

# İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN SEYAHAT ACENTELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

[\*]Nilgün AVCI [\*\*]

Gökçen Gözde ULU

## ÖZ

**Problem Durumu:** Artan rekabet ortamında seyahat acentelerinin güçlü olabilmesi için önemli faktörlerden biri de inovasyon olarak kabul edilmektedir. İnovasyonla ilişkili değişkenlerin araştırılması literatüre ve uygulamaya katkı sağlayabilecektir.

**Araştırmanın Amacı:** Seyahat acentelerinde personel güçlendirme ve inovasyon değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır

**Yöntem:** Araştırma yöntemi olarak alan araştırma yöntemi kullanılmış, yapılandırılmış anket tekniği ile veriler İstanbul'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinden toplanmıştır. Veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir.

**Bulgular:** Toplanan verilere, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları, personel güçlendirmenin, anlam ve özerklik boyutlarının inovasyonun uygulama ve örgütsel destek boyutları ile olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir.

**Sonuçlar:** Seyahat acenteleri insan kaynakları yöneticilerinin işgörenler açısından işin önemi ve yetkilendirme uygulamalarına önem vermeleri inovasyonda yararlı olabilir.

**Anahtar kelimeler:** Seyahat acenteleri, inovasyon, personel güçlendirme

\* Yardımcı Doçent Doktor., Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu

\*\* Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu

## The Relationship Between Empowerment and Innovation on Travel Agent in İstanbul

### ABSTRACT

**Statement of the Problem:** In increasingly competitive environment, for travel agencies to become strong, innovation is considered as one of the important factors. Investigate the variables associated with innovation, can contribute to the literature and implemented.

**Purpose of the study:** investigate the relationship between empowerment and innovation variables on travel agencies.

**Method:** Quantitative methods were used in data collection and analysis. A structured questionnaire technique was used and data collected from travel agencies operating in İstanbul. Data were analyzed with SPSS 20 software.

**Findings:** factor analysis, regressions and correlation analysis were performed on collected data. The findings of the study, dimensions of empowerment; autonomy and meaning are associated positively with the dimensions of innovation, implementation and organizational supports.

**Results:** Human resource managers of travel agencies should give special attention to autonomy and meaning for innovation may be useful.

**Keywords:** travel agent, innovation, empowerment

### GİRİŞ

Son yıllarda işletmeler artan küresel rekabet, değişen tüketici istekleri ve hızlı teknolojik değişikliklerle karşı karşıyadırlar. İnovasyon, uluslararası turizm endüstrisinin gelişmesinde ve kalitesinin artmasında temel değerlerden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin turizmi için inovasyon, daha rekabetçi turizm ürünü oluşturma fırsatı ve destinasyondan döviz sızıntılarını önleyerek sosyo ekonomik kazanımlar sağlamaktadır (Carlisle, Kunc, Jones ve Tiffin, 2013). Küreselleşme, teknolojik gelişim ve durgunlaşan turizm talebi, rekabeti şiddetlendirmektedir (Tseng Kuo ve Chou, 2008). İşletmelerin karlılığı, hatta ayakta kalabilmesi, hızına ve esnekliğine bağlı olmaktadır. Bu durumda inovasyon, işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır



(Balkin, Markaman ve Go´mez-Meji, 2000; Jime´nez-Jime´nez ve Sanz-Valle, 2008; Lyon ve Ferrier, 2002).

1980´lerin ortasından beri bir dizi sorunla başa çıkmaya çalışan turizm işletmelerinin ve destinasyonların uluslararası rekabette en önemli gücü inovasyon olarak öne çıkmıştır (Camisón ve Monfort-Mir, 2012; Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2007; Ritchie ve Crouch, 2000; Volo, 2005). Akdeniz turizm trendleri ve anahtar başarı faktörlerindeki kritik rekabet değişkenleri: inovasyon, süreçlerin, faaliyetlerin ve ürünlerin teknolojik modernizasyonu ve iletişim teknolojinin gelişimi olarak belirlenmiştir (Camisón, 1999; Monfort, 2000; aktaran: Camisón ve Monfort-Mir, 2012).

