

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Erkan YAĞCI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ
ARACILIĞIYLA TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
GENEL MÜDÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Erkan YAĞCI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ
ARACILIĞIYLA TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
GENEL MÜDÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Erkan Yağcı'nın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR (İmza)

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN (İmza)

Üye : Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Prof. Dr. Ertuğrul TARCAN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER (İmza)

Tez Başlığı : Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 13/06/2014

Mezuniyet Tarihi : 19/06/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvi
ÖNSÖZ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Turizm ve Konaklama İşletmesi Kavramları.....	6
1.1.1. Turizmin Tanımı.....	6
1.1.2. Konaklama İşletmesinin Tanımı.....	6
1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	7
1.2.1. İnsan Unsurunun Önemi.....	7
1.2.2. İşgücü Yapısının Özellikleri.....	7
1.2.3. Zamana Duyarlı Olma.....	8
1.2.4. Riskin Yüksek Olması.....	8
1.2.5. Sermayenin Niteliği.....	8
1.2.6. Dinamik Olma Özelliği.....	8
1.2.7. Hizmetin Ayırt Edici Özellikleri.....	9
1.3. Konaklama İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi.....	9
1.4. Konaklama İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu.....	10
1.5. Otel İşletmeleri Yönetim Sürecinde Yöneticinin Yeri.....	12
1.5.1 Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı.....	13
1.5.2 Otel İşletmelerinde Yönetici Kavramı.....	14

1.5.3 Otel Yöneticisinin Özellikleri.....	14
1.5.4. Otel Yöneticisinin Sorumlulukları ve Faaliyet Alanları.....	16
1.6. Kurumsallaşma	18
1.6.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları	18
1.6.1.1. Kurum Kavramı ve Tanımları	18
1.6.1.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı.....	19
1.6.2. Kurumsallaşma ile İlgili Yaklaşımlar.....	21
1.6.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım	21
1.6.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım	21
1.6.2.3. Vekalet Teoremi	23
1.6.3. Kurumsal Yönetim	25
1.6.3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	26
1.6.3.2. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	27
1.6.4. Kurumsallaşmanın Unsurları	28
1.6.4.1. Formalleşme	28
1.6.4.2. Profesyonelleşme.....	28
1.6.4.3. Kültürel Güç	29
1.6.4.4. Saydamlık	30
1.6.4.5. Sosyal Sorumluluk.....	30
1.6.4.6. Tutarlılık	31
1.6.5. Kurumsallaşma Süreci	31
1.6.5.1. Kanunen Resmîlik Kazanma	32
1.6.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	32
1.6.5.3. Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu	32
1.6.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	33
1.6.5.5. Kurumsallaşma Sürecinin Önündeki Zorluklar.....	33
1.6.6. Kurumsallaşma Düzeyleri	34
1.6.7. İşletmelerde Kurumsallaşma	35
1.6.7.1. Planlama	35
1.6.7.2. Organizasyon	36
1.6.7.3. Örgüt Yapısı	37
1.6.7.4. Yönetimin Profesyonelleşmesi	38

1.6.7.5. İnsana Yönelik Olma	38
1.6.7.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları	39
1.6.7.6.1. İş Analizi	39
1.6.7.6.2. Personel Güçlendirme.....	40
1.6.7.6.3. Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme	42
1.6.8. Turizm Sektöründe Kurumsallaşma	43
1.6.9. Kurumsallaşma Üzerine Yapılan Çalışmalar	44

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ YAŞAM DENGESİ ve TÜKENMİŞLİK

2.1. İş Yaşam Dengesinin Tanımı ve Unsurları.....	46
2.2. İş Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramlar	49
2.2.1. Rol Yaklaşımı	49
2.2.2. Bölünme Yaklaşımı	50
2.2.3. Yayılma Yaklaşımı	50
2.2.4. Uygunluk Yaklaşımı.....	50
2.2.5. Telafi Yaklaşımı	51
2.2.6. Araçsallık Yaklaşımı	51
2.2.7. Kaynakları Koruma Yaklaşımı	52
2.2.8. Merkezi Yaşam İlgisi Yaklaşımı	52
2.2.9. Çatışma Yaklaşımı.....	52
2.2.10. Arttırma ve Kıtlık Yaklaşımı	53
2.2.11. Sınır Yaklaşımı	53
2.2.12. Sistem Yaklaşımı	54
2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar.....	54
2.3.1. Kişisel Faktörler	54
2.3.1.1. Cinsiyet.....	55
2.3.1.2. Eğitim	55
2.3.1.3. Kariyer Planlama	56

2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	57
2.3.2.1. Rollerin Belirsizliği	57
2.3.2.2. Rol Çatışması.....	57
2.3.2.3. Kişilerarası Çatışma.....	58
2.3.2.4. Sorumluluk	58
2.3.2.5. Yönetime Katılım	58
2.3.2.6. İşe Karşı Duyulan Güven	58
2.3.2.7. Yönetim Tarzı.....	59
2.3.2.8. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları.....	59
2.3.2.9. Aşırı İş Yükü	59
2.3.2.10. Kariyer Engeli.....	60
2.4. Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesizliği ve Sonuçları.....	60
2.4.1. Bireysel Sonuçlar.....	60
2.4.1.1. Davranışsal Sonuçlar	60
2.4.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	60
2.4.1.3 Fiziksel Sonuçlar	62
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar	62
2.4.2.1. Doğrudan Maliyetler	62
2.4.2.1.1. İşe Devamsızlık	62
2.4.2.1.2. İşgören Devir Hızında Artış	63
2.4.2.1.3. Grev ve İş Yavaşlatma.....	63
2.4.2.1.4. İş Başarısında Düşüş.....	63
2.4.2.2. Dolaylı Maliyetler	64
2.4.2.2.1. İş Tatminsizliği.....	64
2.4.2.2.2. Örgütsel Bağlılıkta Düşüş.....	64
2.4.2.2.3. İlişkilerde Kalitesizlik	65
2.5. Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar.....	65
2.5.1. Bireysel Yaklaşımlar	66
2.5.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım	66
2.5.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım	66
2.5.1.3 İş Aile Rol Sentezi.....	67
2.5.1.4. Rollerin Paylaşımı	67
2.5.1.5. Sosyal Destek	67

2.5.2. Örgütsel Yaklaşımlar	68
2.5.2.1. Esnek Çalışma Kavramı	68
2.5.2.2. Esnek Çalışma Türleri	69
2.5.2.2.1. Yarı Zamanlı (Part-time) Çalışma	69
2.5.2.2.2. Esnek Çalışma Saatleri	69
2.5.2.2.3. Dış Kaynaktan Yararlanma	70
2.5.2.2.4. İş Paylaşımı	71
2.5.2.3. İş Yaşam Programları, Süreçleri ve Uygulamaları	71
2.6. İş Yaşam Dengesi Üzerine Yapılan Çalışmalar	73
2.7. Tükenmişlik Kavramı	77
2.8. Tükenmişlik Modelleri	78
2.8.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli	78
2.8.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli	79
2.8.3. Leiter Tükenmişlik Modeli	79
2.8.4. Pines Tükenmişlik Modeli	80
2.8.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli	81
2.8.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	81
2.8.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	82
2.8.8. Meier Tükenmişlik Modeli	82
2.8.9. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli	83
2.8.10. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli	83
2.8.11. Maslach Tükenmişlik Modeli	84
2.9. İşyerinde Görülen Tükenmişliğin Sebepleri	85
2.9.1. Bireysel Karakterler	86
2.9.2. Örgütsel Faktörler	86
2.9.2.1. Aşırı İş Yükü	87
2.9.2.2. Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar	88
2.9.2.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar	88
2.9.2.4. Yöneticilerle İlişkiler	89
2.9.2.5. Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik	90

2.9.2.6. Özerklik ve Kararlara Katılım	90
2.9.2.7. Müşteri Yardımlaşması.....	90
2.9.3. Kişisel Tükenmişlik Kaynakları	91
2.9.3.1. Yaş	91
2.9.3.2. Cinsiyet.....	91
2.9.3.3. Medeni Durum.....	92
2.9.3.4. Eğitim	92
2.9.3.5. İşe Karşı Aşırı İlgi (İşkoliklik)	92
2.9.4. Mesleki Faktörler.....	93
2.10. Tükenmişliğin Sonuçları	93
2.10.1. Sağlık	94
2.10.2. İşgören Devir Hızı	94
2.10.3. Aile Sorunları	95
2.10.4. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	95
2.10.5. Kararsızlık	96
2.10.6. Dikkat Dağınıklığı	96
2.11. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	97
2.11.1. Tükenmişlikle Başa Çıkma Bireysel Önlemler	97
2.11.2. Tükenmişlikle Başa Çıkma Örgütsel Önlemler.....	98
2.12. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu.....	99
2.13. Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ ARACILIĞIYLA TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL GENEL MÜDÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	105
3.2. Araştırmanın Soruları ve Modeli.....	105
3.2.1. Araştırmanın Soruları	106

3.2.2. Araştırma Modeli.....	107
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	107
3.4. Araştırma Yöntemi	109
3.4.1. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler	109
3.4.1.1. Kurumsallaşma Düzeyi Belirleme Ölçeği	110
3.4.1.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeği	112
3.4.1.3. Tükenmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeği	113
3.5. Pilot Araştırma.....	114
3.6. Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi	115
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	115
3.7.1. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	116
3.7.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	127
3.7.2.1. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleme Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	127
3.7.2.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Bulgular	131
3.7.2.3. Tükenmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeğine İlişkin Bulgular	133
3.7.3 Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular.....	136
3.7.3.1. Aracılık Etkisinin Test Edilmesinde Nedensel Adım Yaklaşımı	136
3.7.3.2. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi	136
3.7.3.2.1 Kurumsallaşma ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki	137
3.7.3.2.2 Kurumsallaşma ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki	139
3.7.3.2.3 İş Yaşam Dengesi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki	140
3.7.3.2.4 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ..	141
3.7.4. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri ve İş Yaşam Dengesi Algılamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	145
3.7.5. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	151
3.7.6. Otel İşletmelerinin Özellikleri ve Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	158

SONUÇ	164
KAYNAKÇA.....	174
EK 1 - Anket Formu	194
ÖZGEÇMİŞ	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığı ile Tükenmişlik Düzeyine Etkisine İlişkin Araştırma Modeli	107
--	-----

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 2013 Yılı İtibariyle Türkiye’deki Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesis Türleri-Yatak Sayıları	12
Tablo 1.2 Eski Kurumsal Yaklaşım ile Yeni Kurumsal Yaklaşım Arasındaki Farklar.....	23
Tablo 1.3 Kurumsallaşma Düzeyleri	35
Tablo 2.1 İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları	62
Tablo 2.2 Örgütsel Tükenmişlik Faktörlerinin Tükenmişlik Boyutlarına Etkileri.....	87
Tablo 2.3 Tükenmişliğin Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları.....	96
Tablo 3.1 Kurumsallaşma Boyut ve Önergeleri.....	111
Tablo 3.2 İş Yaşam Dengesi Boyutları ve Önergeleri.....	112
Tablo 3.3 Tükenmişlik Ölçeği Boyutları ve Önergeleri.....	113
Tablo 3.4 Pilot Çalışmadan Elde Edilen Ölçek Güvenilirlik Cronbach’s Alfa Değerleri (α)	114
Tablo 3.5 Genel Müdürlerin Cinsiyeti ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	116
Tablo 3.6 Genel Müdürlerin Yaş Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	116
Tablo 3.7 Genel Müdürlerin Medeni Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	117
Tablo 3.8 Eğitim Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	117
Tablo 3.9 Turizm Eğitimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	117
Tablo 3.10 Genel Müdür Olmadan Önceki Çalışılan Departman	118
Tablo 3.11 İlk Genel Müdür Olunan Yaş Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	118
Tablo 3.12 İlk Genel Müdür Olunan Yaş ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	118
Tablo 3.13 Genel Müdür Olarak Çalışılan Süre Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik..	119
Tablo 3.14 Genel Müdür Olarak Çalışılan Süre ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	119
Tablo 3.15 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	119
Tablo 3.16 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	119

Tablo 3.17 Şu An Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresinin Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	120
Tablo 3.18 Şu An Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	120
Tablo 3.19 Genel Müdürlerin Günlük Çalışma Sürelerinin Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	120
Tablo 3.20 Genel Müdürlerin Günlük Çalışma Süreleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	121
Tablo 3.21 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik	121
Tablo 3.22 Aylık Ortalama Gelir Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	122
Tablo 3.23 Aylık Gelir Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik	122
Tablo 3.24 Eş Çalışma Durumu ve Çocuk Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik.....	122
Tablo 3.25 Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Yaş Dağılımı Çapraz Tablosu.....	123
Tablo 3.26 İlk Genel Müdür Olunan Yaş Grubuna Göre Önceden Çalışılan Departmanlar Çapraz Tablosu.....	124
Tablo 3.27 Genel Müdür Çalışma Süresine Göre Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı Çapraz Tablosu.....	125
Tablo 3.28 Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Genel Müdür Olmadan Önce Çalıştıkları Departmanlar Çapraz Tablosu.....	126
Tablo 3.29 Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 3.30 Kurumsallaşma Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	130
Tablo 3.31 İş Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 3.32 İş Yaşam Dengesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	132
Tablo 3.33 Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	133
Tablo 3.34 Tükenmişlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	134
Tablo 3.35 Kurumsallaşma ve Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi.....	137
Tablo 3.36 Kurumsallaşma ve Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi	138
Tablo 3.37 Kurumsallaşma ve Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi.....	138
Tablo 3.38 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki Regresyon Analizi	139

Tablo 3.39 İş Yaşam Dengesi ve Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi	140
Tablo 3.40 İş Yaşam Dengesi ve Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi	140
Tablo 3.41 İş Yaşam Dengesi ve Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi.....	141
Tablo 3.42 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi	142
Tablo 3.43 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi	143
Tablo 3.44 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi	144
Tablo 3.45 Cinsiyet Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	145
Tablo 3.46 Yaş Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	146
Tablo 3.47 Medeni Duruma Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	146
Tablo 3.48 Eğitim Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	147
Tablo 3.49 Genel Müdür Olarak Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	147
Tablo 3.50 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısına Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	147
Tablo 3.51 Şu an Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	148
Tablo 3.52 Günlük Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	148
Tablo 3.53 Çalışılan Otelin Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	149
Tablo 3.54 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	149

Tablo 3.55 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Bonferonni Düzeltmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları	150
Tablo 3.56 Çalışılan Otelin Faaliyet Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	150
Tablo 3.57 Çalışılan Otelin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	151
Tablo 3.58 Cinsiyet Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	152
Tablo 3.59 Yaş Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	152
Tablo 3.60 Medeni Duruma Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	153
Tablo 3.61 Eğitim Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	153
Tablo 3.62 Genel Müdür Olarak Çalışma Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	154
Tablo 3.63 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısına Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	154
Tablo 3.64 Şu an Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	154
Tablo 3.65 Günlük Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	155
Tablo 3.66 Çalışılan Otelin Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	155
Tablo 3.67 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	156
Tablo 3.68 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Bonferonni Düzeltmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları	157
Tablo 3.69 Çalışılan Otelin Faaliyet Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	157

Tablo 3.70 Çalışılan Otelin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları	158
Tablo 3.71 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik	159
Tablo 3.72 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bulunduğu Şehirler.....	160
Tablo 3.73 Çalışılan Otelin Türüne Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	160
Tablo 3.74 Çalışılan Otel İşletmesinin Türüne Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	161
Tablo 3.75. Çalışılan Otel İşletmesinin Türüne Göre Kurumsallaşma Boyutlarına Yönelik Bonferonni Düzeltmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	162
Tablo 3.76. Çalışılan Otel İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	163
Tablo 3.77. Çalışılan Otel İşletmesinin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	163

ÖZET

Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri üzerine yapılmış olan bu çalışmanın temel amacı; genel müdürlerin çalıştıkları işletmenin kurumsallık düzeyinin iş yaşam dengesi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeyini etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konaklama işletmelerinde kurumsallaşma konusu aktarılmıştır. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesi ve tükenmişlik kavramlarına değinilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde, Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesinin kısmi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği bulgulanmıştır. Bununla birlikte, genel müdürlerin bazı kişisel ve mesleki özellikleri ile iş yaşam dengesi ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bunlara ek olarak, çalışılan otel işletmelerinin özellikleri ile kurumsallık düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, İş Yaşam Dengesi, Tükenmişlik, Otel Genel Müdürü

SUMMARY

THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION OF HOSPITALITY ORGANIZATION THROUGH ITS WORK-LIFE BALANCE, AFFECTS BURNOUT LEVEL ; A STUDY ON 5-STAR HOTEL GENERAL MANAGERS IN TURKEY

Main objective of this study that have been made with general managers of the five star hotels in Turkey is, to reveal whether the level of institutionalization of hospitality organizations through its work-life balance, affects general managers burnout level or not.

This study consist of three parts. Institutionalization in hospitality organization was analyzed in the first part of the study. In the second part, work-life balance and burnout in hospitality organizations was discussed. Finally, in the third part a study was made with the general managers of five star hotels in Turkey.

As a result of this study; the level of institutionalization of hospitality organizations through its work-life balance, affects general managers burnout level has been found. However, the study also shows some significant relationship between personal and professional characteristics of general managers with work life balance and burnout. Furthermore, deep relationship between the characteristics of hospitality organizations and institutionalization were discovered.

Keywords: Institutionalization, Work-Life Balance, Burnout, Hotel General Manager.

ÖNSÖZ

Doktora programı ve tez süresi boyunca sahip olduğu bilgiler ile sağladığı değerli katkılarından, ayrıca tüm bu süreç içerisinde göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve desteğinden ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN'e, tez izleme komitelerinde fikirleri ile bana yol gösteren değerli hocamlarım Sayın Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR'e, Sayın Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER'e ve tez savunma jürimde çalışmama değer katan Sayın Prof. Dr. Ertuğrul TARCAN'a çok özel teşekkürü bir borç bilirim.

Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürlerine anketin ulaştırılmasında çalışmama önemli destek sağlayan TÜROFED, AKTOB, ÇUKTOB, ETİK, TUROB, KETOB, FETOB, GÜMTOB, ALTİD, LATUYAB, POYD, KODER, MASTOB turizm birliklerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi bu dönemde de gösterdikleri sevgi, özveri ve destek için sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak; hayatta herşeyin aslında “bir” olduğu; ve o “bir” olan şeyin gerçekte “farkındalıkla” ortaya çıktığının “farkındalığına” varılması ümidi ile..

Erkan YAĞCI
Antalya, 2014

GİRİŞ

Günümüzde artan ihtiyaçlar firmaları kurumsallaşmaya doğru yönlendirmektedir. Artık küresel bir pazar haline gelen dünya piyasasında işletmelerin yaşayabilmesi için, kurumsallaşma önemli bir olgu olarak görülmektedir.

Kurumsallaşma; kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, profesyonel yönetim mekanizmasına sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Bu kavramın çok sayıda olguyu içermesi nedeniyle, farklı yaklaşımlara göre farklı tanımlamaları olabilmektedir (Akat ve Atılğan, 1992, s. 18-19).

Kurumsallaşmanın, firmalara birçok yarar sağlayacağını ifade etmek de mümkündür. Nitekim ilk yararı, kaynakların etkin kullanımına yöneliktir. Öyle ki, kurumsal bir firmada, müşteri istek ve ihtiyaçları çok daha önem kazanmaktadır. Bunun için firma kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması adına daha çok çaba gösterilmektedir. İkinci fayda, ortaya çıkan biçimselleşmenin çalışanların üzerindeki rol stresini azaltması üzerinedir. Çünkü kurumsallaşmış bir firmada yetki ve sorumluluklar net tanımlandığı için standartlaşma sağlanmış olmaktadır. Üçüncüsü, işlerin profesyoneller tarafından objektif kararlarla yapılmasının, firmaya sağladığı etkinlik ile ilgilidir. Ayrıca firmanın çalışanlardan bağımsız ayrı bir kimliğe bürünmesi nedeniyle de, firmanın kalıcılığının sağlanması mümkün olmaktadır. Kurumsallaşmanın firmalara sağladığı diğer faydalar ise, kurum içi eğitimin ve gelişimin önemli hale gelmesi nedeniyle firmaya olan bağlılık artmaktadır. Halka açılmak suretiyle daha geniş bir kitleye hitap ederek firmanın sermaye yapısını güçlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için modern tekniklere ve teknolojilere verilen önem artmaktadır (Tavşancı, 2009, s. 14).

