklerinin de "katılmıyorum" aralığında olduğu söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik yaşamadıkları ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğiliminde bulunmadıkları söylenebilir.

Korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre; liderlik tarzı alt boyutlarından sadece serbestiyetçi liderlik ve işten ayrılma eğilimi arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre bireylerin serbestiyetçi liderlik algısı arttıkça işten ayrılma eğiliminde azalma meydana gelmektedir. Araştırma da işten ayrılma eğilimi ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında benzer sonuçlar Maslach ve Jackson (1986), Lee ve Ashferth (1993), Singh vd., (1994), Telli vd., (2012), İnanç (2013), Gümüşsoy (2014), Aslan ve Etyemez (2015) ve Günay (2016)' ın çalışmalarında da elde edilmiştir. Dolayısıyla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma eğiliminin de artacağı söylenebilir. Bu durum seyahat acentası çalışanlarının müşterilerine karşı birer insan yerine nesne gibi davranması, hem müşterilerle diyalog tan hem de iş ortamından uzaklaşması, vurdumduymaz, alaycı, küçümseyen, sert ve duygusuz bir tutum içerisine girmesi, sonrasında tükenmişliği artarak işten ayrılma eğiliminde olması ile açıklanabilir. Araştırma sonucunda liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarısızlık hissi arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Serbestiyetçi liderlik ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile orta düzeyde negatif ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde negatif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Çalışmada son olarak regresyon analizinde elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. İşten ayrılma eğilimi üzerine yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında sadece serbestiyetçi liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. İşten ayrılma eğilimi üzerine yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında kişisel başarısızlık hissini işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin olmadığı duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise işten ayrılma eğilimini pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir. Boyas vd., (2012), Telli vd., (2012), Yıldız vd., (2013) ve İnanç (2013) 'ın çalışmalarında yapılan bu çalışmada olduğu gibi duygusal tükenmenin işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilediği ve kişisel başarısızlık hissi boyutunun da işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Serbestiyetçi liderliğin ise çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu

görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin ise kişisel başarısızlık hissi üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilmiş olan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda seyahat acentası yöneticilerine ve çalışanlarına bazı önerilerde bulunulabilir:

- Özellikle TÜRSAB ve üniversitelerin desteklediği eğitim programlarında yöneticilere çağdaş liderlik tarzları hakkında bilgiler verilmelidir.

- Tükenmişlik konusuyla ilgili seyahat acentası yöneticileri ve çalışanları bilgilendirilmelidir. Seyahat acentası yöneticileri ve çalışanları tükenmişlik sendromu, tükenmişliğin etkileri ve mücadele yolları hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdırlar. Gerekirse uzman bireyler acentalara davet edilmeli ve tükenmişlik konusunda seminerler, paneller düzenlenmelidir.

- Bu çalışmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilediği tespit edildiğinden seyahat acentası yöneticileri tarafından çalışanların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaltılması gerekmektedir. Bu amaçla yapılması gerekenler çalışanların görev ve yetkilerinin açık ve net olarak belirtilmesi, başarıların ödüllendirilmesi, hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetimin esas alınması, çalışma ortamında fiziksel koşulların insan sağlığı standartlarına uygun hale getirilmesi, adil ücret politikasının uygulanması, mesleki ve teknolojik gelişmelerle ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenerek bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, çalışanlarla periyodik aralıklarla problem çözme toplantıları düzenlenerek tavsiye ve eleştirilerin düzenli olarak izlenmesi sayılabilir.

- Seyahat acentası çalışanlarının ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşamamaları için kendilerine daha çok vakit ayırmaları, iş hayatıyla kişisel yaşam arasında denge kurmaları ve bireysel istek ve beklentileri ile çalışma gerekleri arasındaki farklılıkları yöneticileriyle paylaşmaları gerekliliği söylenebilir.

- Araştırma sonucunda serbestiyetçi liderliğin işten ayrılma eğilimi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edildiğinden seyahat acentası yöneticilerine serbestiyetçi liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir. Serbestiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarını kendi haline bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergileyerek her bir çalışanın yaratıcılığını harekete geçirmesi ve çalışanları problemlere en uygun çözüm yolunu bulma konusunda motive olmalarını sağlaması turistlere doğrudan bilgi kaynağı sağlama, enformasyon yaratma ve tavsiye edicilik rolleri gereği, turistlerle çoğunlukla gün boyu yüz yüze çalışmakta olan ve hata kabul edilebilirlik oranı oldukça az bir

çalışma hayatına sahip olan seyahat acentası çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerini, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltıcı yönde olabilmektedir.

• Araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kişisel başarısızlık hissi boyutu üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edildiğinden seyahat yöneticilerine dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilebilir.

• Ülkemizde liderlik davranış tarzları, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı arttırılmalıdır. İnsanların bu konular hakkın da bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

• Araştırma sadece İstanbul ilini kapsamaktadır. Liderlik davranış tarzlarının, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla araştırma farklı illerde ve farklı sektörlerde de yapılabilir.

### Kaynakça

- Acar, V. (2014). Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Algül, R. (2014). *Bugün İşe Gitmesem: İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul: Mitra Yayınları.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Göü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arıkök, M. (2017). Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Z. (2010). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Aydemir, S. (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Boyas, J., Wind, L.H., & Kang, S. (2012). Exploring the Relationship Between Employment-Social Capital, Job Stress, Burnout, and Intend to Leave Among Child Protection Workers: An Age-Based Path Analysis Model. *Children and Youth Services Review*, 34, 50-62.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Büyüköztürk, Şener. (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B.J., & Phillips, J.S. (1999). "Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes". *Public Personnel Management*, 28(1), 1-13.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17(3), 196-205.
- Çetin, H., & Hazır, K. (2012). Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 65-77.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Taniyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çimen, M., Şahin, B., Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(2), 21-31.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çoşkun, G.N. (2015). Seyahat Acentalarında Elektronik Pazarlama ve Ankara İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demir, G. (2015). Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34.
- Dönmez, B. (2008). Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Durmaz, T. (2005). Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ. (Editörler). VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, ss. 143-154.
- Erkutlu, V. H. (2014). *Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açılımları*. (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ertekin, E. (2016). Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Evcı, N., & Aylar, F. (2017). Derleme: Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 389-412.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gezer, E. (2008). Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Göktepe, A. K. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gümüşsoy, Y. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Günay, İ. (2016). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller bölgesinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güzel, T. & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281-296.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlban, O. M. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 121-152.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.



- İnanç, M. (2013). Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kafa, N. (2010). Seyahat Acentalarında Satış Geliştirme Faaliyetleri: İstanbul' da A Grubu Acentalara Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kavgaoğlu, D. (2017). Çağrı Merkezi Mesleki Yetkinlik Geliştirme Eğitim Programının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Yazım ve Yayım Teknikleri*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuru, F. (2005). Türkiye' nin Avrupa Birliği Üyesi Olmasının Türk Turizmine Sağlayacağı Faydalar Konusunda Seyahat Acentası Çalışanlarının Düşünceleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination Of Managerial Burnout Toward an Integrated Model. *Journal Of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manuel*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annal Reiew Psychol*, 52, 397-422.
- Metcalfe, B. A., & Metcalfe, R. J. A. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- Morçin, S. E. (2012). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Nebioglu, O. (2011). Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Pawar, S. B., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Rittschof, K. R. (2013). The Influence of Transformational Leadership and Job Burnout on Child Protective Services Case Managers' Commitment and Intent to Quit. Unpublished master's thesis, Walden University, Minnesota.
- Sağlam, E. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saygı, A. C. (2016). Seyahat Acentalarında Ergonomik Koşulların İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. USA: John Willy ve Sons Inc.
- Shepherd, D. C., Tashchian, A., & Ridnour, R. E. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), 397- 409.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Stokes, D. M. (2013). Exploring the Relationship Between Cultural İntelligence, Transformational Leadership, and Burnout in Doctorate of Education Students. Unpublished Doctoral dissertation, Liberty University, Virginia.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 193-210.
- Takase, M. (2010). A Concept Analysis of Turnover İntention: Implications for Nursing Management. *Collegian*, 17(1), 3-12.
- Tekin, M., Taşgın, Ö., & Baydil, B. (2009). Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 1001-1012.

- Telli, E. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Telli, E., Ünsar, S.A., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Turhan, B. N. (2017). Sağlık Kurumlarında Yöneticilik Liderlik ve Motivasyon: Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, M. S. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- Yıldız, M. S. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S., Yalavaç, S., & Meydan, C. H. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 26, 164-188.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.