Yeniliğin rekabette önde gelen gücünün kabul edilmesine rağmen halen turizm işletmeleri açısından yeterince incelenmediği kabul edilmektedir (Camisón ve Monfort-Mir, 2012; Hall, 2009; Hall ve Williams, 2008; Hjalager, 2010). Turizm endüstrisi ne yazık ki yarı vasıflı insan kaynağına sahiptir, düşük ücretle dengeli düşük verimlilik gerçeği üretim yapısına ve işgörenlere yatırım yapma cesaretini kırmaktadır (Camisón ve Monfort-Mir, 2012: 782). Günden güne işgören maliyetlerindeki artış işgören sayısını azaltıcı inovasyonları ortaya çıkarmaktadır (örneğin: otomatik yıkama makineleri gibi). Kalifiye işgören sıkıntısı, teknolojik yeniliği geliştirmektedir. Turizm sektöründe teknoloji kullanımının düşüklüğü kalifiye ve motivasyonu yüksek işgörenlere yönlendirmektedir. Birçok çalışmada inovasyonda insan kaynakları yönetiminin etkisine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle personel güçlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Personeli güçlendirme, müşteri ile yakın temastaki işgörenlerin karar vermedeki özgürlüğü olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirmenin, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırdığı bilinmektedir (Ro ve Chen 2011). Çalışanların seçimlerinde özgür olmaları, yetki ve sorumluluğa sahip olmaları yaratıcı çözüm bulmalarına da katkı sağlayabileceklerdir.

Çalışmanın amacı turizm sektörü içinde önemli bir yere sahip olan seyahat acentelerinde personel (psikolojik) güçlendirme ile inovasyon ilişkisini araştırmaktır. Çalışmanın sonuçları ile seyahat acenteleri insan kaynakları yöneticilerine uygulama önerileri getirmek ve turizm literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## İNOVASYON

İnovasyon ağırlama işletmelerinin başarısının kalbini oluşturmaktadır, çünkü inovasyon ürün kalitesini, etkinliği artırır, maliyetleri düşürür, müşteri gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılamayı sağlar, satışları, karı, pazar payını artırır ve rakiplerden farklılaşmayı sağlar (Chang, Gong ve Shum, 2011; Chen ve Huang, 2009).

İnovasyon, yeni ve problem çözmeye yönelik fikir geliştirmeyi ifade eder. Yeniden yapılanma, maliyet azaltma, yeni bütçeleme sistemi kurma, iletişimi güçlendirme ya da ürünleri bir araya getirme de aynı zamanda inovasyondur. İnovasyon genel olarak yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da servislerin kabulü ve uygulanmasıdır. Değişim ve uyum kapasitesini içeren kabul ve uygulama, tanımın merkezini oluşturmaktadır (Kanter, 1989). İnovasyon, yeni bir fikir ya da davranışın, bir sistem, politika, program, yöntem, süreç, ürün ya da hizmet olarak örgüte kabul edilmesidir (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989).

Hjalager (2010) genellikle turizmde yeniliğin beş kategoride; ürün, süreç, yönetsel, pazarlama ve kurumsal olarak ele alındığını belirtmektedir. Ottenbacher ve Gnoth, (2005) ise ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama olarak yeniliği dört kategoride incelemiştir. Ürün ya da hizmette inovasyon: müşteriler tarafından daha önce görülmedik ya da işletmede ya da destinasyonda yeni olarak algılanan ürünlerdir. Süreçte inovasyon: etkinlik, verimlilik ve akışı sağlayan girişimlerden oluşmaktadır. Örgütsel inovasyonlar: örgüt içi işbirliği, işgörenleri ücretler ve ödüllerle, kariyer gelişimi ile güçlendirme ve yönlendirme için yeni yollardır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Pazarlama yeniliği: müşterileri yeni bir segment ile tanımlamak ya da mevcut mesajları yönlendirme ve marka güçlendirme girişimi olarak değerlendirilmektedir.

Hizmetin soyut özelliğinden dolayı, ağırlama işletmelerinde inovasyonun başarısı büyük ölçüde işgörenlerin tutum ve yeteneklerine bağlıdır (Chang, Gong ve Shum, 2011). Ottenbacher de (2007) ağırlama işletmelerinde inovasyon başarısının büyük ölçüde başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi üzerindeki fikir birliğine rağmen, ağırlama işletmelerinde, insan kaynaklarının inovasyon üzerine etkisine yönelik oldukça az sayıda ampirik çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Chang, Gong ve Shum, 2011).