Turizm, ülke ekonomisine yararları fazla olan bir sektör konumundadır. Dünya Turizm Örgütü'nün 2014 yılı Ocak ayında yayınladığı rapora göre, Türkiye turizm alanında dünyanın en başarılı ilk on ülkesi arasındadır. Ülkemiz ağırladığı turist sayısı ile otuz beş milyon rakamını aşar hale gelmiş, elde ettiği turizm geliri bakımından da yirmi beş milyar Amerikan Doları'nın üzerinden bir turizm gelirin'e ulaşmıştır (UNWTO Barometer, 2014, s. 11). Ülke ekonomisine böylesine ciddi katkılar sağlayan turizm işletmelerinin kurumsallaşmayı başaramadıklarından ötürü kısa ömürlü olması turizm sektörünün ekonomiye katkısını azaltacaktır. Bu olumsuz durumun genel ekonomiye yansımaları kaçınılmazdır.

Konaklama işletmelerinin varlığı bir bölgenin turizm potansiyelinin oluşması için başlıca koşullarından birisidir. Dolayısıyla ile turizmden bahsettiğimiz zaman öncelikle

konaklama işletmelerinin varlığı ve işletilmesi önemlidir. Buna paralel olarak bir bölgedeki otel sayısı diğer bir değişle yatak kapasitesi bir bölgede oluşabilecek turist sayısının potansiyeli ile doğru orantılıdır. Bir bölgede turist sayısının arttırılması sağlanmak isteniyorsa o bölgede öncelikle otel sayısının (yatak kapasitesinin) arttırılması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin başarısı da önce yatırım aşamasından başlamaktadır. Doğru yatırım politikaları ve uygun ürün sunumu ile bir işletmenin başarısı için ilk aşama tamamlanmış sayılmaktadır. Bundan sonraki süreç ise konaklama işletmesinin uygun ve doğru politikalar ile yönetilmesinden oluşmaktadır. Bunu yapacak kişiler ise o işletmede çalışan işgörenlerdir.

Konaklama işletmelerinde işgören memnuniyeti doğrudan misafir memnuniyeti ile ilişkilidir. İşgöreni mutlu olan işletme misafir memnuniyetini de büyük ölçüde sağlamış olacaktır. İşgören memnuniyetini sağlayacak ve bu yönde doğru politikalar oluşturacak kişilerde yöneticilerdir. Bir konaklama işletmesinde yöneticilerin en tepesindeki kişi ise o işletmenin genel müdürüdür. Konaklama işletmelerinde genel müdür işletmenin stratejik ve operasyonel tüm kararlarından sorumludur. İşletmenin karlılığı, iyi yönetilmesi ve sürdürülebilir başarısından sorumludur. Bunu yaparken de misafir memnuniyetini sağlamak durumundadır. Bu noktada işletmelerin genel müdürleri yoğun bir çalışma ortamında bulunmak durumundadırlar.

Dinamik bir yapıya sahip konaklama işletmeleri, hızlı çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapısı ve sistemin her yapısında fazla insan ilişkileri ile yorucu işletmelerdir (Birdir ve Tepeci, 2003, s.93). Yöneticilik gibi zor bir mesleğin, konaklama sektöründe gerçekleştirildiğinde insanlara kazandırdıklarının yanında çok şey kaybettireceği de görülmektedir. Sektörün emek yoğun olması, insanlara hizmet etmenin zorluğu, uzun ve yorucu çalışma saatleri, yoğun çalışma gerekliliği, talebin değişken ve duyarlı olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapılması zorunluluğu yöneticilerin kendi hayatlarını bir kenara bırakıp iş üzerinde yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır.

Otel genel müdürleri, oldukça zor ve uzun tempoda çalışıp, günlerinin büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler ve özel yaşamlarına yeterli zamanı ayıramamaktadırlar. Çalışma saatleri ve stres ev hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Hatta hafta sonları, resmi ve diğer tatil dönemlerinde daha yoğun çalışmaktadırlar.

Her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de bir işletmenin başarısı öncelikle sevk ve idaresine bağlıdır. Lord Fort, başarının ilk olarak yöneticinin aktivitelerine dayalı olduğunu, işletmeyi ve personeli etkin biçimde yönetmesinin genel müdürün becerisi olduğunu belirtmiştir. Bunlara ek olarak, bir otelin yöneticisi kadar iyi olduğunu, otelin iyi

olabilmesi için koşul olarak personeli, personelin iyi olabilmesi için koşul olarak genel müdürü işaret etmiştir (Akyol, 1997, s. 21).

Yapılan araştırmalarda, genel müdürlerin işlerinden ayrılma nedeni olarak işletmenin kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyinin düşük olması belirtilmiştir (Birdir, 2000, s. 146). Yukarıda da aktarıldığı gibi otelin başarısı öncelikle genel müdürüne bağlıdır. Genel müdürün işindeki mutluluğu personeline ve otelin başarısına yansımaktadır. Eğer genel müdür işle ilgili kurucu/sahiplerle sorun yaşıyorsa, yetkisini olması gereken gibi kullanamıyorsa, işletme sahibi tarafından baskı ve dayatmalar uygulanıyorsa, sorumlulukların net tanımlanmamasından dolayı işletme standartları yoksa genel müdürün hem özel hayatı hem de otel işletmesinin işleyişi zarar görmektedir. İş ve özel yaşamını dengede tutamayan genel müdürün; fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Genel müdürün yaşadığı bu sorunlar, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk anlamına gelen tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir.

Bu noktada bu tezin temel amacı, Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin çalıştıkları işletmenin kurumsallık düzeyinin iş ve yaşam dengesi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeyini etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilir; Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmeleri genel müdürlerinin profilini ortaya çıkarmak, profil bilgilerine dayalı olarak otel genel müdürlerinin kişisel (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb.) ve mesleki özellikleri (mesleki tecrübe, yöneticilik tecrübesi, bulunulan işletmedeki çalışma süresi vb.) ile iş yaşam dengesi algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri saptamak, Türkiye'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallık seviyesini ortaya çıkarmak, otel işletmelerinin özellikleri ile işletmenin kurumsallaşma düzeyinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konaklama işletmelerinde kurumsallaşma konusu ortaya koyulmaktadır. Birinci bölümün ilk kısmında, turizm ve konaklama işletmeleri kavramları, konaklama işletmelerinin özellikleri, konaklama işletmelerinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemi ve Türkiye'deki durumu aktarılmakta; ikinci kısmında "Otel İşletmeleri Yönetim Sürecinde Yöneticinin Yeri" başlığı altında otel işletmelerinde yönetim ve yönetici kavramı, otel yöneticisinin özellikleri, nitelikleri, sorumlulukları ve günlük etkinlikleri sunulmakta; üçüncü kısmında ise, "Kurumsallaşma" başlığı altında kurum ve kurumsallaşma kavramları, kurumsallaşma ile ilgili yaklaşımlar, kurumsal yönetim, kurumsallaşma unsurları, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma düzeyleri, işletmelerde kurumsallaşma, turizm sektöründe kurumsallaşma ve kurumsallaşma alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesi ve tükenmişlik sendromu ele alınmaktadır. Bölüm başlangıcında iş yaşam dengesi ile ilgili tanımlara ve yaklaşımlara, iş yaşam dengesini etkileyen unsurlara, konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesizliği ve sonuçlarına, iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik yaklaşımlara ve iş yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonrasında tükenmişlik kavramı ve modelleri, iş yerinde görülen tükenmişlik nedenleri, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlik ile mücadele yöntemleri, otel işletmelerinde tükenmişlik sendromu, tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar ortaya koyulmuştur.

Son bölümde de, yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, soruları, modeli ve bulguları aktarılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmanın sonuçlarına ve sunulan önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın önemini ortaya koyan ilk gerekçe kurumsallaşma, iş yaşam dengesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan öncü bir çalışma olmasıdır. Kurumsallaşma ile ilgili literatür incelendiğinde, kurumsallaşma hakkındaki çalışmalarda aile şirketlerinin kurumsallaşma eğilimleri, kurumsallaşmaya yönelik tutumlar, kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi, kurumsallaşma önündeki engeller, kurumsallaşmanın işletme performansına etkisi ve nepotizm ile ilişkisinin incelendiği görülmüştür (Apaydın, 2008; Duygulu, 1998; Karpuzoğlu, 2001; Şanal, 2011; Tavşancı, 2009; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Zajac ve Westphal, 2004).

İkinci gerekçe, iş yaşam dengesinin 1980'lerden itibaren yaygınlaşan bir kavram olmasından dolayı turizm sektöründe konu ile ilgili yapılan çalışmaların az olmasıdır. Buna ek olarak iş yaşam dengesizliğinin en önemli sonuçlarından biri olan tükenmişlik ile bağlantısının kurulduğu çalışmalar ile ilgili hem ülkemizde hem de yurt dışında bir sınırlılık söz konusudur.

Üçüncü gerekçe olarak, tükenmişlik ile ilgili turizm alanında yapılan çalışmalar işgörenler ve orta düzey yöneticilere yönelik olup, genel müdür düzeyinde yapılan çalışma kısıtlıdır. Bir konaklama işletmesinin en tepe yöneticisinin de iş yaşam dengesi algısı ve tükenmişlik düzeyi incelenerek literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmüştür.

Dördüncü gerekçe ise, otel işletmelerinde üst düzey yöneticilere yönelik yapılan çalışmalarda yeterli dönüş alınmadığı (Birdir, 2000; Birdir ve Tepeci, 2003) ve bu nedenle Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri hakkında yeterli veri bulunmamasıdır. Bu çalışma ile Türkiye'de bulunan 419 beş yıldızlı otel genel müdürünün yarısından fazlasına ulaşılması ve ülkemizde beş yıldızlı otel işletmesi bulunan 41 ilin 38'inden katılım sağlanmasıyla elde edilen verinin genel bir profil çizmek için yardımcı olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, çalışmanın Türkiye genelinde yapılması ve bu

yüksek katılımın ülkemizde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde ve otel özellikleri ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Turizm ve Konaklama İşletmesi Kavramları

1.1.1. Turizmin Tanımı

Turizm endüstrisi, insanların gelirlerinin belirli bir kısmını tatile ve turizme ayırmasıyla, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ve insanların görmedikleri ve merak ettikleri yerleri görme istekleriyle son yıllarda en hızlı büyüyen ve gelişen endüstrilerden biri olmuştur. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'ne göre çok hızlı şekilde gelişen turizm endüstrisi; istihdama katkısı, hizmet alan insan sayısı ve elde edilen gelir ile dünyanın en büyük endüstrilerinden biri haline gelmiştir. Bunlara ek olarak, turizmin önemli fonksiyonlarından biri olan toplumlar ve kültürler arası barışı ve entegrasyonu sağlaması nedeniyle, tüm ülkeler vatandaşlarının, turizme üretici veya tüketici olarak katılmalarını arzu etmektedir (Kandır vd., 2007, s. 1).

Turizm kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmasına karşın, turizmin başrolünde insan olmasından ve sosyal, psikolojik, ekonomik, politik öğeleri bir arada barındırmasından dolayı kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Bu bağlamda turizm; insanların kendi yaşadıkları yerler dışında; sürekli yerleşmemek koşuluyla; iş, din, sağlık, spor, dinlenme, kültürel faaliyet ve merak gibi amaçlarla veya kongre ve seminerlere katılmak ya da aile ziyareti gibi nedenlerle gittikleri yerde 24 saati aşan konaklamalardan ortaya çıkan ilişkileri kapsayan sosyal bir olaydır (Güler ve Akın, 2006, s. 719).

Turizmin çok farklı sınıflandırmaları vardır. Turizm katılım amaçlarına göre sınıflandırıldığında; deniz turizmi, dağ turizmi, kış turizmi, inanç turizmi, mağara turizmi, termal turizm, kongre turizmi, yat turizmi, av turizmi, golf turizmi, yayla turizmi, akarsu turizmi, spor turizmi ve sağlık turizmi gibi çok çeşitli turizm türleri olduğu görülmektedir.

1.1.2. Konaklama İşletmesinin Tanımı

Konaklama işletmesi ile ilgili verilebilecek çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'nde "Konaklama işletmeleri asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında; yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir" şeklinde tanımlanmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Web Sitesi, erişim: 20.12.2012).

Uluslararası Turizm Akademisi, konaklama işletmelerini turistlerin seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmeler olarak tanımlamıştır (Aktaş, 2002, s. 25).

Konaklama işletmesi, belirli bir ücret karşılığında, önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda, seyahat eden insanların başta barınma olmak üzere, yeme-içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler vb. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmedir (Emeksiz, 2002, s. 16).

Benzer bir tanımla, insanların değişik nedenlerle yer değiştirmeleri sonucunda, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme, eğlence, sosyal faaliyet gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürettikleri mal ve hizmetleri insanların psikolojik tatmin duygularına hitap edecek şekilde sunan ticari nitelikli işletmeler konaklama işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2010, s. 6).

1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselerle öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan, diğer ticari ve sanayi işletmelerinin göstermiş olduğu özelliklerden farklı özelliklere sahiptir (Şener, 2010, s. 17).

1.2.1. İnsan Unsurunun Önemi

Konaklama işletmelerinin esası insana dayanmaktadır. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar azaltmak istese de konaklama işletmeciliğinde otomasyonun kullanılabileceği alanlar muhasabe ve rezervasyon ile sınırlıdır. Odaların temizlenmesi, restoran ve barlarda servis yapılması, yemeklerin hazırlanması, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması gibi kişisel hizmetler makineleştirilemez (Şener, 2010, s. 18).

1.2.2. İşgücü Yapısının Özellikleri

Konaklama işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletmede çalışanlarının arasında kuvvetli bir işbirliği bulunması gerekmektedir. Herhangi bir çalışanın olumsuz davranışı nedeniyle, misafirin memnuniyetsizlik yaşaması, işletmede sunulan diğer hizmetleri de olumsuz etkilemektedir (Şener, 2010, s. 18).

Konaklama işletmeleri günün 24 saati hizmet vermektedir. Misafirlerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin operasyonu 24 saat devam ettirmesi gerekmektedir.

Misafirlerin kendilerini evlerinde gibi rahat ve huzurlu hissedebilmeleri için yüzyüze iletişim içerisinde olan personelin nitelikli ve psikolojisinin iyi olması gerekmektedir.

1.2.3. Zamana Duyarlı Olma

Konaklama işletmelerinde, sunulan ürünlerin zamana karşı duyarlılığı yüksektir. Otel odasının 24 saat içinde satılması gerekmektedir, satılmaması otel içi kayıp olmaktadır. Hizmetler yapısı gereği üretildiği an satılması ve sunulması gerektiği için konaklama işletmelerinde asıl olarak zamanın satıldığı söylenebilmektedir (Aktaş, 2002, s. 26).

Zamana karşı duyarlılık özelliği sadece günlük ya da saatlik değil, mevsimlik olarak da ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlemektedirler (Aktaş, 2002, s. 27). Akdeniz bölgesindeki çoğu resort otel, sezonluk veya kapasitelerini düşürerek hizmet vermektedir.

1.2.4. Riskin Yüksek Olması

Turizm sektöründe talep önceden kesin şekilde belirlenmesi zor olan ekonomik ve siyasi şartlara bağlı olduğundan ve konaklama işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksektir (Aktaş, 2002, s. 28). Bu duruma örnek olarak Ortadoğu'da yaşanan Arap Baharı'nın Mısır turizmi üzerindeki olumsuz etkisi gösterilebilmektedir. 2011 senesinde 14.1 milyon turist ağırlayan Mısır, 2012 yılında 9.5 milyon turist ağırlayarak, gelen turist sayısında yaklaşık %32'lik bir kayıp yaşamıştır. Bu gibi olumsuz durumları düzeltmek ve insanların tekrar ülkeye güvenmelerini sağlamak zaman almaktadır. Nitekim olayların durulmasına rağmen 2013 senesinde de ağırlanan turist sayısı, 2011 senesini yakalayamamıştır (UNWTO Barometer, 2014, s.10).

1.2.5. Sermayenin Niteliği

Konaklama işletmelerinin kurulması, faaliyete geçmesi ve işler hale gelmesi fazlaca sermaye gerektirmektedir. Sermayenin büyük bir bölümü işletmelerin açılışına kadar sabit değer olarak kalmaktadır. Bu durum, amortisman giderlerini artırıcı ve nakit akışını azaltıcı bir etki yaratmaktadır (Şener, 2010, s. 19).

1.2.6. Dinamik Olma Özelliği

Konaklama işletmeciliği, değişen sosyo-ekonomik koşullar ve teknolojinin ilerlemesiyle sürekli değişiklikler gösteren bir endüstri dalıdır. Herhangi bir konaklama işletmesinin ilerleyen teknolojiyi takip etmemesi, hizmetlerinde yenilik yapmaması, yeni

hedefler belirlememesi ve yeni pazarlara açılmaması durumunda gerilemesine ve işletmeye olan ilgiyi kaybetmesine yol açacaktır. (İçöz, 1996, s. 28; Oral, 2005, s. 20).

1.2.7. Hizmetin Ayırt Edici Özellikleri

Konaklama işletmelerini, sanayi işletmelerinden ayıran başlıca özellik ürettikleri üründür. Sanayi işletmesi ürün olarak mal, konaklama işletmesi ise hizmet sunmaktadır. Bu yönüyle de aşağıda belirtilen hizmetin ayırt edici özellikleri, bu işletmelerin işleyişinde belirgin bir rol oynamaktadır.

- Hizmetler Elle Tutulamaz, Gözle Görülemez, Depolanamaz: Hizmetlerin ne olduğu ve nasıl olduğu satın alınmadan ve kullanılmadan önce bilinemez. Üreticiden (hizmeti sunan kişi) tüketiciye (hizmet alan kişi) direkt aktarılır ve üretildiği anda tüketilir. Buna örnek olarak; konaklama işletmesine gelen misafirin yiyecek içecek servisinin önceden bilmeleri veya denemeleri mümkün değildir. Bu nedenle, misafirlerin sunulacak hizmeti önceden bilmeleri, değerlendirmeleri ve hayal etmeleri zordur (McCull-Kennedy ve White, 1997, s. 249).
- Hizmetler Kaynağından Ayrılamaz: Hizmet, üretildiği anda tüketildiği için üreticisinden ayrılamaz. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler müşterilerin olduğu yere değil, müşteri hizmetin sunulduğu yere gelmektedir.
- Hizmet Kalitesinin Değişkenliği: Hizmet kalitesini hizmeti sunan kişi belirlemektedir. Hizmet sunumunda çalışanın motivasyonu, eğitimi, örgüte bağlılığı ve iş tatmini gibi faktörler hizmet kalitesini etkilemektedir ve bu nedenle çalışandan çalışana değişiklik göstermektedir. Aynı şekilde misafirden misafire, hizmet ile ilgili kalite algısı da değişiklik göstermektedir. Farklı misafir yapılarından ötürü objektif bir değerlendirme alınması güçtür. İnsanı standartlaştırmak zor olsa da belirli düzenleyicilerle bir standardı tutturmak mümkündür. Oluşturulan standardın korunması için insan kaynakları ve yöneticiler; doğru personel seçimi yapmalı, çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmeli, eğitim ve gelişim imkanlarının önünü açmalıdırlar.

1.3. Konaklama İşletmelerinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi

Turizm endüstrisi; ticari hedefi olmayan turizm birliklerini, satış ve pazarlama hizmetlerini, konaklama, yiyecek ve içecek faaliyetlerini, ulaştırma hizmetlerini, eğlence ve sosyal faaliyetlerini bir sektör çatısı altında toplayan bir endüstridir. Bu hizmetlerin amacı, turistlerin ihtiyaçlarının yanı sıra yerli halkın ihtiyaçlarını da karşılamaktır.