Chang, Gong ve Shum (2011) çalışmalarında insan kaynakları yönetiminde, işgören seçimi ve eğitimin inovasyona etkisini araştırmışlardır. Chen ve Huang (2009) çalışmalarında, bilgi yönetiminin, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon arasında aracı değişken olduğunu belirlemişlerdir. Ottenbacher ve Gnoth, (2005) çalışmalarında, yeni ağırlama hizmeti geliştirmek için anahtar başarı faktörlerini belirlemeye çalışmışlardır. Ağırlama endüstrisinde on yeni hizmetten dördü başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ottenbacher ve Gnoth, (2005) yeni geliştirilen hizmetlerin başarısında önemli olan faktörleri; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin eğitimi, pazara uyumlu olma, personel

güçlendirme, davranışa dayalı değerlendirme, pazarlama sinerjisi, işgören bağlılığı ve kalite olarak belirlemişlerdir. Lau ve Ngo (2004) çalışmalarında eğitim, performans dayalı ödüllendirme ve takım geliştirme uygulamalarını içeren insan kaynakları sisteminin inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadırlar.

## PERSONEL GÜÇLENDİRME

Personel güçlendirme, müşterilerin sorunlarını çözmeye işgörenlerin kararları kendilerinin verme özerkliği olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Jha ve Nair, 2008). Personel güçlendirme, yöneticilerin işgörelere çalışmalarının kontrolünü ve kararını verme özerkliğidir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Yöneticilerin işgörelere sorun çözmeye kendi kararlarını verme ortamını sağladığı kurumlar inovasyonda daha başarılıdır. Personel güçlendirme, yöneticilerin müşteri ile yüz-yüze olan işgörelere, karar vermede özgürlük vermesi ve güçlendirmesi, ileride fırsat, yetki ve sorumluluk sağlar (Ro ve Chen, 2011). Bu tür kurumlarda yöneticiler sorumluluk devri, gelişim fırsatı sağlar ve işgörelere güvenirlir. Yaratıcı bireyler, esnek, risk alabilen ve belirsizliği tolere edebilen kişilerdir (Madson ve Ullhqi, 2005).

Brymer (1991) ağırlama işletmelerinde personel güçlendirmenin, daha iyi müşteri hizmeti sunmada anahtar bileşenlerden biri olarak ele alınmasını gerektiğini, işgörelere müşterilerin sorunlarına daha hızlı çözümler bulmada yardım edeceğini böylece örgütün etkinliğini artıracakını belirtmektedir.

Spreitzer (1995) personel güçlendirmeyi dört boyut altında incelemektedir. Bu boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşmaktadır. Anlam boyutu; işin amacının bireysel idealleri ile karşılaştırılması ve değerini içermektedir. Yetkinlik boyutu; kişinin, kendi kapasitesinin işi başarabileceğine yeteceğine, öz yeterliliğine inanmasını ifade etmektedir. Özerklik boyutu; bireyin inisiyatif kullanma ve işleri düzenleme seçiminin olmasına inanmasıdır. Etki boyutu; bireyin stratejik, idari ve faaliyet çıktıları üzerindeki etki derecesini içermektedir.

Gupta ve Singhal'e (1993) göre, yenilikçi işletmelerin en önemli varlığı ürünleri değil insan kaynaklarıdır. İşletmelerin inovasyon kapasitesinin, işgörelinin zekâ, hayal gücü ve yaratıcılığına bağlı olduğu görüşü birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Kanter 1989; Gupta ve Singhal 1993; Mumford 2000). Jime'nez-Jime'nez ve Sanz-Valle, (2008) insan kaynakları yönetiminin başarı için tüm inovasyon süreçlerine dahil olması gerektiğini savunmaktadırlar. Potansiyel faydalarına rağmen, ağırlama endüstrisinde oldukça az sayıda psikolojik personel

güçlendirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir (Hancer ve George, 2003; Fock, Chiang, Au ve Hui, 2011).

Öğüt, Aygen ve Demirsel (2007) Antalya’da otel işletmelerinde personel güçlendirmenin inovasyonu hızlandırır mı sorusunun cevabını aradıkları çalışmalarında, personel güçlendirmenin inovasyonda önemli bir faktör olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir:

H<sub>1</sub>: Personel güçlendirmenin etki boyutu, inovasyon değişkeninin uygulama boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>2</sub>: Personel güçlendirmenin etki boyutu, inovasyon değişkeninin Örgütsel Destek boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>3</sub>: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu, inovasyon değişkeninin uygulama boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>4</sub>: Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu, inovasyon değişkeninin Örgütsel Destek boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>5</sub>: Personel güçlendirmenin anlam boyutu, inovasyon değişkeninin uygulama boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>6</sub>: Personel güçlendirmenin anlam boyutu, inovasyon değişkeninin Örgütsel Destek boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>7</sub>: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu, inovasyon değişkeninin uygulama boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

H<sub>8</sub>: Personel güçlendirmenin özerklik boyutu, inovasyon değişkeninin Örgütsel Destek boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