Konaklama işletmeleri buldukları bölgede; konaklama ve eğlence imkanı sunması, toplantılar, etkinlikler ve konferanslar düzenlenmesinde kolaylık sağlaması ve istihdama

katkısı nedeniyle önemli rol oynarlar. Otellerin kurulmaya başladığı bölgelerde her anlamda kalkınma görülmektedir. Bir bölgenin turizm merkezi olabilmesi için o bölgeye gelecek yerli ve yabancı turistlerin konaklama ihtiyacının karşılanabilmesi için öncelikle konaklama işletmesine ihtiyaç vardır. Konaklama işletmesinin kurulması ve işlemesi için bölgenin yeterli alt yapı ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir, dolayısıyla konaklama işletmeleri bölgenin alt yapısının gelişmesine de dolaylı olarak katkı sağlamaktadırlar. Bunların yanı sıra yarattığı iş imkanlarıyla hem kendi bünyesinde çalıştırdığı işgörenlerin hem de konaklama işletmesine ürün sağlayan diğer sanayilerin kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Bütün bunlara ek olarak, yöre insanları için önemli ağırlama ve sosyalleşme kaynağı olurlar.

Dünya Turizm Örgütü'nün 2013 yılı başında yaptığı açıklamada, turizmin dünyanın en büyük sektörlerinden biri olduğuna işaret ederek, küresel gayri safi yurtiçi hasılanın %9'unun, dünyadaki her 12 işten 1'inin ve az gelişmiş ülkelerin toplam ihracatının %8'inin turizm sektöründe gerçekleştiği belirtilmiştir (UNWTO Barometer, 2013, s. 17).

Son yıllarda turizm endüstrilerinin istihdama katkısı artarak devam etmektedir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin 2014 yılında yayınlanan ekonomi raporunda 2013 yılında doğrudan seyahat ve turizm endüstrisine etki eden otel, seyahat acentası, restoranlar, ulaşım, gibi sektörlerdeki çalışan sayısı 100.894.000 olarak belirtilmiştir. Bu rakam toplam istihdamın %3,4'üne denk gelmektedir. Tahminlere göre bu rakamın 2014 yılında %2,2'lik büyüme ile 103.069.000'a, 2024 yılında ise gelecek on yıl içinde %2'lik bir büyüme ile 126.257.000'a ulaşacağı beklenmektedir. Seyahat ve turizm endüstrisinde doğrudan ve dolaylı olarak istihdam edilen toplam çalışan sayısı 2013 yılında 265.855.000 olarak açıklanmıştır. Bu rakam toplam istihdamın %8,9'unu oluşturmaktadır. Bu rakamın 2014 yılında %2,5'lik büyüme ile 272.417.000'e, 2024 yılında ise gelecek on yıl içinde %2,4'lük bir büyüme ile 346.901.00'e ulaşması tahmin edilmektedir (WTTC, 2014, s. 4). Belirtilen rakamlar seyahat ve turizm endüstrisinin ve dolayısıyla konaklama işletmelerinin gelecek dönemler için dünya ekonomisindeki öneminin devam edeceğini göstermektedir.

1.4. Konaklama İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu

Ülkemizde konaklama işletmelerinin tarihi oldukça gerilere uzanmaktadır. Günümüzde modern otel işletmeleri gibi olmasa da kervanlarla yolculuk eden kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip olan, Selçuklular zamanında inşa edilen kervansaraylar, Türkiye'deki konaklama işletmelerinin ilk örnekleri olarak yer almaktadır (Kozak, 2001, s. 121). Eski İpek Yolu güzergahı üzerindeki iki önemli Selçuklu kervansarayı olan Sarıhan (Avanos- Nevşehir)

ve Sultanhanı (Sultanhanı-Aksaray) kervansarayları Türk turizmine hizmet verebilecek durumdadır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde de benzer amaçlarla kurulmuş kervansaraylardan bazıları, günümüzde özellikle turistik konaklama amacına hizmet etmek üzere onarılmış, restore edilmiş ve işletmeye açılmış bulunmaktadır. Edirne'deki Rüstem Paşa Kervansarayı, Gebze'deki Çoban Mehmet Paşa tesisleri, Lüleburgaz'daki Büyük Kervansaray ve Kuşadası'ndaki Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı örnek olarak gösterilebilir (Barutçugil, 1984, s. 42).

Kervansaray dönemi kapandıktan ve dünyada bir otelcilik devri başladıktan sonra Türkiye'deki ilk büyük ve önemli otel "Pera Palas" adıyla İstanbul'da Tepebaşı'nda yaptırılmıştır. Bu otel 1892 yılında Wagon-Lits Şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla inşa edilmiştir (Evliyaoğlu, 1989, s. 38). 1914 yılında hizmete giren Tokatlıyan Oteli ve Pera Palas Oteli, o yıllarda Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun lüks otelleri arasındaydılar. Cumhuriyet döneminin başlarında, 1931 yılında, açılan Park Oteli, yerli ticaretin konaklama ihtiyacını karşılamaktaydı (Şener, 2010, s. 10).

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel, 1955 yılında hizmete giren İstanbul Hilton otelidir. Hilton zincirine Türkiye'den bir otel katılması, Türk otelciliğinde önemli bir gelişme olmuştur. Bu otel, Hilton grubunun, İspanya'nın başkenti Madrid'deki otelinden sonra, otel yönetimi konusunda Avrupa'da açtığı ikinci otel yatırımınıdır. 1965–1966 yıllarında ek binası da yapılarak genişletilmiş olan Hilton Oteli, 410 oda ve 770 yatağı ile Uluslararası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir (Şener, 2010, s. 10).

Takip eden yıllarda turizmin bir devlet politikası olarak ele alınmaya başlanmasıyla birlikte Türkiye'deki konaklama işletmeleri gelişmeye başlamıştır. 1980 yılından itibaren konaklama sektörüne sağlanan teşvikler ile konaklama işletmeleri günümüzdeki gelişme düzeyine ulaşmıştır. O yıllarda, yabancı sermaye açısından cazip hale gelen ülkemizde, modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleşmiştir. Günümüzde Türkiye'nin sahip olduğu konaklama tesisleri gerek fiziksel, gerekse mimari yönünden dünyanın en iyileri arasına girmiştir. 2013 yılı itibariyle Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin ulaştıkları sayısal durum ayrıntılı olarak Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1'e göre, Türkiye'nin toplam işletme belgeli otel işletmelerinin yatak sayısı 604.584'tür. Tablo incelendiğinde, 2013 yılı itibariyle turizm işletme belgeli 419 tane beş yıldızlı otel ve bunlara ait 284.117 yatak bulunduğu anlaşılmaktadır. Verilere göre, turizm

işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri yatak kapasitesi, turizm işletme belgeli toplam otel işletmelerinin yatak kapasitesinin %45'ine denk gelmektedir.

Tablo 1.1 2013 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesis Türleri-Yatak Sayıları

TÜRÜ	SINIFI	TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
		TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
OTELLER	5 YILDIZLI	398	128 289	272 777
	4 YILDIZLI	596	86 940	179 585
	3 YILDIZLI	728	46 329	94 134
	2 YILDIZLI	484	18 595	36 673
	1 YILDIZLI	57	2 154	4 199
	TOPLAM	2 263	282 307	587 368
TERMAL OTELLER	5 YILDIZLI	21	5 246	11 340
	4 YILDIZLI	14	1 916	4 055
	3 YILDIZLI	15	852	1 753
	2 YILDIZLI	1	34	68
	TOPLAM	51	8 048	17 216
T O P L A M		419	290.355	604.584

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Web Sitesi, erişim: 12.08.2013

1.5. Otel İşletmeleri Yönetim Sürecinde Yöneticinin Yeri

Yönetimle ilgili literatürde çok çeşitli tanımlara rastlanılmaktadır. Yönetim kavramının değişik bilimlerde farklı tanımlanmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden; pek çok yazarın, özellikle kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapmaları, ikinci neden ise; yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır (Baransel, 1993, s. 22).

Yönetim; örgüt amaçlarının ekonomik ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için aktivitelerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir (Efil, 2009, s. 8). Diğer bir tanımla yönetim, gerçekleştirilecek ortak bir amaç ya da amaçların olması, bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi ve iş bölümü ile dağıtılan insan gücünün birleşmesidir (Başaran, 2000, s. 236).

Yönetim; bir örgütün elindeki kaynaklarla amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini içeren bir faaliyettir (Dalay, 2001, s. 6).

Bütün bu çeşitliliğe karşın, üzerinde az çok görüş birliğine varılan yönetim tanımı, başkaları aracılığıyla iş görmek şeklindedir. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile olan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten öte bir grup faaliyeti olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Koçel, 2003, s. 20).

Bu açıklamalardan sonra, yönetim sürecinin özelliklerini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2011, s.5-7):

- Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim, belirli kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılmaktadır.
- Yönetimin olması için bir yönetici ve en azından bir yönetilen insanın olması gerekmektedir.
- Yönetim, kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirmektedir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere yönelik uygulayıcı bir otorite kurmasını gerektirmektedir.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve iletişimi gerektirmektedir.
- Yönetim, herkesin her şeyi yapması yerine kişinin bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını gerekli kılmaktadır.
- Yönetim zamanın, ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Zaman; planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde de kullanılan temel araçtır.
- Yönetim, kaynakları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmayı gerektirmektedir.

1.5.1 Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı

Yönetim anlayışlarının belirlenmesi ve yönetim tekniklerinin uygulanması, turizm işletmelerinde diğer işletmelere nazaran çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, ülkemizdeki konaklama işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler ve aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, turizm endüstrisinin son yıllarda gelişmesi ve konunun öneminin anlaşılması, bilimsel anlamda yönetim süreci ve bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemlerin turizm işletmelerinde de uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Aktaş, 2002, s. 106).

Otel işletmeleri, değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950’li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkanlarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve bakış açıları uygulanmaya başlanmıştır (Şener, 2010, s. 32).

Oral (2005, s. 274-275) göre bir otel işletmesinin yönetimi; işletmede var olan insan kaynakları ile birlikte, fiziksel, parasal ve diğer kaynakların, yönetici tarafından, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yöneltmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir.

Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yapılan diğer bir tanıma göre yönetim, “örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet” olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim, otel işletmelerinde en güç fakat aynı zamanda en önemli görev olarak kabul edilmektedir (Maviş, 2006, s. 20).

Yönetimle ilgili diğer kavramları ve konaklama işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak, otel yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür; işletmelerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasında; karlılığı ve müşteri memnuniyetini maksimum kılmak, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bir noktada bütünleştirerek, çalışanın motivasyonunu sağlamak ve işletmeye çevresinde olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili süreçlerin bütünüdür (Şener, 2010, s. 30).

1.5.2 Otel İşletmelerinde Yönetici Kavramı

Yönetici, bir işletmede karı ve riski kendisinde olmayan, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri oluşturan ve bunları belli bir amacı gerçekleştirmek için planlayan, örgütleyen, işleten ve denetleyen kişidir (Koçel, 2003, s. 22).

Bir başka tanıma göre yönetici, otel işletmesini yönetme yetkisine sahip olan, yönetme fonksiyonlarını başaran, üretimin riskini doğrudan veya uzun dönemlerde dolaylı olarak üzerine alan kişidir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 348).

Yönetici, çalıştığı işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalıdır ve yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir. Bu başarıyı elde edebilmek için de sürekli değişen piyasa ve çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır.

Yönetici, kendi sorumluluğu altındaki işleri, işletme hedeflerine uygun biçimde düzenlemek zorundadır. Günlük işlere bakıldığında genellikle yöneticinin zamanını alan evrak işleri gibi rutin işlerin, yöneticinin sorumluluğu altında bulunan işgörenler tarafından yapılması gerekmektedir. Bu da konaklama işletmelerinin işleyişinin daha etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır.

1.5.3 Otel Yöneticisinin Özellikleri

Otel işletmesinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rolü olan otel yöneticisinin bazı özelliklere sahip olması kaçınılmazdır. Başarılı bir yönetici, işletme hedefleri doğrultusunda planlar yapmakta, kararlar almakta ve astlarına yetki devrini gerçekleştirmektedir

Kendisini sürekli yenileyen, birlikte çalıştığı personele örnek olan, personelinin istek ve şikayetlerini dinleyen ve bunlara çözüm yolları üreten ve bu nedenle büyük sorumluluk

altında olan yöneticiler başarılı yöneticilerdir. İşletmeler alanlarına, özelliklerine ve hedeflerine göre farklı niteliklerde yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat yöneticinin aileden bağımsız, genel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, doğuştan gelen özellikler, bilgi ve tecrübeye dayalı özellikler ve yürütmeye ilişkin özellikler olarak ele alınabilir (Şener, 2010, s. 86-87).

- **Doğuştan Gelen Özellikler**

Yöneticilerin doğuştan sahip olduğu zeka, sabır, dürüstlük, yetenek, güçlü bir hafıza, ikna edebilme yeteneği, cesaret, insiyatif kullanabilme, nazik, açık görüşlülük ve hitap edebilme yeteneği gibi özellikleri vardır.

Başarılı bir otel yöneticisi takdim edilebilir bir görünüme sahip olmalıdır ve ruh yapısı sağlıklı olmalıdır. Başarılı olma azmi ve sergilediği üstün performans ile altında çalışan işgörenleri ve otel misafirlerini etkilemektedir. Zor durumlara karşı toleranslı ve soğukkanlı davranmaktadır. Ayrıca, otel yöneticisi bunların yanı sıra; otelin diğer departmanlarda görev yapan personelin durumunu dikkate alarak örgüt dayanışmasını ve işbirliğini yüksek tutarak etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır (Şener, 2010, s. 86).

- **Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler**

Yöneticiler, doğuştan gelen özelliklere ek olarak eğitim-öğretim ve tecrübeyle kazanabilecekleri bilgi ve deneyime ilişkin özelliklere sahip olmalıdır.

Yönetici, sorumluluğunda bulunan personelin çaba ve gayretleri ile başarılı olacağını bilerek personelinin motive etmektedir ve personelinin zorlanabileceği işleri başarması için istek duymasını sağlamaktadır. Kendisini başarılı kılan yönetim teknikleri ile işine yansıtılabilecek çevresel faktörlerin olumsuz etkisini azaltmaya çalışmaktadır.

Başarılı bir otel yöneticisi, bulunduğu sektördeki ve sektör dışı gelişmeleri takip ederek kendisini sürekli olarak yenilemektedir. Zaman yönetimi ile zamanı en etkili ve verimli biçimde kullanmaya çalışmaktadır.

İyi bir otel yöneticisinin etkili ve verimli olabilmesi için teknik yetenek, iletişim yeteneği, insan ilişkileri yeteneği, analitik zekası, karar verme özelliği ve kavramsal yetenek gibi yönetsel becerilere sahip olması gerekmektedir (Şener, 2010, s. 86-87).

- **Yürütmeye İlişkin Özellikler**

Yöneticiler doğuştan gelen ve bilgi ve deneyime dayalı özelliklerinin yanı sıra yürütmeye ilişkin özellikleri de bulunmaktadır. Liderlik niteliğine sahip başarılı bir yönetici, işletme ilgili problemleri çözmekte ve çatışmaları iyi yönetmektedir. Gerçekleştirilen işlerde sorumluluğu altında çalışan işgörenler arasında uyum ve işbirliğini sağlayarak inisiyatifini, yetki ve gücünü orantılı bir şekilde kullanmaktadır (Şener, 2010, s. 87).

İyi bir otel yöneticisi, kendisini geliştirdiği gibi altında çalışan işgörelere de gelişmesi konusunda yardımcı olmaktadır. İşgörelere karşı açık ve net olarak, onlardan beklentisi hakkında bilgilendirme yapmaktadır. İşletme içerisinde iletişimi her yönüyle etkin bir şekilde sağlayarak yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde uygulamaktadır. Yönetici, işletme içinden veya dışından gelebilecek baskıları, kendi düşünceleri ve amaçlarıyla uygun hale getirerek değişime ayak uydurmaktadır (Koçel, 2003, s. 198).

1.5.4. Otel Yöneticisinin Sorumlulukları ve Faaliyet Alanları

Bir otel yöneticisinin; çalışanlarına karşı, yönetime karşı, otelinde konaklayan misafirlere karşı, iş yaptığı tedarikçilere ve acentelere karşı, mesleki ve kamu kuruluşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Yönetici, işletme hedeflerine ulaşacak şekilde eylemlerini düzenlemekle yükümlüdür. Yönetici kendi alanı içerisinde her işi yapmaya yetişemeyeceği için işleyişin sağlıklı ilerlemesi açısından sorumluluğu altında bulunan işgörelere yetki devri yapmaktadır. Fakat olumsuz bir durumda tepe yönetime veya pay sahiplerine kendisinin açıklama yapması gerekeceği için yapılan işlerin denetimi yöneticinin sorumluluğundadır.

Otel yönetiminin karmaşık ve insan odaklı olmasından dolayı otel yöneticilerinin diğer işletme yöneticilerine göre daha fazla sorumlulukları bulunmaktadır. Başarılı bir otel yöneticisi, otel binasının ve kullanılan ekipmanların temizlik ve bakımından misafirlerinin rahatsızlanmalarına kadar tüm işleyiş ve otelde bulunan personel veya misafir fark etmeksizin herkesten sorumludur. Otel yöneticisi, tüm işleyişin sorunsuz ve etkin bir biçimde sürdürebilirliğinden sorumludur.

Otel genel müdürlerinin günlük faaliyetlerini iş talepleri ve iş ilişkileri oluşturmaktadır. İş talepleri ise kısa, orta ve uzun dönemli olarak üç şekilde belirtilebilir (Şener, 2010, s. 94-95).

- **Otel Yöneticilerinin Kısa Dönem İş Talepleri**

Son derece karmaşık bir yapıya sahip otel işletmelerinde, birçok faaliyet aynı zamanda ve sürekli olarak olup bitmektedir. Bu tür işletmelerdeki talepler bir yöneticinin bütün zamanını alacağı için yoğun biçimde sözel iletişim ve sorumluluğundaki yöneticiler ve çalışanlarla ilişki içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Şener, 2010, s. 94).

Hizmet kalitesinin artırılması ve gelir gider dengesinin kontrolü gibi günlük konuları içeren kısa dönem iş taleplerinde otel yöneticileri kısa dönem çözümler bulmak için baskı altındadırlar ve bu baskıları azaltmak için otel içindeki iletişim sistemini doğru ve etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

- **Otel Yöneticilerinin Orta Dönem İş Talepleri**

Otel yöneticisinin otel işletmesinin hem günlük işlerini idare etmek hem de dış etkenlere karşı işletmenin uygun stratejisini geliştirmeye yönelik olan orta dönem iş talepleri; işletme yapısının değişen çevreye adaptasyonunu sağlaması ve işletme denetimini geliştirmek için işgörenlerini eğiterek belirli sistemler geliştirmelerini kapsamaktadır (Şener, 2010, s. 94-95).

- **Otel Yöneticilerinin Uzun Dönem İş Talepleri**

Otel işletmesinin bulunduğu piyasada varlığını sürdürebilmesi için gereken nakit ve sermaye yönetimi ile ilgili kararları almayı ve otelin stratejisi ile uyumlu örgütsel istikrarının sağlanmasını içeren uzun dönem iş talepleri; daha çok maliyeti ve işletme ve pay sahiplerinin onayı ile gerçekleştirecek türden iş talepleridir (Şener, 2010, s. 95). Bu talepler, otel işletmesinin pazarlama stratejilerinde, misyon ve vizyonunda değişiklikler yapmayı da içermektedir.

Otel yöneticileri, yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve değerlendirme icra ederken işletmede oluşan günlük etkinlikleri de kontrolü altında tutmaktadır.

Çok çeşitli hizmetlerin sunulduğu, şehirin içindeki şehre benzetilen otel işletmelerindeki yöneticilerin aktif olması ve ortaya çıkan pek çok soruna hızlıca çözüm bulması gerekmektedir (Nebel, 1991'den Aktaran Birdir ve Tepeci, 2003, s. 93).

Otellerde sunulan hizmetlerin bir sürü ayrıntı barındırması, otel yöneticilerinin de bu ayrıntılara özen göstermesi iyi bir hizmet sunulmasını sağlamaktadır. Otel yöneticilerin dikkatli ve detaycı yapısı onların liderlik ve yöneticilik rolleri bakımında önemlidir.

Otel yöneticileri, otel içerisinde neler olup bittiğinden haberdar olmak durumundadır. Bu nedenle gün içerisinde defalarca oteli dolaşmaktadırlar.

İşletmenin dış çevre ile ilişkilerini sağlayan ve yönlendiren otel yöneticisi, bulunduğu çevrenin gerekliliklerini ve piyasadaki rekabet ve sosyal ilişkileri en iyi şekilde yorumlamak için sürekli olarak bilgi toplamak zorundadırlar (Şener, 2010, s. 95).

Otel yöneticilerinin günlük zamanlarının ve edindikleri bilgileri değerlendirmelerinde ortak özelliklere sahiplerdir. Bu özellikler; otel yöneticilerinin hızlı ve uzun süreli çalışmaları, öncelikle anlık ve belirli durumlarla ilgilenmeleri, etkinlikleri kısa ve farklı olarak değerlendirmeleri, otel içi ve dışından birçok bilgi elde etmeleri, hizmetin hızlı ve kaliteli olması için sözlü iletişimi tercih etmeleri ve verdikleri kararların işletme misyon ve vizyonuna uygun olmasıdır (Şener, 2010, s. 96).

1.6. Kurumsallaşma

1.6.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları

Kurumsallaşmanın birçok olgu içeren bir kavram olmasından dolayı kesin bir tanıma yapabilmek zordur. Akat ve Atılğan'a (1992, s. 19) göre, kurumsallaşmanın belirli bir perspektife sığan bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım olmasından dolayı, kurum ve kurumsallaşma kavramları bu farklı çerçevelerde incelenmelidir.

1.6.1.1. Kurum Kavramı ve Tanımları

Kurum ve kurumsallaşma genel sosyolojide aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Farklı şekilde belirtilmiş birçok kurum tanımı yapılmaktadır.

Selznick (1996) kurumu, sınırları dış çevre tarafından belirlenmiş, katılımcıların kararlarından etkilenecek tepkiler koyan, uyumlaştırıcı bir unsur olarak ortaya koyarken kurumsallaşmanın, uyumlaştırma sürecini ve örgütteki ilerlemeyi ifade ettiğini belirtmektedir (Ergeneli ve Özkaya, 2004, s. 182).

Ozankaya'ya (1991, s. 181) göre ise; düşünceler, inançlar, gelenek ve görenekler, davranışlar ve yapılar, mallar, belgeler, simgeler gibi kendine özgü öğelerden oluşan; koordineli bir şekilde çalışan ve sürekliliğe sahip olan bir bütündür.

Aydın'a (1997, s. 14) göre kurum; bireyin ana ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşmuş, süreklilik kazanmış ve koordineli bir şekilde örgütlenmiş yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.

Tischler'e göre (1996, s. 161); toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değer, norm, statü ve rollerin sonucu olarak ortaya çıkan sosyal ilişkilerdir.

Kurum, onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla sürekli sosyal örüntü, rol ve yapısı olarak tanımlanabilir (Fichter, 1996, s. 120).

Genel olarak kurum; organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir. Buradaki manası ile prosedürler toplumun oluşumu için gerekli olan kurallar bütününe ifade etmektedir (Gürol, 2005, s. 18).

Örgüt açısından bakıldığında ise işletmeler de belirli özelliklere sahip olmaları açısından değerlendirilmektedirler. Sosyolojik açıdan tanımlanan kurum kavramı örgüt teorilerine de taban oluşturmaktadır.

Örgüt çalışmalarında kurum kavramının etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Kurumlaşma, örgütün özgün bir kimlik kazanma süreci anlamına gelmektedir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Örgütten çok bir kurumdan söz edilebilmesi için örgütsel değerlerin somutlaştırılarak ve sosyal yapının ticari

anlamın ötesinde bir organizasyon olarak ihtiyaçları belirlenerek, daha uyumlu bir organizasyon biçiminde ele alınması ve anlaşılması gerekmektedir (Akat ve Atılgan, 1992, s. 19).

1.6.1.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma; kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, profesyonel yönetim mekanizmasına sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Bu kavramın çok sayıda olguyu içermesi nedeniyle, farklı yaklaşımlara göre farklı tanımlamaları olabilmektedir (Akat ve Atılgan, 1992, s. 18-19).

Dursun (2004, s. 7) tarafından bildirildiğine göre Selznick'e göre kurumsallaşma: "Bir organizasyonun, kendisini diğer organizasyonlardan ayırt eden bir yeteneğe/özelliğe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesi"dir.

Kurumsallaşma; sosyal süreçlerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğinde bir statü kazandığı prosesleri içermektedir. Bununla birlikte kurumsallaşma, sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır. Kurum daha önce sosyal bir düzen olarak tanımlanmıştı. Kurumsallaşma ise bu prosesin kural ve düzenle gerçekleşme sürecidir. Bu da, standardize edilmiş uygulamaları ifade etmektedir. Düzenli bir biçimde tekrar eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilir (Gürol, 2005, s. 22). Bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerine tutarlılıkla uygulanan bir kalite olarak kendisini göstermektedir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur (Gözalın, 1998, s. 1).

Örgütler davranışları ve bu davranışlara anlam veren belirli kuralların belirlediği eylemlerle kurumlaşırlar. Bu kurallar göreceli olarak değerleri, görüşleri, beklentileri ve kaynakları yansıtırlar. Her örgüt bir geçmişe sahiptir ve belirli zamanda hangi işin önemli olduğu, hangi sonuçların iyi olduğu ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettiği fikirleri geliştirir (Özkara, 1999, s. 161). Bu doğrultuda ise belirli standart davranış kalıpları belirleyerek uygulamalarını bu şekilde gerçekleştirir. Bunlar hem iç müşteri (işgören) hem de dış müşteri (ticari müşteriler) için belirlenen çeşitli standart davranışlardır ve bu sayede kurum içinde farklı uygulamalar oluşması önlenmektedir. Bu standardizasyon ise hem çalışanların hem de müşterilerin güven oluşturmalarını ve daha fazla bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır.

İç müşteri olan çalışanlar açısından kurumsallaşma; işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermeleri olarak tanımlanır. İş ilişkileri olan kişi ve kuruluşlar bir işletmenin kurumsallaşma göstergelerini, o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve yükümlülüklerinden borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesinde güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği ile ölçmektedir (Akat ve Atılğan 1992, s. 19).

Çalışanlar açısından bakıldığında, kurumsallaşmada bazı problemler yaşanabilmektedir. Kurumsallaşma bazı durumlarda bir amaç olarak görülmekte; kurumsallaşmanın bazı belirgin kısımları (görev tanımları, prosedürler vs.) tek başına kurumsallaşma olarak algılanmakta; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğu göz ardı edilmekte; tüm kurumsallaşma öğelerine teoride sahip olunsa bile pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak kurumsallaşma bürokrasisi ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma konusunda birbirinden farklı bu fikirler, insanların kurumsallaşma konusunda farklı algılara sahip olduğunu gösterir. Bu farklı algıların bir kısmı doğru olabildiği gibi, bir kısmı da yanlış olabilmektedir. Bu nedenle ilk olarak, çalışanlara gerçekleştirilecek değişim hareketinin ne olduğu, ne amaçla gerçekleştirildiği ve sonuçlarının neler olacağı açıklanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır (Dursun, 2004, s. 36).

Dış müşteriler açısından kurumsallaşma ise; işletmenin mal ve hizmetine güven duyulması, hataları zamanında fark edip telafi edilmesi, süreklilik ve çevreye verdiği değerlerle özdeşleşmektedir (Dursun, 2004, s. 18).

Örgüt açısından kurumsallaşma faydaları incelendiğinde, kurumsallaşmış örgütlerin daha sağlıklı ve istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejileri takip ettikleri görülmektedir. Ayrıca kurumsal örgütler sadece bugünkü koşullara uyumu düşünmemekte, geleceğe yönelikte hazırlıklar yapmaktadırlar. Kurumsal örgütler iç müşteri açısından bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, ayrıca örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Örgütlerinin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar (Özkaya, 2001, s. 59).

Kurumsallaşmanın işletmeler için çalışanların adil yönetim ile yönetildiklerini bilmeleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarının artmasıyla performanslarının artmasına ve uygulamalarının standartlaşması nedeniyle işletmenin müşteri memnuniyetini sağlamasına ve takip etmesine imkan sağlamaktadır.

1.6.2. Kurumsallaşma ile İlgili Yaklaşımlar

1950’li yıllarda eski kurumsal yaklaşım olarak anılan, 1970’lerde ise yeni kurumsal yaklaşım olarak devam eden kurumsal kuram, toplum düzenini tesis edecek birey davranışlarını etkileyen faktörleri keşfetmek (Özen, 2007, s. 244) ve örgütün ve bireyin yapılarını ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Çağımızda örgütleri anlama ve açıklama noktasında önem kazanmış ve özellikle son yıllarda üzerinde düşünülen bir kuram olmuştur (Özen, 2007, s. 238).

1.6.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Kurumsal kuramın temelleri onuncu yüzyılın başlarına gitmesine rağmen, asıl başlangıcı, Selznick’in 1957 yılında yayınlanan “Yönetimde Liderlik: Bir Sosyolojik Değerlendirme” adlı kitabı gösterilmektedir (Özen, 2007, s. 245). Selznick’e göre örgütlerin, insanlardan bağımsız kendilerine özgü yaşamları vardır. Örgütler kendilerini geliştirirler ve aynı biçimsel roller içinde davranmazlar (Özen, 2007, s. 249).

DiMaggio ve Powell (1991, s. 12-14), eski kurumsal yaklaşımın özelliklerini şöyle açıklamışlardır. Örgütlerin kurumsallaşmasında çıkar çatışması belirleyicidir. Bunun yanısıra örgütlerde biçimsel olmayan etkileşimler olmaktadır. Aynı şekilde örgüt yerel çevre ile çok ilgilenmekte ve kurumsallaşmanın örgütte oluştuğunu bildirmektedir. Örgütler organik bir bütünü ifade eder. Dinamiği gereği değişim gösteren ve kendilerine has yapıları vardır. Son olarak kurumsallaşma örgütlerde değer oluşmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Özetle eski kurumsal yaklaşım; daha çok yerel çevre ile ilgilenmesi, değer nasıl oluştuğunun tam tanımlanmaması ve liderlik kavramının belirgin olmaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bundan sonraki süreçte ise yeni kurumsal kuram gelişmiştir (Duygulu, 1998, s. 12).

1.6.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım

Yeni kurumsal yaklaşım, Meyer ve Rowan’ın 1977 yılında yayınlanan “Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı” başlıklı makalesi ile birlikte somut olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşım; örgüt yapısı ve uygulamalarının benzerliği ve benimsenme süreci üzerinde durmaktadır. Bu makaleye göre, kurumsallaşmış ürün ve hizmetler bir düzen içerisinde işlemekte ve örgütler bunlara uyum sağlamaktadır. (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340).

Özen (2007, s. 268-269), yeni kurumsal yaklaşımın şekillendirilmesini oluşturan çalışmaların vurguladıklarını şu şekilde özetlemiştir: Örgütler, teknik çevrenin yanı sıra sosyal ve kültürel bir makro çevrenin içerisinde de bulunmaktadır. Sosyal ve kültürel sistemler

örgütün ne olması ve nasıl çalışması gerektiği ile ilgili biçimlendirme yaparak meşruluk kazandırmaktadır.

Şekillendirmenin sonrasındaki olgunluk döneminde, yeni kurumsal kuram ile ilgili çoğu konuya açıklık getiren ve unsurlarını netleştiren birçok çalışma yapılmıştır. Bunların en önemlisi kuramı tanıtan, kuramı geliştiren, netleştiren ve kuramın örgütsel değişimlere etkisini ortaya koyan çalışmaların (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 1-40; Meyer ve Rowan, 1977, s. 340-363; Meyer vd., 1983, s. 1-302; Zucker, 1977, s. 726-743), DiMaggio ve Powell tarafından derlenip 1991 yılında yayınlanan “Örgütsel Analizlerde Yeni Kurumsallık” adlı kitaptır (Özen, 2007, s. 284).

DiMaggio ve Powell (1991, s. 12-14), örgütü etken bir varlık olarak gören yeni kurumsal kuramın önermelerini ortaya koymuşlardır. Bu önermeler aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

- Yeni kurumsal kuram, örgüt içi ve örgütler arasındaki çıkar çatışmalarını önemsemez.
- Örgütleri eylemsizleşmesi, istikrar ve meşruiyet arasındaki ilişkinin örgütün rasyonelliğini sınırlamasıyla gerçekleşir.
- Biçimsel yapının sembolik bir rolü vardır.
- Örgütsel sektörler ve alanlardan oluşan yerel olmayan çevre ile ilişki içerisindedir.
- Örgüt, çevresinden etkilenmektedir.
- Kurumsallaşma örgütler arası düzeylerde var olmaktadır.
- Örgüt çevresinden gelen baskılara uyum sağlaması gerektiği için diğer örgütler ile arasında homojen bir ilişki vardır.
- Kurumun esas olarak yaptıkları olarak; kabul ettiği kurallar, normlar ve değerler ile görülmektedir.

Eski ve yeni kurumsal yaklaşım; çıkar çatışmalarına bakışı, örgüt çevresinin etkisi, biçimsel yapılara karşı tutumu ve kurumsallaşmayı değerlendirdiği düzey açısından farklılık göstermektedir (Özen, 2007, 248-249). Eski ile yeni kurumsal yaklaşım arasındaki farklar Tablo 1.2’de sunulmuştur.

Tablo 1.2 Eski Kurumsal Yaklaşım ile Yeni Kurumsal Yaklaşım Arasındaki Farklar

Eski Kurumsal Yaklaşım	Yeni Kurumsal Yaklaşım
Çıkar çatışmaları temel meselesidir.	Çıkar çatışmalarını önemsemez.
Biçimsel olmayan etkileşimlere vurgu yapar	Biçimsel yapılara vurgu yapar.
Kurumlar, insan tasarımının ürünüdür.	Kurumlar, var olmak için bilinçli bir tasarıma ihtiyaç duymaz.
Yerel olan çevre ile ilgilenir.	Yerel olmayan çevre ile ilgilenir.
Kurumsallaşmayı örgüt düzeyinde algılar.	Kurumsallaşmayı örgütler arası düzeyde değerlendirir.

Kaynak: DiMaggio ve Powell, 1991, s. 13'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.6.2.3. Vekalet Teoremi

Vekalet teoremi, amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu teorem, iktisatçıların, ilişki durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır (Koçel, 2003, s. 358).

Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak halinde olan iki tarafın biri vekalet veren (principal) diğeri de vekil (agency)'dir.

Vekalet yaklaşımı şu soruları incelemektedir (Koçel, 2003, s. 358-359):

- Amaç ve çıkarları farklı olan tarafların birbirlerini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl olacağı,
- Taraflar arasındaki en etkin ilişkinin nasıl sağlanabileceği.

Örgüt teorisi açısından bakılırsa, vekalet veren (principal) olarak hissedar (sahip veya üst yönetici), vekil olarak yönetici veya çalışan ele alınabilir (Koçel, 2003, s. 359).

İktisatçılara göre vekil kendi çıkarlarına göre motive olur, riskten kaçınarak akılcı davranır. Vekalet veren, çeşitli teşviklerle vekili motive edebilir. Yalnız vekalet veren, vekilin davranışlarını değerlendiremediği ve yönlendiremediği durumlarda aralarında çatışma başlayacaktır. İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmesiyle birlikte işletmenin kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edilebileceği önemli bir sorun olarak belirmiştir. Vekil, istenilen hedefe ulaşmak için daha fazla bilgi ve yeteneğe sahiptir. Vekalet veren, vekilin hedefler doğrultusunda çalışıp çalışmadığını, çeşitli teşvik ve kontrollerle denetlemek isteyecektir. Vekalet yaklaşımının başlıca ilgilendiği konu, bu çatışma ve sorunun nasıl çözüleceği ile ilgilidir (Koçel, 2003, s. 359).

Bu yaklaşıma göre vekalet veren; motive etme, ödüllendirme ve ücretlendirme üzerine politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, etkili bir iletişim kurma, vekilin aldığı kararları

kontrol edebileceği bir sistem oluşturma, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye ve kontrol etmeye çalışacaktır. Buna karşın vekil, işlerle ve faaliyetlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye ve kabiliyete sahiptir. Böylece vekalet veren ve vekil arasında daha çok vekilin yararına olan işler ile ilgili bilgi farklılığına yol açacaktır. Bilgi asimetrisi olarak da adlandırılan bilgi farklılığının yanında bir diğer önemli kavram da kişisel çıkar kavramıdır. Buna göre vekalet ilişkisine giren tarafları motive eden kendi çıkarlarıdır. Taraflar en fazla çıkarı elde etmeye çalışacaklardır (Koçel, 2003, s. 359).

Vekalet davranışı kendi içinde vekalet veren-vekil yaklaşımı ve pozitivist vekalet yaklaşımı olarak iki ayrı yönde gelişmektedir (Koçel, 2003, s. 359). Vekalet veren – vekil yaklaşımı, iki taraf arasında işbirliğini sağlayacak en uygun ilişki düzenini geliştirmekle ilgilidir. Pozitivist vekalet veya kurumsal kontrol yaklaşımı ise vekilin kendi çıkarları dahilinde davranmasını önleyecek kontrol araçlarını geliştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003, s. 360).

Vekalet veren, vekile kendi lehine en uygun kararları alması için karar yetkisi vermektedir yalnız bu kararların vekalet verenin çıkarlarına uygun olup olmadığının belirlenmek istenmesi, vekalet maliyetini ortaya çıkarmaktadır. Vekalet maliyeti; denetleme maliyeti, senet maliyeti ve artık maliyetin toplamıdır (McColgan, 2001, s. 5):

- Vekalet Veren Denetleme Maliyeti: Vekalet verenin vekilin davranışlarını ölçmek ve kontrol etmek için sözleşme ve işten çıkarma tazminatı olarak örneklendirilebilecek harcamalardır (McColgan, 2001, s. 5).
- Vekilin Senet Maliyeti: Vekillerin, vekalet verenlerin amaç ve çıkarlarına uygun kararlar vermedikleri durumlarda, yükümlü oldukları tazminatları içermektedir. Bu maliyetler, vekilin sorumluluğunda olan ve her zaman finansal olmayan, bazı zamanlarda vekalet verenlere daha fazla bilgi vermesini içeren maliyetlerdir (McColgan, 2001, s. 6).
- Artık Maliyet: Denetleme ve senet maliyetlerinin dışında, yönetici davranışlarının tümünün ölçülememesi ve bazı sözleşme koşullarının uygulanmamasından kaynaklanan, yönetici ve işletme sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarından dolayı oluşan maliyettir (McColgan, 2001, s. 6).

Pay sahipleri, şirketlerinde vekillerin hatalarını önleyebilmek için onay, yaptırım ve denetleme araçlarını kullanmaktadırlar. Vekilin yapacağı işlerin gerçekleştirebilmesi için pay sahiplerinin son onayını alması gerektiği durumlarda uygulanan mekanizma, onay mekanizmasıdır. Yaptırım mekanizmaları, yöneticilerin pay sahiplerinin amaç ve çıkarlarına uygun hareket etmesi için ödül ve ceza mekanizmalarıdır. Denetleme mekanizmaları ise,

yöneticinin gerçekleştirdiği işlerin sonuçlarını gözlemleme, ölçme ve kaydetmek için kullanılan araçlardır (Moldoveanu ve Martin, 2001, s. 2).

Vekilin davranışlarının sonuçlarının vekalet veren tarafından tam olarak anlaşılamadığı veya vekalet verenin vekilin davranışlarını değerlendiremediği durumlarda ahlaki tehlike ortaya çıkmaktadır. Vekalet verenin, vekilin davranışlarını denetleyemediği durumlarda ve vekilin davranışları ile elde edilen sonuç arasında ilişkiden emin olmadığı durumlarda ahlaki tehlike belirmektedir. Vekilin yeterli çabayı göstermemesi, işletme çıkarına değil kendi çıkarına uygun hareket etmesi, yanlış kararlar alıp yersiz risklere girmesi, ahlaki tehlikeye örnektir. Ahlaki tehlikeye ek olarak, vekalet veren ve vekilin arasındaki bilgi farklılığından dolayı ters seçim problemi ortaya çıkmaktadır. Ters seçim problemi, vekilin vekalet verenden daha fazla iş bilgisine sahip olmasının yanı sıra vekalet veren ile ilgili özel bilgilere de sahip olmasından dolayı ortaya çıkabilmektedir (Heath ve Norman, 2004, s. 8).