## YÖNTEM

Çalışmada kantitatif yaklaşım benimsenmiş, alan araştırması yöntemi, anket tekniği kullanılmıştır. Anketin yapılandırılması aşamasında ön araştırma yapılarak, yazın taramasından elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve ampirik çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenerek soru listesi oluşturulmuştur. Daha sonra, oluşturulan ifadeler, anlaşılır ve sektöre uyumlu olması için, üç akademisyen ve iki profesyonel yönetici olmak üzere beş uzman tarafından gözden geçirilmiş, böylelikle içerik geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Program for Social Sciencies) programı kullanılarak, ölçeğin faktör yapı geçerliliği faktör analizi ile verilerin güvenilirliği ise Cronbach’s Alpha ile test edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak sınanmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde personel güçlendirmeyi ölçmek için hazırlanan ifadeler, ikinci bölümde yeniliği ölçmek için hazırlanmış ifadeler bulunurken, üçüncü bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Personel güçlendirme ölçeği Spreitzer'in (1995) geliştirdiği ölçekten adapte edilerek hazırlanmıştır. Yeniliği ölçmede, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Technopolis Grup Focus Innovation şirketinin birlikte gerçekleştirdikleri "İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi Projesi" için hazırlanan inovasyon ölçeğinden, Matear, Gray ve Garrett'in (2004) geliştirdikleri inovasyon ölçeğinden ve Scott ve Bruce'un (1994) hazırladıkları inovasyon ölçeklerinden adapte edilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların ifadelere katılımları beşli tutum ölçeği ile ("Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum") ölçülmüştür. Ölçeklerin İngilizce'den Türkçe'ye tercümesi geri çeviri (back translation) tekniği uygulanarak yapılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış olan ölçek, ülkemiz bireyleri açısından nasıl algılandığını görmek için seyahat acentelerinden elde edilen 30 anketle pilot test uygulanmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen iç tutarlılık değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde oluşmuştur.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki A grubu seyahat acenteleri oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentesi sayısı 2360'dır (<http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acenteleri/seyahat-acentasi-arama?search=1> Erişim tarihi: 22.02.2013). Önekleme yöntemi olarak küme örnekleme yöntemi seçilmiş, İstanbul ilindeki Anadolu yakasında Kadıköy, Avrupa yakasında ise Taksim, Beşiktaş, Beşiktaş ve Harbiye seyahat acentelerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Anketler yüz-yüze yöntemi ile acente çalışanlarına doldurulmuştur. Toplam analiz edilebilecek anket sayısı 200'dür.

## BULGULAR

### Demografik Dağılım

Araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, çalışmaya katılanların % 62,5'inin 21-30 yaş arasında ve % 67'sinin üniversite mezunu ve % 64,5'inin bekar olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan seyahat acentelerinin %50'si 11 den fazla çalışana sahip büyük ölçekli işletmelerdir.

	(N)	(%)		(N)	(%)
Yaş			Meslekte Çalışma Yılı		
20 ve daha az	8	4,0	1 yıldan az	25	12,5
21-30	125	62,5	1-3 yıl	57	28,5
31-40	43	21,5	4-6 yıl	56	28,0
41 yaş ve üzeri	20	10,0	7-9 yıl	25	12,5
Toplam	4	2,0	10 yıl ve daha fazla	37	18,5
<b>Cinsiyet</b>			Toplam	200	100,0
Kadın	103	51,5	<b>Görev</b>		
Erkek	97	48,5	Danışma	41	20,5
Toplam	200	100	Müdür	16	8,0
<b>Eğitim</b>			Operasyon	41	20,5
İlköğretim	4	2,0	Satış	94	47,0
Lise	54	27,0	Vize	8	4,0
Üniversite	134	67,0	Toplam	200	100,0
Lisanüstü	8	4,0	<b>İşgören Sayısı</b>		
Toplam	200	100,0	1-5	46	23,0
<b>Medeni Durum</b>			6-10	54	27,0
Evli	71	35,5	11-20	45	22,5
Bekar	129	64,5	21 ve üzeri	55	27,5
Toplam	200	100,0	Toplam	200	100,0

Tablo 1: Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

### Güvenirlilik ve Geçerlik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha); personel güçlendirme ölçeğinde 0,872, yenlik ölçeğinde ise 0,849'dur. Bu değerler, sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan 0,80 düzeyinin üzerinde gerçekleştiğinden, araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1967:248).

Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizleri (AFA) ile gerçekleştirilmiştir. Daha anlamlı ve yorumlanabilir bir sonuç elde etmek için, düşük yüklü ya da aynı anda birden fazla faktöre yük veren (Hair ve diğerleri, 2006) ifadelerin silinmesi gerekmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde Barlett's Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü kullanılmaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett's Testi sonucu 922,497 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyon değerleri olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,825'dir. Bu değer ise faktör analizi uygulamak için yeterli düzeyde gerçekleşmiştir (Kalaycı, 2008). Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,30'un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

Personel güçlendirme değişkenine yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir. Personel güçlendirme değişkeni üç boyut altında toplanmıştır. Personel güçlendirmenin dördüncü boyutu "etki" çalışmada çıkmamıştır. Bu nedenle  $H_1$  ve  $H_2$  Hipotezleri desteklenmemiştir. Birinci boyut "yetkinlik" (yeterlilik) boyutu olarak adlandırılmaktadır. Araştırmaya katılanlar yetkinlik boyutu ifadelerine ortalama olarak 3,984 ile "katılıyorum" a yakın görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılanların yaptıkları işe uygun yeteneklerinin varlığına inandıkları söylenebilir.

	Faktör Yüklü	Öz değer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	$\alpha$	p
Faktör 1: Yetkinlik		2,604	3,984	20,027	14,073	,784	,000
Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.	,771						
Mesleki faaliyetlerimde kendime güveniyorum.	,716						
İyileştirebileceğim görevler konusunda kendime özgü yorumlarım var.	,708						
Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derecede etki ve kontrole sahibim.	,613						
En iyi yaptığım işler konusunda spesifik bilgilere sahibim.	,560						

Faktör 2: Anlam		2,574	3,988	19,800	27,262	,748	,000
İşimde tüm beceri ve bilgilerimi kullandığım görevlerim var.	,792						
İşimle ilgili yeni beceri ve bilgi kazanma şansım var.	,756						
Mesleki faaliyetlerim ve yaptığım iş kişisel olarak anlamlı ve önemlidir.	,684						
Yarışmaya iten ve fırsatlarla dolu bir işe sahibim.	,637						
Faktör 3: Özerklik		2,519	3,553	18,617	11,450	,784	,000
Mesleki faaliyetlerimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestim	,833						
İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.	,756						
Yaptığım işte çok fazla esnek davranabilme fırsatım var.	,667						
İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.	,658						
Kaiser-Meyer-Olkin Ömeklem Ölçümü =,825; Bartlett's Test of Sphericity =922,497; Toplam farkın (Vars) açıklama oranı: 59,205							

Tablo 2: Personel güçlendirme Faktör Analizi Tablosu

Personel güçlendirme değişkeninin ikinci boyutu “anlam” olarak adlandırılmıştır. Araştırmaya katılanlar ikinci boyuta ait ifadelere ortalama olarak 3,988 ile “katılıyorum” a çok yakın bir görüş belirtmişlerdir. Bu durumda araştırmaya katılanların yaptıkları işi anlamlı buldukları söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üçüncü boyut “özerklik” olarak adlandırılmış, araştırmaya katılanlar ortalama olarak 3,553 ile “katılıyorum” yargısına yakın, ancak diğer boyutlara göre daha düşük katılım yargısı ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanlar işlerinde diğer boyutlara göre daha düşük olsa da özerkliğe sahip olduklarını belirtmektedirler. Üç boyuta bakıldığında çalışmaya katılan seyahat acentelerinde genel olarak personel güçlendirmenin var olduğu söylenebilir.

İnovasyon değişkenine yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 3’de görülmektedir. İnovasyon ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett’s Testi sonucu 1307,993 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyon değerleri olduğunu ifade etmektedir.



Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,889'dur. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

	Faktör Yüklü	Öz değer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	$\alpha$	p
<b>Faktör 1: Uygulama</b>		3,840	3,819	34,909	25,585	,871	,000
Yeni hizmetler geliştirme konusunda aktif olarak çalışırız.	,858						
Stürekli olarak yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabileceğimiz sorgularız.	,757						
Projeler gerçekleştirilirken birimler arası işbirliklerine gideriz.	,737						
Kurumumuz, yeni sistem, teknoloji ve yönetim uygulamalarını ilk önce uygulamaya koymayan bir kurumdur.	,718						
Yönetim, çalışanların yeni beceriler kazanması için gerekli kaynakları ayırmaktan kaçınmaz.	,660						
İşimizi yaparken gereksiz bürokrasi yaratamamak için elimizden geleni yaparız.	,602						
Kurumumuzda değişime direnç gösterilmez.	,564						
<b>Faktör 2: Örgütsel Destek</b>		3,266	3,746	29,690	5,876	,891	,001
Üst yönetim önerilen fikirlerin uygulaması konusunda destekleyicidir.	,875						
Üst yönetimle fikirlerimizi kolaylıkla paylaşabiliriz.	,859						
Üst yönetim tarafından, önerilen fikirlerin uygulanmasında kurum içinde ve dışındaki kuruluşlarla işbirliği her zaman desteklenir.	,768						
Üst yönetim kurumumuza faydalı olacak fikirlerin üretilmesini teşvik eder.	,757						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü =,889; Bartlett's Test of Sphericity =1307,993; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı: 64,598							