Otel işletmeleri genelde yüksek finansal yatırım gerektiren ticari işletmelerdir. Yatırımcı, yatırım yaparak oteli inşa eder ve işletmeye açar. İşletmenin sağlıklı yönetilmesi ve ticari anlamda para kazanması amacıyla işletmeyi sevk ve idare edecek bir genel müdüre ihtiyaç duyar.

Genel müdür vekalet teoreminde olduğu gibi vekil olarak konaklama işletmesini en sorunsuz şekilde işletmeye çalışır. Özetle otel bir kurum olarak vekalet teoremi çerçevesinde genel müdür tarafından işletilmektedir.

1.6.3. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim tartışması, gelişmiş sermaye piyasası olan ülkelerde başlamıştır. Kurumsal pay sahipleri sermayedarların çıkarını maksimize edecek şekilde yönetildiğinden emin olmak istemişlerdir (Kayabay, 2004, s. 6).

Bir iş planı bulunan, kendi işinin sahibi olmak isteyen ve bunu gerçekleştirebilecek bir miktarda sermayesi olan kişiler öncelikle şahıs şirketleri kurarak yerel pazara girerler. Bu tür işletmelerde kurucu/sahip aynı zamanda yönetici konumundadır. İşletme ile ilgili kararlar işletme kurucusu tarafından alınmaktadır. İşletme, yazılı prosedürleri olan resmi bir yapıya dönüşmemiştir. Çalışanlar genellikle aile üyelerinden oluşmaktadır, işler ve ilişkiler resmi olmayan bir zeminde yürütülmektedir (Kayabay, 2004, s. 8).

Bu tür küçük işletmelerde pazar paylarının küçük olmasından dolayı üretim ve çalışan sayısı azdır. Bunlara bağlı olarak da işletme daha küçük sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunları geçici müdahalelerle çözebilmektedir. Zamanla pazar paylarını genişleterek başarılı olmaktadır. Artan talep doğrultusunda üretimlerini ve çalışan işgücünü arttırmak durumunda kalmaktadırlar. Bu şekilde büyüyen işletmenin tüm işlerine işletme sahibi

yetişememekte veya sorunlarla baş edememektedir. Bu gibi durumlarda işletme sahibi ve aile uyerleri, yonetimi ucret karşılığında profesyonel yoneticiilere devretmektedirler (Kayabay, 2004, s. 8).

işletme sahibi ve profesyonel yonetici; işletmenin, işletme ve pay sahiplerinin amaç ve çikarları doğrultusunda yonetileceği ve kontrol edileceği ile ilgili anlaşma yapmaktadır. Yonetme profesyonel yoneticiilere, kontrol ise işletme ve pay sahiplerine aittir. Sahiplik ve yonetimin birbirinden ayrıldığı bu noktada kendi çikarı doğrultusunda çalışabilecek yoneticilerden işletmeyi ve sahiplerini korumak için kurumsal yonetime ihtiyaç duyulmaktadır (Kayabay, 2004, s. 9).

İyi kurumsal yonetimlerin sonucunda; kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması, bu kaynaklara kolay ulaşılması ve kaliteli işgücünün işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasıyla rekabet gücü elde eden işletmeler, ułke ekonomisinin gelişimine de katkı sağlayacaklardır (Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, 1999, s. 3).

1.6.3.1. Kurumsal Yonetim İlkeleri

Kurumsal yonetim anlayışının Türkiye’de tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan Kurumsal Yonetim Derneği’ne göre; şirket yonetimi, hissedar ve tüm çikar sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde tatmin edilmesi ve şirketin uzun vadede sürdürülebilir bir performans düzeyine ulaşması adına kurumsal yonetimle ilgili düzenlemelerde; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik olarak isimlendirilen dört temel ilkeye uyulması gerekmektedir (TKYD Yayınları, 2006, s. 4).

şeffaflık ilkesinde ifade edilen; şirketin mali durumu, iş performansı, hissedarlık yapısı ve idaresi dahil olmak üzere tüm finansal konularda kamuoyuna zamanında doğru ve açık bilginin paylaşılmasıdır. Faaliyet sürecinde geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Hesap verebilirlik; şirketin stratejik kılavuzluğunu, yonetim kurulu tarafından yonetimin etkin denetimini ve yonetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımını ifade etmektedir. Sorumluluk, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Adillik, şirket yonetiminin azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar dahil olmak üzere bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını kapsamaktadır (TKYD Yayınları, 2006, s. 4-5).

1.6.3.2. Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetim sadece uygulayan şirketlere değil aynı zamanda çalışanlara, çıkar sahiplerine, müşterilere, tedarikçilere, yerli ve yabancı yatırımcılara ve ülke ekonomisine yararlar sağlamaktadır.

Kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı yararları beş başlık altında toplamak mümkündür (TKYD Yayınları, 2006, s. 6):

- **Düşük Maliyetli Finansal Kaynaklar için Rekabet:** Kurumsal yönetim şirketlere küresel rekabet fırsatı yaratmaktadır. Yabancı yatırımların hesapverebilirlik ilkesi ile beklentilerine karşılık vererek yabancı kaynak konusunda uluslararası rekabette avantaj sağlamaktadır. Kendi rekabet gücünü arttıran şirketler, ülkesinin de rekabet gücünü dolaylı olarak arttırmaktadır. Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olan kurumsal yönetimle yönetilen şirketler, bulunduğu ülkenin finansman sistem derinliğini arttırarak, bankacılık ve mali sektörün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
- **Kaynakların Etkin Kullanımı:** Kurumsal yönetim, hem pay sahiplerinin hem de yöneticilerin hakkını korumaktadır. Hissedarların haklarının iyi korunması şirketin borsadaki değerinin de yükselmesine neden olacaktır. Kurumsal yönetim, kaynakları etkin biçimde kullanmayan, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden ve yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan yöneticilerin işletmede bulunmamasını sağlamaktadır. Böylelikle yolsuzlukların önlenmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin şirket çıkarları doğrultusunda ödülleri ve teşvikleri ile özendirilmesi, kıt kaynakların büyümesini ve korunmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim, şirketlerin, yaşayabileceği finansman krizlerinden çabuk kurtulmasına yardımcı olabilmektedir.
- **Şirket Performansının Artması:** İyi bir kurumsal yönetim, şirketlerin amaçları ne olursa olsun, pay sahiplerinin ve yöneticilerin bu amaçları doğrultusunda hareket etmesini teşvik etmektedir. Şirket yönetimi için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler koyulmasını sağlayan bu sistem; yönetim performansının tarafsız olarak takip edilmesini, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini zorunlu kılarak şirket performansının artışına olanak sağlamaktadır.
- **Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi ve Sürdürülebilirlik:** Şirketler yakaladıkları başarıyı uzun vadede sürdürülebilir kılmak için menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek zorundadır. Menfaat sahiplerinin çıkarları gözetilmediği takdirde, şirketin maddi kaynaklara ulaşımı güçleşecektir. Bu durumun yaşanmaması için güven unsuru olan katılımcılık anlayışıyla çalışanlar arasındaki amaç birliği kavramı, menfaat sahiplerini de kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

- Birleşme ve Satın Almalar: Günümüzde artarak devam eden şirket birleşmelerinde ve satın almalarında, kurumsal yönetim önem kazanmaktadır. Ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve tarafların arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi, görev tanımlarının yapılması, performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi ve gündemi belirlenmiş yönetim kurulu toplantılarının düzenli olarak yapılması gibi biçimsel yöntemlerin ortaya koyulması gerekmektedir.

1.6.4. Kurumsallaşmanın Unsurları

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın, 2008, s. 123). Aşağıda bu kavramlar detaylı şekilde incelenerek kurumsallaşmaya nasıl katkıda buldukları belirtilmektedir.

1.6.4.1. Formalleşme

Formalleşme; işletme yapısının belirli bir tanıma sahip olmasını, çalışanlar ve bölümler arası ilişkilerin belirlenmesini, çalışanların yetki, görev ve sorumluluklarının belirlenmesini, yönetimin kim tarafından ve ne şekilde gerçekleştirileceğini, işletme standartlarının ve kurallarının belirlenmesini ve bunların yazılı hale getirilmesini içermektedir (Wallace, 1995, s. 241).

İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, kurumsallaşma sürecinin başlangıcından itibaren uygulanmaya başlanan unsurdur. Formalleşen işletmeler bireysel ve keyfi idareden çıkarak belirli bir düzen içerisine girmektedir. Bu sayede, işletmenin çevresi ile dengede kalması sağlanarak, hayatını uzun süre devam ettirmesini sağlamaktadır. Ayrıca formalleşme ile işletme çalışanlarının işleri konusunda, belirli standartlar ve prosedürler oluşturulması, işletmeye süreklilik kazandıracaktır (Staggenborg, 1988, s. 588). Formalleşen işletmelerde; iş tanımları, iş dizaynları, ast-üst ilişkisi gösteren organizasyon şemaları, yazılı operasyon talimatları, çalışma şartları ve güvenliği konusunda yazılı materyaller ve işletme kurallarının anlatıldığı el kitapçıkları bulunmaktadır (Greening ve Gray, 1994, s. 447).

1.6.4.2. Profesyonelleşme

İşletmenin profesyonelleşmesi, işletmede profesyonellerin çalıştırılması, örgüt ikliminin profesyonellerin verimli çalışmasını sağlayacak şekilde organize edilmesi ve işletmenin bulunduğu sektördeki mesleki kurumlarla ilişki içerisinde olmasını kapsamaktadır (Hall, 1968, s. 94).

Profesyonelleşmenin ilk adımı işletmede profesyonellerin istihdam edilmesidir. Bir işletmedeki profesyonel çalışan sayısı arttıkça, profesyonelleşme daha da güçlenmektedir. Yalnız işletmenin profesyonelleşmesi için sadece profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. Profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi, örgüt ikliminin profesyonellerin etkin ve verimli çalışmasını destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Staggenborg, 1988, s. 590).

İşletmelerde profesyonel iklimi oluşturmak için profesyonellerin yeni politikaların belirlenmesinde, işe alım ve işten çıkarılmalarda söz sahibi olması gerekmektedir. İşletmede çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmeli ve profesyonellerin yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmemelidir. Profesyonel iklimin oluşmadığı işletmelerde, profesyoneller mesleki tatmin sağlayamadığı gibi işletmeler de profesyonellerden yeterince yararlanamayacağı için uzun süreli bir çalışma mümkün olmayacaktır (Cohen ve Kol, 2004, s. 388).

İşletmenin hangi düzeyde profesyonelleştiği, profesyonellerin kimin tarafından nasıl kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin ne kadar olduğu ile ilgilidir. Profesyonellerin karar verme yetkisinin olması ve yetki alanlarına müdahale edilmemesi, işletmeye uyum sağlamalarına yarayarak, işletmeye olan bağlılıklarını ve performanslarını arttıracaktır. Aynı zamanda karar verme yetkisini ve kontrolü elinde bulunduran profesyonellerin normlara bağlılığı artacağından meşruluk da artacaktır (Wallace, 1995, s. 232).

Profesyonelleşmek için işletmenin ve çalışanlarının, sosyal ve profesyonel çevreye uyum sağlayarak, çevrelerinde gerçekleşen değişimi takip etmeleri gerekmektedir. Bu da, profesyonel çalışanların mesleki ve sektörel kuruluşlara üye olmasıyla sağlanmaktadır. İşletmenin çalışanları sayesinde temasa geçtiği mesleki kuruluşlar, işletmeye onların normlarına uygun davranış ve yapı geliştirmesi için normatif baskılar uygulamaktadır. İşletmelerin meşruluk düzeyini arttıran bu kuruluşlar, işletmenin kurumsallığını arttırmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004, s. 434). Profesyonelleri istihdam eden işletmeler, bu profesyonellerin sayesinde sosyal ve profesyonel çevresindeki değişimi takip edebilmekte ve değişime daha iyi tepki verebilmektedirler (Kimberly, 1978, s. 361).

1.6.4.3. Kültürel Güç

Kültür; bilginin kullanılmasını ve koordinasyonunu kolaylaştıran, işletmenin anlamını ve işletme kurallarını çalışanlara aktaran ve çalışanların paylaştıkları değerler ve inanışlardır. Sahip olunan değerlerin temelini oluşturduğu işletme kültürü, çalışanların işletme ortamında nasıl davranacaklarını belirleyen kurallar ve normlar sistemini sağlamaktadır. Neyin uygun,

doğru ve adil olduğunu belirleyen temel etik varsayımları, işletme kültürünün bir parçasıdır (Kostova, 1999, s. 316).

Kültürel güç; işletmenin kültürünü oluşturan değerlerin, inanışların ve temel etik kuralların kabullenilme düzeyi ve işletmede çalışanlarca yaygın olarak paylaşılmasıdır. İnanışların, değerlerin ve temel etik kuralların geniş olarak kabul edilmesi ve bütün çalışanlarca benimsenmesi ve paylaşılması, işletmenin kültürel gücünü arttırmaktadır.

Güçlü kültürel güce sahip işletmelerde; çalışanların işletmeye karşı güçlü bir duygusal bağı bulunmakta, çalışanlar işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmakta, işletmenin temel değerleri çalışanların kişisel değerleri ile uyumlu olmakta, çalışanlar işleri yapmanın doğru ve yanlış yollarını bilmekte ve kurum kültürü, yeni işe başlayanlara eski çalışanlar tarafından aktarılmaktadır. Çalışanların katılımını arttıran, dayanışmayı pekiştiren ve doğru karar vermeyi sağlayan kültürel güç, işletme performansını arttırdığı gibi işletmenin kurumsallaşma düzeyini de yükseltmektedir (Yılmaz vd, 2005, s. 1341).

Kültürel güç aynı zamanda, işletmeler tarafından formal kontrolün yeterli olmadığı eylemlerde formal kontrol sistemlerini önemli ölçüde desteklemektedir (Noble vd. , 2002, s. 26).

1.6.4.4. Saydamlık

İşletmelere meşruluk kazandıran ve kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan saydamlık; işletme ile ilgili doğru, açık ve tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesidir. İşletmenin faaliyetlerinin sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olması, bunların mesleki ve sektörel kurumlarca onaylanması ve bu eylemleri paydaşları ile paylaşarak topluma açık hale getirmesi, saydamlığın gerekliliklerindedir (Waddock, 2004, s. 313).

İşletme ile ilgili bilgilerin hissedarlarla, müşterilerle, kamu kuruluşlarıyla ve çalışanlarla paylaşılması, işletmeye meşruluk kazandırarak kurumsallaşmayı sağlayacaktır (Milne ve Patten, 2002, s. 378). İşletmelerin güvenilirliğini arttıran saydamlık, firmaların işletme ile iş yapmayı tercih etmesine neden olarak işletme performansını arttıracaktır (Dando ve Swift, 2003, s. 199).

1.6.4.5. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin hem yönetimin hem de çalışanlarının gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi ve gerçekleştirdikleri eylemlerde toplum yararını da gözetmeleri, işletmelerin sosyal sorumluluğunu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluk göstererek, çevresel faktörlerin baskılarına cevap vermekte ve meşruluklarını

arttırmaktadırlar. Olumsuz medya baskılarından korunan, sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, krizleri de daha kolay atlattırmaktadırlar (Greening ve Gray, 1994, s. 470).

Tüketicilerde toplum yararını gözettiklerine dair imaj yaratan, sosyal sorumluluk gösteren işletmelerin ürettikleri ürünlerin daha güvenilir ve kaliteli olduğu algısı doğmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2001, s. 117). Sosyal sorumluluk göstermek, işletmelerin maliyetlerini arttırsada, performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle eğitilmiş ve gelir seviyesi yüksek müşterilerin sosyal sorumluluk uygulamalarına önem verdiğinin farkında olan işletmeler, bunu farklılaştırma ve pazarlama stratejilerinde kullanarak işletme performansını arttırmaktadırlar. Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin karını azalttığı belirtilse de, işletme performansına sağladığı önemli avantajlardan dolayı ekonomik bir zorunluluk haline gelmiştir (McWilliams ve Siegel, 2001, s. 118).

1.6.4.6. Tutarlılık

Tutarlılık en yalın anlatımla; her bir parçanın bütünü yansıtması ve bu bütün ile uyumudur (Jaworski ve Merchant, 1988, s. 36). Bir işletmede tutarlılıktan bahsedebilmek için o işletmenin; misyon ve eylemlerinin uyumlu olması; kurumlara, müşterilerine ve çalışanlarına verdiği sözleri yerine getirmesi; benzer koşullarda benzer tepkiler vermesi; iş süreçleri ile örgüt yapısının uyumlu olması gerekmektedir. Kurumsallaşan işletmelerin istenilen performansa sahip olması, hedefleri ile pazarlama stratejilerinin birbiriyle uyum göstermesiyle mümkün olmaktadır (Kostova, 1999, s. 312).

Bir işletmenin tutarlı olması için belirli bir kültürel gücün oluşması gerekmektedir. Temel işletme kültürünün oluşmasıyla, çalışanlar ortak kimlik duygusunu ve değerleri paylaşmalıdır. Buna ek olarak, yönetimin aldığı kararlar işletme vizyon, misyon ve stratejilerine uygun olmalıdır (Denison, 1990, s. 115). Bu nedenle, işletmenin temel etik değerlerine bağlı olarak yönetim, herkese benzer şartlarda benzer ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarında bulunmalıdır. Bir işletmenin tutarlı olması; o işletmenin açık, güvenilir, tahmin edilebilir ve adil olması anlamına gelmektedir. Çalışanlar ile işletme hedefleri arasında tutarlılık olmaması, işletmeye olan güvenilirliğin azalmasına ve dolayısıyla çatışmalara neden olacaktır. Çatışmaların yaşandığı işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin yüksek olması beklenemez (Wallace, 1995, s. 232).

1.6.5. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreç olup; sürece kurumun yapısının, misyonunun, işgörenlerinin, teknolojinin ve benzeri tüm unsurlarının uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki unsurların işletme bünyesinde yer alması gerekmektedir.

1.6.5.1. Kanunen Resmîlik Kazanma

Selznick'e (1996) göre; yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar (Özkaya, 2001, s. 9).

İşletme uygulama ve kuralları resmîleştirilerek herkes için açık ve net bir şekilde anlaşılabilen kesin ifadeler haline getirilmelidir. Bu şekilde, işletme kural ve politikalarının herkes tarafından benzer algılanması ve değişmemesi sağlanarak denetim kolaylaşacaktır. Resmîlik kazanma aynı zamanda işletmelerin devlet tarafından belirlenen yasalara uygun davranmasını gerektirmektedir. Kurumsal bir işletmede çalışanların sigortasız çalıştırılması, iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmemesi, vergisini ödememesi beklenemez (Dursun, 2004, s. 15).

1.6.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletme, varlığını riske eden birçok tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet göstermektedir. Bu ise, işletmenin her zaman değişen piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesini gerektirmektedir (Mucuk, 2003, s. 30).

İşletmenin çevresi devamlı değiştiği için, Selznick'e göre bu küme içi çıkarlarla küme dışı güçler arasında bir uyarlanma gereklidir ve bunun için kurumsallaşan örgütün; varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymalarını sağlamaya çalışması, varlığına yönelik tehlikeleri azaltması ve kısa süreli amaçlar yerine uzun süreli amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması gereklidir (Duygulu, 1998, s. 15).

Kuruluş aşamasındaki işletmeler; temel unsurlar olarak üretim alanı, kapasite, büyüklük, dağıtım kanalları ve öngörülen gelişmeleri göz önünde bulundurarak kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyet, görev ve eylemleri düzenleyen bir örgüt yapısı oluşturmaktadırlar. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için bu yapı değişen koşullara uyum sağlayabilecek elastikiyete ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olmalıdır (Ülgen, 1990, s. 172).