Tablo 3: İnovasyon Faktör Analizi Tablosu

Faktör analizi sonucunda inovasyon değişkeninin iki boyutlu olduğu görülmektedir. Birinci boyut uygulama olarak adlandırılmakta, araştırmaya katılanlar ortalama olarak 3,819 değeri ile ifadelere yaklaşık olarak "katıldıklarını" ifade

etmişlerdir. Araştırmaya katılanlar seyahat acentelerinde inovasyon uygulamalarının yapıldığını, yeniliğe uygun ortamlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. İnovasyon değişkeninin ikinci boyutu “örgütsel destek” olarak ortaya çıkmış, bu boyuta araştırmaya katılanlar ortalama olarak 3,746 değer ile sorulan ifadelere yaklaşık olarak “katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. İfadeler göz önüne alındığında araştırmaya katılanlar, seyahat acentelerinin örgütsel olarak inovasyonları desteklediğini belirtmişlerdir.

### Korelasyon ve Regresyon Analizi

Personel güçlendirme ile inovasyon değişkenlerinin ilişkisini ölçmede korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4’de korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4’ incelendiğinde personel güçlendirme değişkeninin üç boyutunun da birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Aynı şekilde inovasyon değişkeninin iki boyutu da birbirleriyle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Personel güçlendirme değişkeninin anlam ve özerklik boyutları inovasyon değişkeninin uygulama ve örgütsel destek boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir.

	Yetkinlik	Anlam	Özerklik	Uygulama	Örgütsel Destek
Yetkinlik	1				
Anlam	,468**	1			
Özerklik	,523**	,439**	1		
Uygulama	,095	,398**	,315**	1	
Örgütsel Destek	,054	,401**	,397**	,662**	1

Tablo 4: Personel Güçlendirme ile inovasyon Değişkenlerinin Korelasyon Tablosu

Tablo 5’de regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, personel güçlendirme değişkeninin anlam ve özerklik boyutları ile inovasyon değişkeninin uygulama ve örgütsel destek boyutları arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Bağımsız Değişken (Personel Güçlendirme)	Bağımlı Değişken (İnovasyon)	r	r <sup>2</sup>	sig
Yetkinlik	Uygulama	,095	,009	,181
	Örgütsel Destek	,054	,003	,450
Anlam	Uygulama	,398	,158	,000
	Örgütsel Destek	,401	,161	,000
Özerklik	Uygulama	,315	,099	,000
	Örgütsel Destek	,397	,157	,000

Tablo 5: Personel Güçlendirme ile inovasyon Değişkenlerinin Regresyon Tablosu

Tablo 5'e göre, değişkenler arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Personeli güçlendirme değişkeni ile inovasyon değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Ayrıca, determinasyon katsayıları ( $r^2$ ) anlam ve uygulama boyutları arasında 0,158 olarak hesaplanmış olup, inovasyondaki uygulama boyutundaki değişimin %15,8'inin personel güçlendirmenin anlam boyutuna bağlı olduğu, %0,99'unun personel güçlendirmedeki özerklik boyutuna bağlı olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, inovasyonun örgütsel destek boyutundaki değişimin %16,1'inin anlam boyutuna bağlı olduğu, %15,7'sinin personel güçlendirmedeki özerklik boyutuna bağlıdır. Bulgular  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezlerini desteklemektedir. Ancak personel güçlendirme değişkeninin yetkinlik boyutu ile inovasyon değişkeninin her iki boyutu arasında da anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Bulgular  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezlerini desteklememiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın amacı seyahat acentelerinde personel güçlendirme ile inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Literatürde insan kaynakları yönetiminin inovasyon sürecindeki önemine dikkat çekilirken (Gupta ve Singhal, 1993; Lau ve Ngo, 2004; Laursen 2002; Ottenbacher ve Gnoth, 2005) turizm sektöründe az sayıda çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür (Chang, Gong ve Shum, 2011; Chen ve Hjalager, 2010; Huang, 2009; Jime'nez-Jime'nez ve Sanz-Valle, 2008).