1.6.5.3. Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu

İşletmeler kar elde etmek için, çalışanlar ise kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için hareket etmektedir. Bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak, bireylerin kendi

amaçlarına ulaşmaları için örgüt amaçlarına ulaşmanın aracı olmasıyla mümkün olmaktadır (Dursun, 2004, s. 16).

Selznick'e (1996) göre, bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve onun yöntemlerine alışmaları; örgütü, onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünür, başka bir deyişle kurumsallaşır (Duygulu, 1998, s. 16).

1.6.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir işletmenin kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, pay sahiplerine ve topluma tanıtmak için kullandığı tüm yöntemleri tek bir güç şeklinde birleştirmesi, kullanması ve bunları yansıtmasıyla uzun dönemde stratejik olarak planlanmış hedeflerine ulaşmasını ve herkesin gözünde istediği imaja sahip olabilmelerini sağlamaktadır (Kapuzoğlu, 2001, s. 63).

Kurumsal kimlik, işletmeye kurum içinde çalışanların ve kurumun bütünleşmesini, kurum dışında ise günümüzde birbirine benzer ürünler üreten işletmelerin, rakiplerinden ayırt edici bir özellik kazanmasına ve aralarından sıyrılarak tüketiciler için tercih sebebi olmasına yardımcı olmaktadır (Okay, 2002, s. 38).

Bütün kuruluşların kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını yansıtan kurum kimlikleri bulunmaktadır. Kurumsal felsefe, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim, kurumsal kimliği oluşturan unsurlardır. Bir kurumun kimliğini, bu unsurların işletmeye özgü biçimde kullanılması oluşturmaktadır. Kurumun tarihi, amaçları, değerleri, tutumları ve normları kurumsal felsefesiyi; kurumu görsel olarak ifade eden her türlü unsur kurumsal dizaynı; işletmenin üçüncü şahıslara karşı olan tutumları kurumsal davranışı; tüm pazarlama alanlarında kurumsal davranışın etkinliğini iletmek için kullanılan kalıplar kurumsal iletişimi oluşturmaktadır (Okay, 2002, s. 39).

Kurumsal kültürün benimsenmesi ve uygulanmasıyla kazanılan kurumsal kimlik; örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlaması ve kurumun geleceğe yönelik gelişimine yardım eden gerçekleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir (Atay, 1998, s. 14).

1.6.5.5. Kurumsallaşma Sürecinin Önündeki Zorluklar

Kurumsallaşma sürecinin önündeki engelleri Ulukan (2005, s. 36) aşağıdaki ifadelerle özetlemiştir:

- İşletme sahiplerinin yetki devri yapmak istemeyerek işletmeyi, çalışanları ve işleri sürekli kontrol etme isteği,

- Çalışanlara karşı güven eksikliği,
- Yöneticilerin geçmişe sıkı sıkıya bağlı olması,
- İşletme sahiplerini ikna etmenin güçlüğü,
- Kurumsallaşmanın işletmeye fayda sağlayacağına düşünülmemesi,
- Kurumsallaşmanın üst yönetim tarafından benimsenmemesi,
- Profesyonel çalışanlara ve yöneticilere müdahale edilmesi,
- Sahip ve yöneticilerin işletme denetiminin ellerinden kaybedeceği korkusu,
- Sahip ve yöneticilerin kendilerini işletme için yeterli görmeleri,
- Kurumsallaşmanın uzun bir süreç olması ve maddi kaynak gerektirmesi,
- Profesyonel işgören bulma sıkıntısı,
- Yeniliklere karşı duyulan korku.

Kurumsallaşma sürecinin önündeki zorlukları yaratanlar büyük bir çoğunlukla insanlardır. İşletme sahiplerinin yönetimi paylaşmak istememeleri, işletmeyi kendi kontrollerinde tutma isteği ve profesyonel yöneticilere güvenmemeleri kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerdir.

1.6.6. Kurumsallaşma Düzeyleri

Örgüt literatüründe kurumsallaşma düzeyleri, farklı isimlerle kavramlaştırılmıştır. Tolbert ve Zucker (1996, s. 185), kurumsallaşma düzeylerini 3 aşamada ele almıştır. Ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma aşamaları belirlenirken süreç, benimseyenlerin özellikleri, yayılma şekli, kurumsal etkinlikler, uygulamadaki farklılıklar ve yapısal hata oranı kriterlerinden yararlanılmıştır.

Atila ve Küskü (2006), Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallık düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında; kurumsallaşma düzeyini, “kurumsallaşma kavramı ile ilgilenmemekte, kurumsal değil, kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, kurumsal ve yüksek derecede kurumsal” şeklinde kavramlaştırmışlardır (Atila ve Küskü, 2006, s. 195).

Tavşancı (2009) çalışmasında, bu çalışmalardan yola çıkarak kurumsallaşma düzeylerini beş aşamada kavramlaştırmıştır (Tavşancı, 2009, s. 15). Bu aşamalar aşağıdaki Tablo 1.3'te verilmiştir.

Tablo 1.3 Kurumsallaşma Düzeyleri

	Kurumsallaşma Düzeyleri	Düzy	Kurumsallaşma Açısından İşletmenin İçinde Bulunduğu Olumlu Durum	Kurumsallaşma Açısından İşletmenin İçinde Bulunduğu Olumsuz Durum	İşletme Evresi
1	Kurumsal Olmama	Hiç		<ul style="list-style-type: none"> Herhangi bir sistem, değer ve kural yoktur. 	İşletmenin ilk kuruluş yılları
2	Ön Kurumsallaşma	Başlangıç	<ul style="list-style-type: none"> Çevre baskısı ile biçimsel olmayan kural ve değerler ortaya çıkar 	<ul style="list-style-type: none"> Kural ve değerler zayıf Yönetim mekanizması zayıf İletişimsizlik Kopukluk Sosyal sorumlulukta, profesyonelleşmede zaaf 	Yeni kurulan işletmelerin büyümeye başlaması
3	Yarı Kurumsallaşma	Orta	<ul style="list-style-type: none"> Formalleşmeyi tanımlama, uygulama ve güncelleme 	<ul style="list-style-type: none"> İşleyişi bozabilen prosedürün var olması Değerlerin oluşması ama ortak paylaşılmaması 	İşletmenin büyümesi orta seviyede
4	Kurumsallaşma	Normal	<ul style="list-style-type: none"> Formalleşme, tutarlılık, sosyal sorumluluk ve saydamlık düzeyi yüksek 	<ul style="list-style-type: none"> Profesyonelleşme ve kültürel güç hakkında çalışma yapılmalıdır 	İşletme büyümesi devam etmekte, kuşak değişimleri yaşanmakta
5	Tam Kurumsallaşma	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> Meşruluk yüksek Yetki devri Saydamlık yüksek Profesyonelleşme üst düzeyde Yüksek hesap verebilirlik Güçlü kurum kültürü 		İşletme doğal sınırlarında

Kaynak: Tavşancı (2009, s. 16-17) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.6.7. İşletmelerde Kurumsallaşma

İşletmelerin kurumsal olarak değerlendirilebilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak adlandırılmakta ve öncelikle varlıklarının olup olmadığına bakılmaktadır. Ancak işletmelerin bu unsurlara sadece şeklen sahip olmaları yeterli olmamakta; gerçek başarı ve kurumsallık için tüm unsurları etkin olarak işletme hayatında kullanmak gereklidir.

1.6.7.1. Planlama

Planlama, yönetimin birinci aşamalarından biridir. Klasik Yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan “Yönetimde Süreç Yaklaşımı” görüşü, yönetim olayını planlama ile başlatmaktadır. Bu görüş güncelliğini korumakla birlikte; ayrıca artan uluslararası ilişkiler ve

küreselleşme sürecindeki gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmaktadır (Koçel, 2003, s. 123).

Planlama en temel biçimde, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan hareketle, planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesini, bu amaçlara hangi araçlarla, ne kadar zamanda ulaşılabileceğinin saptanmasını ve işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olana çeşitli plan ve araçlar arasından seçim yapılmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 23).

Planlamanın bir konu ile ilgili olarak neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapıldığı ile ilgili sorulara cevap vermesi gerekmektedir (Koçel, 2003, s. 124). Planlama geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. İkinci olarak ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasında ilişki vardır (Koçel, 2003, s. 127).

Uzun vadeli ve stratejik planlamanın ise beslendiği kaynak, işletmenin belirlediği misyon ve vizyonudur. Kurumsal örgütler için önemli bir özelliği oluşturan bu misyon ve vizyon tanımlamaları, hem çalışanların içindeki buldukları kurumun hedeflerini bilmelerine, hem de diğer dış dünyanın kurumu anlamasına yardımcı olmaktadır (Koçel, 2003, s. 128).

Misyon, işletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri iken; vizyon ise, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmalarıdır (Koçel, 2003, s. 128-130). Planlama yaparken bu yaklaşımlar doğrultusunda hareket etmek, rotayı bunlar doğrultusunda oluşturmak önemlidir. Bu ise firmanın kurumsallığının önemli göstergelerindendir.

1.6.7.2. Organizasyon

Organizasyon; işletme yapısının oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır (Mucuk, 2003, s. 130).

Organizasyon insan ile insan, iş ile insan ve iş ile iş arasındaki ilişkilede düzen ve düzenlemeyi ifade etmektedir. Organizasyon yapısını oluşturan eylemler topluluğunu ve süreci ifade eden örgütlenme, aşağıdaki süreçler sonucunda meydana gelmektedir:

- Bu eylemleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak,
- Bu grupları belirli örgüt, kademe ve mevkileri haline getirmek,
- Bu mevkilere çalışanları atama safhalarını içermektedir (Koçel, 2003, s. 167).

Organizasyon yapısının sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlamasını amaçlayan bir yönetim fonksiyonu olan organize etme, bu yönü ile diğer yönetim fonksiyonları ile yakın

ilişki içerisinde. Önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eden formel organizasyon yapısı, organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapıdır. Formel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkileyen, önceden planlanmayan, tahmin edilmeyen, çalışanların birbirleriyle ilişki kurması sonucu oluşan informal organizasyon yapısını yöneticilerin fark etmemesi mümkün değildir (Koçel, 2003, s. 170-171).

1.6.7.3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısıyla ilişkili uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik, merkezîyetçilik ve şekil olan altı temel değişken üzerinde durulabilir. Uzmanlaşma bir örgüt içindeki faaliyetlerin uzmanlık rollerine bölünme derecesini ifade etmektedir. Kuralların standardizasyonu, örgütün standart kural ve süreçler belirleme derecesini; personel uygulamalarının standardizasyonu, örgütteki standartlaştırılmış personel uygulamalarının derecesini; biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkezîyetçilik, karar verme yetkisinin ne dereceye kadar yönetim hiyerarşisinde tepe noktada toplandığını ve son olarak örgüt şekli, örgütün rol yapısını ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 55).

Departmanlara bölmek en genel anlamıyla, bir örgütün önce bütün birimlere daha sonra ise bu birimleri kendi içlerinde daha küçük birimlere bölmek olarak tanımlanmaktadır. Departmanlara bölme; yönetimde uzmanlaşmanın olduğu bir dönemde, iş bölümü sonucunda ortaya çıkan bir kavram olup, küçük parçaları bir araya getirip aralarında anlamlı ilişkiler kuracak şekilde gruplandırma şeklindedir. Bu kademede görevler tanımlandıktan ve sorumluluk yetki dengesi oluşturulduktan sonra hangi görevlerin kime bağlı olduğu, kime danışılması gerektiği ve nereye rapor edileceği tespit edilmektedir (Polatoğlu, 2003, s. 19).

Kurumsallaşmış bir örgüt yapısı içerisinde, insan kaynakları yönetiminin birimler arası uyumlaştırma çalışmaları kapsamında dış kaynak kullanımı yapılmaktadır. İşletmelerin sadece kendilerinin sahip oldukları yetenekleri esas alan işleri yapmak istemeleri; temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri başka işletmelere yaptırma eğilimiyle ortaya çıkan dış kaynak kullanımı, etkin ve verimli bir çalışma ortamı için zemin hazırlayacaktır (Koçel, 2003, s. 389).

İşletmelerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve bu bilgiyi kullanma becerilerinin geliştirilmesi, öğrenmesi, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmesi ve bu bilgiyi sorun çözümede kullanabilmesi anlamına gelen öğrenen organizasyon kavramı, kurumsallaşmış örgüt yapılarında benimsenmektedir (Koçel, 2003, s. 434-437).

1.6.7.4. Yönetimin Profesyonelleşmesi

Yönetimin profesyonelleşmesi, karar organlarının ve organizasyon yapısındaki diğer bütün kademelerin, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilmiş kişiler tarafından doldurulmasını gerektirir.

Kurumsallaşmanın gerekliliklerinden biri, bir kişi veya bir aile varlığına bağlı olmaksızın, kurumların varlıklarını sürdürebilmesidir. Bir kurumu yaşatanlar ve geliştirenler öncelikle başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen güçlü lider ve yöneticilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 216). Lider ile yöneticinin birbirini tamamen karşılayan kavramlar olmaması, burada belirtilmesi gereken bir diğer önemli konudur. Yönetici, işletmenin içerisinde bulunduğu koşullar altında en iyi sonucu üretebilmesi için çalışmaktadır. Lider ise, işletmenin değişen koşullara ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, işletmeye yeni bir vizyon kazandırmakla ilgilidir. Liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler gibi, yöneticilik vasıflarına sahip olmayan liderler de olmaktadır. Ancak ideal olanı, yöneticilerin hem yöneticilik hem de liderlik vasıflarını kendilerinde bulundurmalarıdır (Koçel, 2003, s. 586).

Günümüzde özellikle küçük işletmelerde işletme sahibi ile işletme yöneticisi aynı kişi olmakta ve çoklukla işletme sahibi; işletmenin üretim, satış, muhasebe, finans, insan kaynağı gibi pek çok fonksiyonuna ilişkin kararları veren tek kişi olmaktadır. İş hacmi dar olan ve eleman sayısı az olan bir işletmede; işletme sahibinin, yöneticiliğin gerektirdiği birtakım bilgi ve becerilere sahip olması durumunda, işletme sahibinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi olması çok büyük bir sorun olmamaktadır. Ancak işletme sahibinin, yöneticilik vasıflarına sahip olmaması durumunda profesyonel yöneticilik ihtiyacı kendisini daha fazla hissettirecektir. Bununla birlikte işletme sahibi, yöneticilik vasıflarına ne kadar geniş ölçüde sahip olursa olsun, gerçekleştirilen işlerin hacminin artması ve kendisine bağlı çalışanların sayıca çoğalması durumunda, tüm işlerin yetişmesi mümkün olmayacak, bu nedenle vermiş olduğu kararların isabetsiz olma riski ortaya çıkacaktır (Dursun, 2004, s. 19).

1.6.7.5. İnsana Yönelik Olma

İnsana yönelik yönetim sisteminin temel noktası; çalışanların anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve işletmelerinin faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duymalarını temin etmektir (Akat ve Atılğan, 1992, s. 43).

Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına uygun bir iş ortamında çalışan insanların daha fazla iş tatmini hissederek daha az işten ayrılma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bu nedenle yaratıcılığın desteklenmesi gerekmektedir. Bireysel yaratıcılığın desteklenmesi için bireysel öneri sistemleri oluşturmak kurumlar için uygulanabilir gözükmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 54). Kurumsallaşmada başarıya ulaşmak için sadece yönetici kadronun işletmenin geleceğini düşünmesi, bu konuda yeniliklere yönelmesi ve yaratıcı düşünceler geliştirmesi yeterli olmamaktadır. İşletmenin her düzeyindeki çalışanlarıyla beraber, işletmenin geleceğini düşünmeye ve bu konuda fikirler geliştirmeye ihtiyaç vardır. Yaratıcılığın sınırlandırıldığı bir işletmede çalışanların verimliliğinden söz edilemez (Taş, 2002, s. 17).

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik çalışanlarına verdiği öneme ek olarak müşterilerine ve kamuoyuna verdiği önem bulunmaktadır. İnsana yönelik olmayı başaran işletmeler; çalışanlar, müşteriler ve kamuoyunun gözünde değer kazanmakta ve bu değer, işletmeye başarı, süreklilik ve karlılık olarak geri dönmektedir (Dursun, 2004, s. 27).

1.6.7.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Üretimden satış sonrası desteğe kadar yapılan tüm işlerin etkinliğinin ve verimliliğinin, çalışan personelinin sayısına ve niteliğine bağlı olan işletmelerde; insan kaynakları yönetiminin temel görevi bu insan gücünü en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin sayısı ve işe alımı; yeni işe girenlerin oryantasyonu, her basamakta yer alan personelin eğitimi ve geliştirilmesi; ücretleme, yükselme, iletişim, disiplin ve kurallar; personel sağlığının korunması ve bunların dışında genel bir değerlendirme ile insan ilişkileri konuları; insan kaynakları yönetimi alanına girer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 9).

Kurumsallaşma bir değişim sürecidir. Bu değişimi başlatan ve bundan etkilenen yapı ise insan kaynaklarıdır. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde en önemli rolü insan kaynakları üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, var olan performansı düşürmeden daha da arttırarak ve değişim ve düzenlemeler yaparak kurumsallaşmaya geçişi kolaylaştırmaya çalışmaktadır. İş analizi, personel güçlendirme ve performans değerlendirme ve kariyer geliştirme uygulamaları kurumsallaşma sürecini kolaylaştıran insan kaynakları uygulamalarıdır.

1.6.7.6.1. İş Analizi

Bir işletme için kurumsallaşma zemininde bulunması gereken en önemli yapılardan biri iş analizleridir. İş analizi ve tanımı, insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer alır.

İş analizi; bir işin gerekliliklerinin belirlenerek; bu işin ekonomik, kısa sürede, doğru ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak derlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Mucuk, 2003, s. 321).

İş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca iş analizi belli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesi sürecidir (Kerman, 2004, s. 13).

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler aşağıda sıralanmıştır (Fındıkcı, 2006, s. 143-144):

- İşin içeriği,
- Üretilen ürün veya hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin gerektirdiği kişisel özellikler ve özel yetenekler,
- İşte kime karşı sorumlu olduğu,
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki,
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılacak araç ve gereçler,
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar,
- İşin tamamlanması için uygulanması gereken aşamalar,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- İşin gerçekleştirilmesi için geçirilecek süreç,
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri.

1.6.7.6.2. Personel Güçlendirme

Sorumluluğun dağıtılması, katılımlı yönetim veya yönetim tanımının ötesinde olan personel güçlendirme kavramı; çalışanın yaratıcılığını ve motivasyonunu açığa çıkarmasının sağlanmasıyla kişisel gelişimini arttırarak, daha bilgili hale getirerek, kendisine daha çok güvenmesini sağlayarak ve çevresi ile daha yapıcı ve yararlı ilişki kurma yeteneğini arttırarak çalışanı daha güçlü kılmayı amaçlamaktadır (Saeman, 1992, s. 189; Sandbulte, 2002, s. 1).

Yapılan araştırmalarda güçlendirilmiş çalışanların; fikirlerini belirtebilme, yaptığı işin önemini bilme, yetenekleri konusunda bilgi sahibi olma, çevresindeki insanları fikirleriyle etkileyebilme, kendini iyi tanıma, sürekli kendini geliştirme isteği içerisinde olma, yeniliğe açık olma, değişime direnç göstermeme, kendine güveni yüksek, karşısındakini dinleyebilme ve geribildirim yapabilme gibi genel özelliklere sahip oldukları ortaya koyulmuştur (Quinn ve Spreitzer, 1997, s. 41 ve Doğan, 2003, s. 40).

Personel güçlendirme uygulaması; çalışanlara söz hakkı tanınmasını, çalışanların işletme kararlarına katılmasını, motivasyonlarının artmasını ve yaratıcılıklarını gösterebilmelerini sağlamasıyla işletmenin etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Etkinliği ve verimliliği artan işletme çevresindeki değişimlere daha hızlı ve kolay cevap verebilecek ve uzun süreli müşteri memnuniyeti elde edecektir. Yöneticiler personel güçlendirmeyle yetki devri yaptıklarında; çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenecek ve daha iyi öğreneceklerdir (Doğan, 2006, s. 175).