Seyahat acentelerinde personel güçlendirme ile inovasyon ilişkisinin araştırılmasında, İstanbul'da faaliyet gösteren acentelerden elde edilen 200 geçerli veri analiz edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda inovasyonun, uygulama ve örgütsel

destek olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, Ma-tear, Gray ve Garrett'in (2004) sonuçları ile aynı yöndedir. Uygulama boyutunda, kurumda inovasyon için oluşturulan ortam, işgörenlerin inovasyon için harcadığı çabalar yer almaktadır. Örgütsel destek boyutunda ise, üst yönetimin inovasyon için sağladığı destekler ve güdüleme yer almaktadır. Bulgularda, çalışmaya katılan seyahat acentelerinde inovasyon için ortam oluştuğunu, işgörenlerin inovasyon için çalıştığını ve üst yöneticilerin bu çalışmalarını desteklediklerini görmekteyiz. Elde edilen bu sonuç, inovasyonun, işletme performansında (Camisón ve Monfort-Mir, 2012; Monfort, 2000), pazarlamada (Chang, Gong ve Shum, 2011; Chen ve Huang, 2009), müşteri memnuniyetinde (Ottenbacher ve Gnoth, 2005), rekabette (Camisón ve Monfort-Mir, 2012; Carlisle, Kunc, Jones ve Tiffin, 2013; Jime'nez-Jime'nez ve Sanz-Valle, 2008; Tseng Kuo ve Chou, 2008) katkıları nedeniyle oldukça olumlu bulunuştur.

Personel güçlendirmenin faktör analizi sonucunda üç boyut altında toplandığı görülmüştür. Hancer ve George'in (2003), Ro ve Chen (2011) Fock, Chiang, Au ve Hui (2011) çalışmalarında da üç boyut belirlenmiştir. Personel güçlendirmeyi ölçmede yararlanılan Spreitzer'in (1995) ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir. Ro ve Chen (2011) ile Hancer ve George'in (2003) çalışmalarında, etki, anlam ve yetkinlik boyutları belirlenmiş, özerklikle ilgili ifadeler etki boyutu içinde yer almıştır. Bu çalışmada ve Fock, Chiang, Au ve Hui'nin (2011) Çin'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında etki boyutu çıkmamıştır. Etkiyi ölçmek için hazırlana ifade yetkinlik içerisinde yer almıştır. Araştırmaya katılanlar yapılan işteki etkilerini, o işle ilgili yetkin olma düşüncesi ile aynı yönde algıladıkları söylenebilir.

Personel güçlendirme ile inovasyon ilişkisini analiz etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmış, analizler sonucunda, personel güçlendirmenin iki boyutu ile yeniliğin her iki boyutu arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki bulunan ilişki Sun, Zhang, Qi ve Chen'in (2012), Kahreh, Ahmadi ve Hashemi'nin (2011), Öğüt, Aygen ve Demirsel'in (2007), Çavuş ve Akgemci'nin (2008) çalışmalarını desteklemektedir.

Çalışmanın sonucunda, personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile inovasyonun her iki boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde bu yönde bir bilgiye ulaşılamamıştır. Literatürdeki çalışmalarda genel olarak personel geliştirme ile inovasyon arasındaki ilişkiye değinilmiş olduğu görülmüş, değişkenlerin boyutlar arasındaki ilişkilere bakılmamıştır. Elde edilen bu sonuç göstermektedir ki, yetkinlik boyutu yani, işgörenlerin işin başarılması için kendi yeteneklerinin

varlığına inançları ile inovasyon arasında bir ilişki bulunmamaktadır. İşin işgörene anlamlı gelmesi ve işiyle ilgili kararlarda özerk olması inovasyon ile ilişkili iken, o işi yapmada yeterli olup olmamasının inovasyonla ilişkisi bulunmamıştır.