Personel güçlendirmeyi destekleyen işletmeler çalışanların bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır. Bu yatırımlar; yetki devri, eğitim faaliyetleri, farklı deneyimler edinmelerini sağlama amacıyla iş rotasyonu ve iş zenginleştirme, mentorluk süreci ve koçluk şeklinde belirtilebilir (Doğan, 2006, s. 174).

- Yetki Devri: Çalışanların işletme hakkında alınacak kararlara katılmalarının sağlanması, çalışanlara söz hakkı tanınması ve çalışanların düşüncelerini ifade etmelerinin sağlanması; çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmelerine yol açarak işletmeye olan bağlılıklarını ve performanslarını arttırmaktır. Çalışanların, sahip oldukları yetkileri kullanamamaları ve karar verme özerkliklerinin bulunmaması, üzerlerinde baskı hissetmelerine ve özgüvenlerinin azalmasına neden olmaktadır.
- Eğitim Faaliyetleri: Eğitim, yeni gelişmeleri takip etmek, bilgi ve beceri artırmak, çalışanları yeni görevlere hazırlamak ve bireysel performansı artırmak amacıyla düzenlenen bir gelişim programıdır. Eğitim bu yönüyle, örgütsel gelişime katkıda bulunup değişimi sağlayan ve çalışanların becerisini artıran bir insan kaynakları uygulamasıdır. Eğitim, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak performanslarının artmasına ve işgören devir oranının azalmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, özellikle yöneticilere verilen eğitimler, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İş Rotasyonu: Bu yöntem, çalışanların örgütteki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirmektedirler. Rotasyon yöntemi; etkinliği arttırmakta, geleceğin yönetici adaylarını hazırlamakta, sosyal bütünlüğü sağlamakta ve monotonluk duygusunu ortadan kaldırarak iş tatminini sağlamaktadır (Güzel, 2005, s. 119'dan Aktaran Tunçer, 2012, s. 224).
- İş Zenginleştirme: İş zenginleştirmenin temel amacı, çalışanların sorumlulukları ve özgüvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı beklentisidir. İş zenginleştirme çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirme yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri

yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsmalıdır (Kerman, 2004, s. 14). Marangoz ve Biber (2007, s.215) yaptıkları araştırmada, iş zenginleştirmenin işletmelerin pazar performanslarını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

- **Mentorluk:** Mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir. Mentor, çalışan için ona rehberlik eden bir rol modelidir. Çalışana gelecekte örgüt içinde yerine getireceği rol hakkında değerli tavsiyelerde bulunur ve kaçınacağı davranışları gösterir. Genelde mentorlar, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli yöneticilerdir (Newstrom ve Davis, 2002, s.85 ve Noe, 1988, s.457-478'den Aktaran Özkalp vd., 2006, s. 57).
- **Koçluk:** Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır (Örücü 2003, 224'den Aktaran Tunçer, 2012, s. 223). Koçluk ile mentorluk arasındaki fark; koçluk programının örgüt dışından sağlanması, mentorluk sürecinin ise örgüt içinden sağlanmasıdır.

1.6.7.6.3. Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme

İşletmelerin etkinliği ve verimliliği, çalışanların performansı ile doğru orantılıdır. İşletmelerde çalışanların, kendilerine verilen görevin ne ölçüde gerçekleştirdiğinin, çalışanların ne kadar başarılı olduğunun ve ne kadar yetenekli olduğunun yöneticileri tarafından tespit edilmesi gerekmektedir. Yönetici, sorumluluğu altında olan çalışanların işletme hedeflerini yerine getirmek için ne derecede çalışıp çalışmadığını saptamak istemektedir. İşletmelerin etkin ve verimli çalışması, doğru pozisyonda o pozisyonuna uygun niteliğe sahip personelin çalıştırılması ile mümkün olur.

Ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına; eğitime ve gelişmeye imkan sağlayan dinamik bir sisten olan performans değerlendirme; işletmedeki görevi ne olursa olsun çalışanların çalışmalarını, eksikliklerini ve yeterliliklerini bir bütün olarak gözden geçirerek; çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirlemek, kendisine bildirmek ve çalışanın gelişme planını oluşturmak için yapılan objektif analizler olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 2006, s. 82; Barutçugil, 2004, s. 427; Fındıkçı,

2006, s. 297) . İşletmeler; çalışanlarının maaşlarını, sadece mevkilerine ve çalışma saatlerine göre değil, gösterdikleri performansı da göz önünde bulundurarak belirlemektedirler (Yılmaz, 2007, s. 165).

İnsan kaynakları yönetimi, başarı ve performans değerlemesi çalışmalarıyla, iş görenlerin beklenen performansları ile gerçek performanslarını karşılaştırılmaktadır. Bu aradaki farklılıklara göre kişiler ödüllendirilir ya da yetersizlikler varsa uygun önlemlerin alınması yoluna gidilmektedir. Ayrıca kariyer planlaması çalışmaları ile işgörenlerin yakın ve uzak gelecekte ulaşabilecekleri yerleri bilerek, potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışmalarına yol göstermektedir.

1.6.8. Turizm Sektöründe Kurumsallaşma

Dünyada en hızlı gelişen sektörlerden biri olan turizm sektörü, ülkemizin en önemli gelir kaynaklarından birisidir. Turizm sektörü, büyük oranda emek-yoğun ilişkisi içerisinde. Turizm sektöründe emeğin niteliği, verilen hizmetin niteliğini ve kalitesini etkilediği için emeğin belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Uyarıcı ve sürükleyici bir etkiye sahip olan turizm sektörünün gelişmesi, bağımlı olduğu birçok sanayi sektörünün de gelişmesini sağlamaktadır. Bir bölgede turizm talebinin oluşmasıyla; o bölgeye altyapı yatırımlarının yapılması veya varolan altyapının geliştirilmesi, iletişim ve ulaşım hizmetlerinin geliştirilmesi, tarım üretiminin iyileştirilmesi ve ticari ve hizmet işletmelerinin etkinlik ve verimlilik kazanması beklenmektedir.

Otel işletmeciliği turizm sektörünün büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Tüketicilerin eğlenmeye, seyahat etmeye ve konaklamaya yönelik eğilimleri gelişmiş ülkeler düzeyine yaklaştıkça artmaktadır. Türkiye'nin dünya çapında önde gelen turizm bölgelerinden biri olduğu düşünüldüğünde; işletmelerin sürekliliklerinin, büyümelerinin ve gelir artışını sürekli kılmalarının önemi açıkça gözlenebilmektedir.

Her ne amaçla seyahat edilirse edilsin, işletmenin verdiği hizmet kalitesi, kalitenin sürekliliği, sağladığı olanakların her geçen gün artması, çalışan ve müşteri memnuniyeti için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Sektörde ulusal ve uluslararası çapta yoğun bir rekabet mevcuttur. Bu rekabet koşullarına dayanabilmek ve aynı zamanda işletmeyi uluslararası işletmeler düzeyine çıkarmak için kaliteli bir hizmet sunumu ve bu kalitenin, işletmenin her departmanında eksiksiz biçimde gözetilmesi gerekmektedir. Doğrudan insana ve hizmet üretimine hitap eden turizm sektörünün, ülkemizde de uluslararası düzeyde, kurumsallaşma bilincine sahip işletmelerle geliştirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ekonomik koşullar ve artan rekabet ve belirsizlikler, işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Kurumsallaşma, işletmelerin

gelişimini engelleyen nedenleri ortadan kaldırmakta ve işletmelere yeni bir kapı açmaktadır. Kurumsallaşmanın yolu profesyonel otel yöneticileri ile çalışmaktan geçmektedir. Kurumsallaşamamış ve profesyonel yönetimlere sahip olmayan işletmeler, kendi geleceklerini belirsizleştirmeye devam etmektedirler.

Türkiye’deki turizm işletmeleri, genellikle aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu durumda kurumsallaşma önem kazanmaktadır. Çünkü bu işletmeler, tam bir kurum olmadıkları için eğitilmiş ve profesyonel çalışanlar ile çalışmamakta ve uzun vadeli stratejik hedeflere sahip olamamaktadırlar. Eğitilmiş işgörenler, kurumsal işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. Bunun en önemli nedeni, kariyer yollarının açık olmasıdır. Aile işletmelerinde eğitilmiş ve deneyimi yeterli olmayan kişiler, yönetici konumunda çalışabilmektedir. Çalışanlar bir kurum kültürü olmadığı için işletme hakkında ve işletmenin hedefleri hakkında bilgilendirilmemekte ve hizmet kalitesi düşmektedir. Uluslararası işletmeler dışındaki bu işletmelerin sistemli bir şekilde kurumsallaşma sürecine girmesi, orta ve uzun dönemli kaynaklarını arttıracaktır. Böyle bir otel işletmesi düşünüldüğünde söz konusu kaynakların artışı, yatırımların artırılmasına ve işletmenin büyümesine neden olmaktadır. Böylece, ülkemizin büyük bir gelir kaynağı olan turizm sektöründe gelişme sağlanmış, bununla birlikte Türkiye ekonomisine istikrarlı bir fayda sağlanmasının yolu açılmış olacaktır.

1.6.9. Kurumsallaşma Üzerine Yapılan Çalışmalar

İşlemelerin kurumsallaşmaya verdiği önemi ve ne düzeyde kurumsallaştıklarının saptanması amacıyla birçok sektör için yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009, s. 502), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” çalışmasını Ankara Ostim Organize Bölgesinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler üzerinde uygulamışlardır. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerin, aile işletmesi olsun ya da olmasın, işletme süreçlerinin etkinliği açısından yetersiz bir görünüm sergilediklerini belirtmektedirler.

Karpuzoğlu (2001), “Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma” adlı çalışmada, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma, İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 210 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre 1970 öncesi ve 1979 sonrası kurulan işletmelere göre, 1970-1979 yılları arasında kurulan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Apaydın (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri” çalışmada kurumsallaşma düzeyini; formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık unsurları ile

belirlemiştir. Profesyonelleşme ve saydamlık boyutlarının, işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Minareci (2007), turizm işletmeleri olan otellerde kurumsallaşma çalışmalarının incelenmesi ve kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan sosyal sorumluluk uygulamalarının gözden geçirilmesini amaçlayan çalışmada, sosyal bir sorumluluk olarak ülkenin yabancılara tanıtımına yönelik her bir işletmenin fon ayırmasının kesinlikle bir gereklilik olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın uygulandığı işletmelerin yaklaşık %45'inin sosyal sorumluluk projelerine fon ayırdığı ifade edilmiştir.

Akyol (2010), İstanbul'daki aile işletmesi olan otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada, kurumsallaşma sürecine girmiş ve bu süreci tamamlayan işletmelerin daha uzun ömürlü olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, kurumsallaşamamış otel işletmelerinin profesyonel yöneticilere emanet edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu sayede, kalifiye çalışanın artacağı, bu artışın işletme kalitesini ve karlılığını da olumlu etkileyeceği ifade edilmiştir.

Karabulut (2008, s. 671-672), aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin yönetim fonksiyonlarına olan etkisini araştırdığı çalışmada; aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyinin, yönetim fonksiyonları olan planlama ve örgütlemeyi etkilediğini belirtmiştir. Aile üyesinin satın almayı yönetmesinin hem planlama hem örgütleme fonksiyonunu, aile üyesinin mali işleri yönetmesinin ve yönetim kurulunda hukuki zorunluluk harici aile dışından başka üyesinin olmamasının örgütleme fonksiyonunu olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ YAŞAM DENGESİ ve TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Turizm işletmeleri, hizmet işletmesi olmaları nedeniyle iç ve dış çevreden çok etkilenmektedirler. Kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerine hizmet sunumunu yapacak nitelikli eleman sağlama, işletmede tutma konusunda stratejiler geliştirme ve çalışma ortamına uyum sağlama konuları insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır. Ayrıca, çalışanların istek ve ihtiyaçları ile işletmenin gereksinimleri arasında denge sağlama durumunda olan insan kaynaklarının başlıca görevlerinden biridir. İşgören niteliğinin hizmet kalitesini belirlediği turizm sektöründe ve konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesi ve tükenmişlik sendromu çalışmaları her geçen gün önem kazanmaktadır.

2.1. İş Yaşam Dengesinin Tanımı ve Unsurları

Turizm sektörünün gelişmesiyle otel işletmeleri arasındaki rekabet artış göstermektedir. Bilinçli müşterilerin artmasıyla; otellerin verdikleri hizmetlerin kalitesini arttırmak ve bu hizmeti standartlaştırmak, işletmelerin tercih edilmelerinin en önemli nedenlerindenidir. İşverenler bu hizmeti sağlayacak kaliteli işgücüne sahip olmak için işe alımlarda yaşanan süreçler, eğitimi ve nitelikli işgücünü elde tutma gibi konular üzerinde durmaktadırlar. Bu şekilde çalışanlar ile olumlu ve doğrudan ilişkiler kurarak işletmenin verimliliğini artırma hedeflenmektedir.

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan; işgörenlerin eğitimi ve gelişimi için yaratılan imkanları, işgörenlerin karar verme süreçlerinde fikirlerinin alınması ve performans değerlendirme sonucunda ödüllendirme gibi çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı insan kaynakları uygulaması, son yıllarda pek çok çalışmanın konusunu oluşturmaktadır (Coff, 1997, s. 374).

İş yaşam dengesi, kişinin iş ve iş dışındaki hayatındaki roller arasında çatışmanın olmaması veya asgari düzeyde olması olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2000, s. 749). Başka bir deyişle, iş yaşam dengesi bireyin iş ve iş dışındaki aktiviteleri üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelmektedir (Barnett, 1999, s. 562). İş yaşam dengesi, bireyin kişisel ihtiyaçları ile iş ve aile hayatından gelen taleplerin uyumlu hale gelmesiyle sağlanmasıdır (Pichler, 2009, s. 451). İş, aile ve birey alanlarından birisinden gelen taleplerin karşılanması için diğer alanlarda kısıtlama yapılması gerektiğinde denge bozulmaktadır. Bireyler, çalışma yaşamlarındaki yoğunluktan ötürü aile hayatındaki rolleri yerine getirmekte aksaklık yaşıyorsa

veya özel hayatlarındaki talepler işlerindeki sorumluluğu yerine getirmeyi geciktiriyorsa, iş yaşam dengesizliğinin yaşanılması kaçınılmazdır (Pichler, 2009, s. 452).

Ekonomik ihtiyaçların artmasıyla, ailede sadece erkeğin çalışması yeterli olmamaya başlamıştır. Bunun yanı sıra kadınların eğitim düzeylerinin artması ve çocuk sayısındaki azalma kadınlarında çalışma yaşamına katılımı artırmıştır (Kapız, 2002(b), s. 145). Bununla birlikte erkek ve kadının rollerinde benzerlikler olmaya başlayarak, ev ve iş hayatında erkek ve kadın eşit sorumluluk altında olmaya başlamıştır. Eşlerin çalışma yaşamları ile ilgili alacağı kararlar, diğer eşin çalışma hayatını etkileyebileceğinden ötürü işletmeler, çalışanlarının iş ve iş dışı hayatları arasında denge kurulması gerektiğini bilerek iş yaşam dengesi konusuna önem vermektedirler (Barnett, 1999, s. 151). Herhangi bir eşin işinde veya ailesinde yaşayacağı sorun hem kendi alanları hem de diğer eşin alanları arasında dengenin bozulmasına neden olacaktır. Bu duruma; erkeğin işte yaşadığı sıkıntıyla evdeki huzurun kaçması, kadının iş yaşamını da olumsuz etkilemesi örnek verilebilir.

İş yaşam dengesi; sağlık, kariyer ve kişisel yaşamdaki başarı gibi objektif anlamda ve iş ve özel yaşam alanlarındaki memnuniyet gibi subjektif anlamda kaliteli yaşam amaçlanarak sağlanmaktadır (Kapız, 2002(b), s. 145).

Bireylerin iş ve kişisel yaşamları arasında denge bulunması, işletmelerinde etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Çalışanların, kalite ve yeteneklerini arttırabilmek için yeterli zamana sahip olmaları gerekmektedir. Kendini geliştirebilen çalışanın etkinliği artacak, bu da işletme performansına yansıtacaktır. Çalışanın iş dışı zamanlarına vakit ayıramaması, çalışanın çevresindeki gelişmelerden habersiz kalmasına ve yenilikleri takip edememesine de yol açmaktadır. Çalışanın sadece işinden memnun olması yeterli değildir, iş dışı yaşamından da memnun olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, iş dışı yaşamın kalitesini arttırıcı politikalar geliştirerek uygulamalar yapmaktadır. Böylelikle çalışanın örgüte ve işine olan bağlılığını arttırarak, işletme performansının artmasını hedeflemektedirler.

Bireyin işine ve özel yaşamına ilişkin taleplerin dengede olma durumu olarak ifade edilen iş yaşam dengesi ile ilgili yazında çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda sunulmuştur (Lockwood, 2003, s. 2; Küçükusta, 2007, s. 36-37):

- İş-Aile: Geçmişte sıklıkla kullanılan bu ifade günümüzde kavramın sınırlarının genişlemesi ile genellikle iş yaşam kavramı şeklinde kullanılmaktadır. İş yaşam kavramıyla birlikte; yaşam kalitesi, esnek çalışma koşulları, yaşam dengesi gibi kavramlar ele alınmaktadır.
- İş-Aile Çatışması: İş sorumlulukları ve aile sorumlulukları arasındaki değişen ağırlığı ifade etmektedir.

- Çalışan Açısından İş Yaşam Dengesi: İşin gereklilikleri ile kişisel-aile yaşamı arasındaki ikilemi belirtmektedir.
- İşveren Açısından İş Yaşam Dengesi: Çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacak olan, destekleyici bir örgüt kültürü yaratma çabalarını ifade etmektedir.
- Aile-Destek Fırsatları: Çalışanların işlerini ihmal etmeden, kişisel ve ailevi sorumluluklarında kolaylık sağlamaya yönelik işletme tarafından sunulan fırsatlardır.
- İş Yaşam Programları: İşveren tarafından, genellikle parasal ve/veya zamansal düzenlemelerle oluşturulan, çalışanın iş ve kişisel sorumluluklarını destekleyici programlardır. Uzmanlar; iş yaşam programlarının, işletmelerin insan değeri üzerine yaptıkları yatırımları korumada ve en üst düzeyde fayda elde etmelerinde yardımcı olabileceğini öne sürmektedirler. İş yaşam programları; örgütler tarafından, işgörenleri ücret karşılığı çalışma ile -aile yaşamlarını da içeren- diğer önemli yaşam aktiviteleri arasındaki düzenlemelere yardımcı olmak için kullanılan programlardır (Loebel, 1999, s. 453).
- İş Yaşam Girişimleri: Örgüt tarafından oluşturulan, çalışanların kişisel ya da ailesel işleri ile birlikte işlerini de yapmalarını sağlayan esnekliğe dayalı kural ve işleyişlerdir.
- İş Aile Kültürü: Örgüt kültürünün, işgörenlerin ailesel sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı, desteklediği ve yönetimle işbirliği içinde kişisel ve işle ilgili ihtiyaçları düzenleme boyutudur.