Bu açıdan bakıldığında, personel güçlendirmede özellikle, işin anlamı ve işgörenlere yetki vermenin inovasyonda daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulduklarında işin geliştirilmesi için daha fazla çaba harcayacakları söylenebilir. Aynı şekilde, işgörenlerde, özerk olduklarında inovasyon için örgütsel desteğin sağlandığı algısı oluşmaktadır. Çalışanların karar vermede serbestliği inovasyonu olumlu etkilemektedir. Seyahat acenteleri yöneticilerinin inovasyon için güçlendirmede anlam ve özerkliğe daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtı, İstanbul iliyle sınırlı kalmasıdır. Literatürde yeniliğin tüm turizm işletmeleri açısından önemi vurgulandığından, personel güçlendirme ile ilişkisinin seyahat acenteleri dışındaki turizm işletmelerinde de sınanması önerilebilir. İnovasyonda insan kaynakları yönetiminin etkilerini görmek için diğer uygulamaların da araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Balkin, D.B., Markaman, G.D. ve Go'mez-Meji, L.R. (2000), Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation?, *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118–1129.
- Brymer, R.A. (1991). Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 32 (1), 58–68.
- Camisón, C. (1999). La Internacionalización De La Competencia En El Sector Turístico: Un Estudio Delphi De Las Tendencias Y Los Factores Claves De Éxito En El Turismo Mediterráneo [The Internationalization of Rivalry in the Tourism Sector: A Delphi Study of Trends and Key Factors of Success in Mediterranean Tourism]. VI Congreso Nacional De Economía, Consejo General De Colegios De Economistas De España, Alicante.
- Camisón, C. ve Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management* 33 776-789.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E. ve Tiffin, S. (2013). Supporting Innovation for Tourism Development through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa, *Tourism Management*, 35, 59-69
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Ün. Sosyal Bilimler Dergisi*, 20,229-244.
- Chang, S., Gong, Y. ve Shum C. (2011) Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30 812– 818.
- Chen, C.-J. ve Huang, J.-W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- Conger, J.A. ve Kanugo, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13 (3), 471–482.
- Damanpour, F., Szabat, K.A., ve Evan, W.M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26, 6, 587–601.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K.Y. ve Hui, M. K. (2011) .The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management* 30 319–328
- Gupta, A.K. ve Singhal, A. (1993), 'Managing Human Resources for Innovation and Creativity,' *Research Technology Management*, 36, 41–48.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall. 6. Baskı. New Jersey

- Hall, C. M. (2009). Tourism firm Innovation and Sustainability. In S. Gössling, C. M. Hall, ve D. B. Weaver (Eds.), *Sustainable Tourism Futures: Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations* (pp. 282-298). New York: Routledge.
- Hall, C. M. ve Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Hancer, M. ve George, R.T. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service *Restaurants*. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 3–16.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism, *Tourism Management*, 31, 1–12.
- Jha, S.S. ve Nair, S.K., 2008. Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior–Subordinate Relationship on Psychological Empowerment. A Study in Five Star Hotels. *Journal of Management Research* 8 (3), 147–161.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM Support Organizational Innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), July, 1208–1221.
- Kahreh, M.S., Ahmadi, H. ve Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 26-37.
- Kalaycı, Ş. (Ed) (2008) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 3.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kanter, R.M. (1989) Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas. *California Management Review*, 45–69.
- Lau, C.-M.ve Ngo, H.-Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, And Product Innovation. *International Business Review*, 13, 685–703.
- Lyon, D. ve Ferrier, W. (2002). Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence of the Top Management Team, *Journal of Managerial Issues*, 14, 452–469.
- Madsen AS, Ulhøi JP. (2005). Technology Innovation, Human Resources and Dysfunctional Integration. *Int J Manpow*, 26(6), 488–501.
- Matear, S., Gray, B. J., ve Garrett, T. (2004). Market Orientation, Brand Investment New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284–301
- Monfort, V. M. (2000). Competitividad Y Factores Críticos De Éxito En La <Hotelería Delitoral>. Experiencia De Los Destinos Turísticos Benidormy Peñíscola. [Competitiveness and Critical Factors of Success in Sea Hospitality. The Experience of the Tourist Destinations-benidorm and Peñíscola]. Madrid: Feria Internacional De Turismo (FITUR).

- Mumford, M.D. (2000), Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, *Human Resource Management Review*, 10, 3, 313–351.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. 1.Baskı, New York: McGraw Hill.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirel, M.T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 163-172.
- Ritchie, J. R. ve Crouch, G. I. (2000). The Competitive Destination: a Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Ro, H. ve Chen, P.-J. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support, *International Journal of Hospitality Management*, 30 422–428.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-505.
- Spreitzer, M. Gretchen, Kizilos, A. Mark and Nason, W. Stephen (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J. ve Chen, Z. X. (2012). Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation. *The Leadership Quarterly*, 23, 55–65.
- Tseng, C., Kuo, H. ve Chou, S. (2008). Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry. *Service Industries Journal*, 28 (7), 1015–1028.
- Volo, S. (2005). Tourism Destination Innovativeness. In Proceedings of the AIEST 55th Congress, Brainerd, MN, USA, September 28.
- <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1>, Erişim tarihi: 22,02,2013