İş, birey için oldukça önemli bir yere sahiptir. Bir işte çalışıyor olmanın temel amacı, karşılığında bir gelir elde etmek olsa da iş aynı zamanda bireyin toplumdaki statüsünü belirleyen önemli bir unsurdur. Bunun yanı sıra yoğun çalışma temposu bireylerin özel yaşamlarını ihmal etmelerine neden olmuş ve bunun sonucunda bireyler iş ve özel yaşam arasında denge kurmada zorluk çekmeye başlamışlardır. Dolayısıyla özel yaşam da konumuz açısından bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birey, iş ile özel hayatına aynı oranda zaman ayırmaya çalıştığında ise denge unsuru ortaya çıkmaktadır. Günümüzde iş yaşam dengesi hem örgütler hem de çalışan birey açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Giderek önemli bir konu haline gelen iş yaşam dengesinin unsurlarını iş, özel yaşam ve denge olarak sıralamak mümkündür.

a) İş: Bireyin statüsünü belirleyen, topluma kabul edilmeyi sağlayan, bireyin kendisiyle ve diğer insanlarla bağını güçlendiren, bireyin hayatını sürdürmesi için yaptığı her türlü zihinsel ve bedensel uğraş olarak tanımlanan iş; sağladığı maddi imkanlar sayesinde kişisel hayatı da şekillendiren sosyal ve toplumsal bir bağıdır (Aytaç, 2005, s. 2).

b) Özel Yaşam: Bireylerin işyerleri dışındaki yaşamı özel yaşamını oluşturmaktadır.

c) **Denge:** Denge bir algıdır. Nesnel ve öznel bir değerlendirme bu algıyı etkilese de asıl belirleyici olan öznel olarak kişinin kendi görüşüdür. Yaşamın her alanındaki farklı taleplerin karşılanmasını içermektedir. Kişinin toplumda oynadığı önemli rolleri (örneğin; ebeveyn rolü, çalışan rolü, evlat rolü) yerine getirmekten duyduğu memnuniyet derecesini içermektedir.

Kişi denge de olup olmadığını algılarından bağımsız olarak nesnel veya objektif bakış açısıyla sorgular. Eğer kişi günde 10 saatten 2 saatini evde, 8 saatini işte geçiriyorsa, nesnel olarak dengeyi kuramamış sayılabilir. Bu bakış açısında bir kişinin işine ve özel yaşamına ayırdığı zaman ve enerji gibi kaynakların miktarı, kişinin dengede olup olmadığı açısından önem taşımaktadır. Öznel anlamda denge ise, kişinin kendini nasıl hissettiği ile ilgilidir. Denge, kişinin dışında değil, içinde gelişen bir olgudur. Kısaca öznel denge, kişinin kendi içerisinde yaşadığı ve yaşadığını varsaydığı unsurdur (Aycan vd., 2007, s. 37).

2.2. İş Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramlar

İş yaşam çatışmasına yönelik olarak yapılan çalışmaların ardından iş yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar gelmektedir. İş ve aile arasındaki etkileşim, kadınların iş gücüne olan katılımı, çift gelirliliğin sayısı gibi konularda artış olması, iş-aile ve iş yaşam dengesine yönelik çalışmalarda bir artışa neden olmuştur. Bu etkileşim çeşitli kuramlar etrafında incelenmiştir.

Bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan önemli kuramlar; rol yaklaşımı, bölünme yaklaşımı, yayılma yaklaşımı, uygunluk yaklaşımı, telafi yaklaşımı, araçsallık yaklaşımı, kaynakları koruma yaklaşımı, merkezi yaşam ilgisi yaklaşımı, çatışma yaklaşımı, arttırma ve kıtlık yaklaşımı, sınır yaklaşımı ve sistem yaklaşımı olarak sıralanmaktadır.

2.2.1. Rol Yaklaşımı

Çalışanlar arasındaki etkileşim ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirten temel dil olan örgütsel rol; işletme içerisindeki ilişkileri anlamdıran, çalışanlar arasında işbirliğini sağlayan, çalışanların davranışlarını ve gerçekleştireceği eylemleri belirleyen, farklı algılamalardan dolayı değişebilen ama standardı olması gereken davranışlardır (Wilson ve Rosenfeld, 1990, s. 126).

Rol yaklaşımı, bireyin iş ve iş dışındaki hayatında çeşitli rolleri olduğunu belirtmektedir. Rol yaklaşımının örgütsel anlamda ele alınışı Kahn ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (Kahn v.d., 1964, s. 242). Standartlaşmış rollerin oluşturduğu örgütün biçimsel yapısında; bireyin, işinde, başka ortamlarda olduğu kadar rolünü ortaya koyacak şekilde yerine getirme özgürlüğüne sahip değildir (Katz ve Kahn, 1977, s. 57).

2.2.2. Bölünme Yaklaşımı

Bölünme yaklaşımı, iş ve özel yaşamın çok farklı ve bağımsız olduğunu, bir alanın diğer alanı etkilemediğini savunmaktadır (Elizur, 1991, s. 315). Wilensky tarafından 1960'lı yıllarda ortaya çıkarılan bölünme yaklaşımına göre, insanların özel yaşamları ile ilgili konuları iş hayatlarını, iş hayatları ile ilgili konular da özel yaşamlarını etkilememektedir (Efeoğlu, 2006, s. 15). Bireyler zaman, fiziksel mekan, duygular, tutumlar ve davranışlara göre iş ve özel yaşam alanlarını ayırabilmektedirler (O'Driscoll, 1996, s. 274).

2.2.3. Yayılma Yaklaşımı

Yayılma yaklaşımı, bireyin yaşam alanları arasındaki ilişkiyi, geçirgen sınırlardan oluşan iş ve iş dışı rollerine dayandırmaktadır. Bu yaklaşım, bölünme yaklaşımının aksine, alan sınırlarının geçirgen olduğunu, iş ve ailede üstlenilen hiçbir rolün diğerinden izole edilmiş durağan deneyimler olmadığını, bir alandaki deneyimlerin diğer alandaki tutumları ve davranışları etkileyebileceğini savunmaktadır (Küçükusta, 2007, s. 43).

Yayılma, pozitif ve negatif yayılma olarak iki yönlü meydana gelebilmektedir. Pozitif yayılmayı; duygusal pozitif yayılma ve araçsal pozitif yayılma şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Negatif yayılma ise; işten özel yaşama negatif yayılma ve özel yaşamdan işe negatif yayılma olarak meydana gelmektedir.

İşten özel yaşama negatif yayılma, üç farklı boyutta bireyin karşına çıkabilir. İlki, işte harcanan zaman miktarıdır. İşte harcanan zaman arttıkça özel yaşama ayrılan zaman azalmaktadır. İkincisi, çalışan bireyin psikolojik zihin meşguliyetinin işten özel yaşamına yansımadır. Son olarak da işin psikolojik ve fiziksel yönlerinin bireyi yorması, yani bireyin özel yaşama ayırabileceği yeterince enerjisinin kalmamasıdır (Kapız, 2002(b), s. 145).

2.2.4. Uygunluk Yaklaşımı

Uygunluk yaklaşımı Morf (1989, s. 78) tarafından öne sürülmüştür ve iş ve iş-dışı yaşamdaki rollerin olumlu etkileşiminden dolayı da yayılma kuramına oldukça yakındır. Ancak bir noktada yayılma kuramından farklılık göstermektedir. Yayılma kuramında iki alandan söz edilirken, uygunluk modeli ilişkiyi üçüncü bir değişkene bağlamaktadır. Diğer bir ifade ile bu modelde; iki alan arasındaki olumlu ilişki; bu alanların altında bulunan, kişilik özellikleri, genetik unsurlar ya da sosyal ve kültürel unsurlar gibi, herhangi bir değişkene bağlı olmaktadır (Morf, 1989, s. 78'den Aktaran Küçükusta, 2007, s. 43).

Uygunluk yaklaşımıyla ilgili olabilecek belirli bir değişken de olumsuz duygu durumu örneğidir. Olumsuz duygu durumu, bireyin olayları sürekli olarak olumsuz yönden algıladığı bir yaradılış (mizaç) özelliğidir. Örneğin, güçlü bir olumsuz duygu durumu içinde olan birey,

hem işinde hem de işi dışındaki özel yaşamında hoşnutsuzluk hali içinde olabilecektir (Küçükusta, 2007, s. 43).

2.2.5. Telafi Yaklaşımı

Telafi yaklaşımına göre, işinden veya özel hayatından gerekli doyum sağlamayan birey diğer alandan doyum sağlamaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle, özel hayatından yeterli doyum sağlayamayan birey, bu açığı işinden doyum sağlayarak veya işinden beklentilerini karşılayamayan birey ise, özel hayatından alacağı doyum arttırmak için çaba sarf ederek bu durumu telafi etmeye çalışmaktadır (Efeoğlu, 2006, s. 12).

Bireyler, iş ya da özel yaşam alanlarının herhangi birinde yaşadıkları eksiklikleri telafi etmek için bir alana diğerinden daha fazla önem vermektedirler. İş yaşam dengesi, bireyin her iki alanda adanmaya karar verdikleri zamanın ve psikolojik kaynaklarının miktarının doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtseven, 2008, s. 8).

Kişi eğer işinden doyum almıyorsa, bunu telafi etmek için iş dışı yaşamında (özel yaşamında), mümkün olduğunca, kendini mutlu edecek uğraşlar içine girmeye çalışacaktır. Örneğin, bu amaçla sosyal yaşantısını zengin kılmaya, spor yapmaya ya da seyahat etmeye çalışabilir. Eğer, işinden doyum alıyorsa, yaklaşıma göre iş dışı yaşamında (özel yaşamında) fazla bir uğraş içine girmesi gerekmez. Başka bir örnek vermek gerekirse, evinde ailesiyle pek mutlu olmayan bir kişi, kendini işe daha fazla vererek daha çok başarılı olma isteği içine girebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 84).

2.2.6. Araçsallık Yaklaşımı

Araçsallık yaklaşımına göre, bireyin bir alandaki rol bağlılığı diğer alandaki amaçlarına ulaşmak için kaynak sunabilmektedir (Barling, 1990, s. 59). Araçsallık, bireyin özel yaşamında doyuma ulaşmasını sağlamak amacıyla iş yaşamındaki etkinliklerini geliştirmek için bilinçli bir karar alması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşıma göre, birey için bir yaşam alanı öncelik taşıdığı zaman, bunun anlamı diğer yaşam alanında istenen bir şeyi elde etmek olmaktadır. Bireylerin yaşam ilgileri hangi alanda yoğunlaşmışsa, o alandaki rollerinin önem kazandığı ve merkezi konuma geldiği ifade edilmektedir (Kapız, 2002(a), s. 44).

2.2.7. Kaynakları Koruma Yaklaşımı

Bu yaklaşım, bireylerin kaynaklarını niceliksel ve niteliksel olarak korumaya yönelik, doğuştan ya da sonradan kazanılmış arzuları olduğu kavramına dayanmaktadır. Birey, kaynaklarını korumanın yanı sıra, bu kaynakları tehdit edebilecek her türlü tehlikeyi de en aza indirmeye çalışmaktadır (Küçükusta, 2007, s. 46-47).

Kurama göre, bireyin iş ve iş dışında yaşadığı roller arası çatışma gerginliğe yol açabilecektir çünkü birey iş ve özel yaşamında başarılı olmak uğruna kaynaklarını yitirebilmektedir. Hobfoll tarafından yayınlanan iki çalışmada kaynakları koruma yaklaşımı stresle ilgili bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Hobfoll, 1988, s. 25; Hobfoll, 1989, s. 519). Kaynağın tehlike altında olması ya da herhangi bir şekilde kaynak kaybının yaşanması stres sürecinin başlamasına neden olmaktadır (Hobfoll, 1988, s. 25). Bu kaynakların gerçek ya da olası kaybı; tatminsizlik, depresyon, endişe ya da psikolojik gerginlikleri içeren olumsuz olma durumuna yol açabilmektedir (Hobfoll, 1989, s. 519).

2.2.8. Merkezi Yaşam İlgisi Yaklaşımı

Çalışmanın birey açısından önemine farklı bir açıdan yaklaşan Dubin ve Mannheim tarafından 1976'da ortaya atılan merkezi yaşam ilgisi yaklaşımı, bireyin yaşamının ne kadar iş odaklı olduğu ile ilgilenmektedir. İşin merkeziliği ifadesi, işin yeri ve önemi olarak da açıklanmaktadır. Bireyin yaşamında işin önemli bir yere sahip olması, bireyin özel yaşamını da olumlu etkileyecektir. Gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren bireyin, işi ve iş dışı hayatının, hangisinin merkezi yaşam ilgili olduğunu tespit etmeye çalışan bir yaklaşımdır. Özellikle iş dışı zamanları değerlendirme imkanının arttığı son yıllarda, bu yaklaşım önem kazanmaktadır (Yılmaz v.d., 2010, s. 91-92).

2.2.9. Çatışma Yaklaşımı

İş yaşam rol beklentilerinin birbirlerini karşılamaması sonucu ortaya çıkan roller arası çatışma (Frone vd., 1987, s. 46), çatışma yaklaşımını ifade etmektedir. Bireyin iş ve aile ortamında birden fazla role sahip olması ve yoğun fiziksel ve zihinsel çaba, uzun çalışma saatleri sonrasındaki gerginlik, zamansızlık, rol belirsizliği, stresli iş ortamı gibi iş unsurlarından roller arasında uyumsuzluk yaşanması sonucunda iş-aile çatışması ortaya çıkarak, iş yaşamı dengesinin bozulmasına neden olmaktadır (Çarıkçı vd., 2009, 161).

İş ve özel yaşam rolleri arasında çıkan çatışma, iş-özel yaşam çatışması ve özel yaşam-ış çatışması olarak iki yönlü meydana gelmektedir. Bireyin işinde üstlendiği rol, özel yaşamını olumsuz etkilediğinde iş-özel yaşam çatışması; özel yaşamında üstlendiği rol işini olumsuz etkilediğinde özel yaşam-ış çatışması meydana gelmektedir (Çarıkçı vd., 2009, 162).

Nedenlerine göre çatışma; zaman esaslı, zihinsel ve duygusal gerginlik esaslı ve davranış esaslı çatışma olarak üç farklı boyutta yaşanmaktadır. Bireyin işine ve özel yaşamına gerekli zamanı ayıramadığında yaşadığı çatışmaya zaman esaslı çatışma; işinde veya özel yaşamında üstlendiği rolün yarattığı gerginlikten dolayı oluşan çatışmaya gerginlik esaslı çatışma; bireyin işe ve özel yaşamındaki rollere ait davranışların birbiriyle uyum sağlamaması sonucunda ortaya çıkan çatışmaya davranış esaslı çatışma denilmektedir (Çarıkçı vd., 2009, 163).

2.2.10. Arttırma ve Kıtlık Yaklaşımı

Kıtlık yaklaşımı, zaman ve enerjinin sınırlı kaynaklar oluşundan hareketle bireylerin rol sorumluluklarını gerçekleştirmek için yeterli zaman ve enerjiye sahip olmadıkları görüşüne dayanmaktadır. 20. yüzyılın ortalarında, ailenin işin gerçekleştirilmesinin önünde bir engel olarak görülmesi düşüncesinin örgüt kültürüne yerleşmesi ile aile ve işin kati çizgilerle birbirinden ayrılması iki alan arasında mücadele yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle eğitim düzeyi artan kadının iş ortamına girmesiyle bu sorun erkeklerden çok kadın çalışanların sorunu olarak görülmekteydi. Erkeğin üstlendiği geneksel eve para getirme rolünün yanısıra kadınların anne ve eş rollerinin de bulunması, iş talepleri için bir tehdit kaynağı olmuştur. Başka bir deyişle, iş ve aile alanları arasındaki mücadele sadece kadınları ilgilendiren bir konu olarak görülmekteydi. İnsanın sahip olduğu enerji ve zaman gibi sabit ve sınırlı kaynaklar, kadının hem ev işleriyle başa çıkmasına hem de iş taleplerini karşılamasına yetmeyeceği için kadının stres ve depresyon yaşayacağı öne sürülmüştür (Kapız, 2002(b), s. 143).

İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda, iş-aile yaşamı kavramının sadece kadınları değil, erkeklerin de aile sorumluluklarını üstlenmeleriyle erkekleri de kapsadığı görülmüştür. Kıtlık yaklaşımı için yapılan araştırmaların sonucunda, bir alana olan bağlılığın diğer alandaki rolü olumlu yönde etkilemesiyle arttırma yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Kapız, 2002(b), s. 143).

2.2.11. Sınır Yaklaşımı

İş-yaşam sınır yaklaşımı önceki teorilerin eksikliklerine ve eleştirilere bir çözüm olması için geliştirilen yeni bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım bireylerin iş ve aile alanlarını ve aralarındaki sınırları bir denge oluşturabilmek için nasıl yöneteceklerini ve uzlaşacaklarını açıklar. Yaklaşımın odak noktası iş ve ailenin birbirlerini etkileyen farklı alanlar oluşturduğu fikrine dayanır (Clark, 2000, s. 750). Yaklaşımına göre, iş ve aile sistemleri arasındaki başlıca ilişki duygusal değil, insanidir. Bireyler içinde yaşadıkları iş ve aile alanlarını, bireyin alan ve alan üyeleriyle olan ilişkilerine ve bu alanlar arasındaki sınırları şekillendirmesine göre

biçimlendirmektedir. Sınırlar arasından geçiş kimi bireye göre önemsizken kimi bireye göre sancılı olmaktadır. Sınır geçici olarak da tanımlanan bireyler; ilgi alanlarını, kişisel tarzlarını, hedeflerini geçiş esnasında diğer alana göre biçimlendirmektedir. Sınır kuramında, minimum rol çatışması ile işte ve özel yaşamda doyum, denge olarak ifade edilmektedir (Kapız, 2002(b), s. 146).

2.2.12. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı iş yaşam dengesini, aile sistemleri kuramı ve çevresel sistemler kuramı olarak daha geniş açıdan incelemektedir. Aile sistemleri kuramı, bir aile bireyinin yaşamış olduğu deneyimlerle diğer aile bireylerini ne şekilde etkilediği üzerine kurulmuştur. Bu etkileşim; eşin, iş yaşam dengesiyle ilgili kazandığı deneyimlerin aslında, işiyle ve özel yaşamıyla ilgili ipuçları verdiğiine işaret etmektedir (Küçükusta, 2007, s. 48).

Çevresel sistemler kuramı ise, iş ve kişisel yaşam bağlantısının bazı etkilerin sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu etkiler; süreç, birey, içerik ve zaman özellikleridir. Her bir özelliğin bireyin iş ve yaşam deneyimi üzerinde, birbirini etkileyen ve katkısız etkisi bulunmaktadır. İş, aile ve toplum alt sistemlerinin bir araya gelmesi, her bir alandan elde edilen sonuçları etkileyen üst sistemler oluşturmaktadır. Bu üst sistemler, iki alt sistem arasında olumlu, olumsuz, tekyönlü, karşılıklı ilişkileri kapsayabilmektedir (Küçükusta, 2007, s. 49). Çevresel sistemler kuramı, iş ve kişisel yaşam alanları ile ilgili olarak daha geniş kapsamlı ilişkilerin oluşturulmasına ve alan belirliliğiyle ilgili tutarsızlık ve zıtlıkların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, iş-yaşam ilişkisine sadece iş ve aile rolleriyle değil, daha geniş açıdan bir yaklaşımın oluşmasına olanak tanımıştır (Küçükusta, 2007, s. 49).

2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar

İş yaşam dengesini etkileyen unsurlar, kişisel ve örgütsel unsurlar olarak iki bölümde incelenebilir. Örgütsel faktörler, örgütte uygulanan mevcut stratejilerden kaynaklı olup, kişisel faktörler ise kişilerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerden kaynaklı sebepler iş yaşam dengesinin kurulmasında büyük etkiye sahiptir. Kişilerin iş tatminini gerçekleştirebilmeleri özel yaşamlarına etki edecektir. Özel yaşamlarında daha mutlu ve bilinçli hareket edebileceklerdir. Kişisel faktörlerin başında cinsiyet, eğitim ve kariyer planlama gelmektedir.

2.3.1.1. Cinsiyet

Toplumun bireylerden beklediği cinsiyet rolleri, bireylerin kadın ve erkek olarak iş yaşamlarında ve özel yaşamlarında farklılıklar meydana getirmekte ve buna göre kadın ve erkeğin iş yaşam dengesinin değişmesine sebep olmaktadır. Cinsiyet rolü, hangi mesleğin kadına uygun hangi mesleğin erkeğe uygun olduğunun belirlenmesinde yardımcı olmaktadır (Örücü vd, 2007, s. 120). Öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi mesleklerde daha çok kadın çalışanların bulunması, bu mesleklerin kadına ait olan eş ve annelik rollerinin bir uzantısı olarak görülmesidir (Narin vd, 2006, s. 71). Kadınların erkeklere göre daha düşük iş tatmini sağlayıp, iş yaşam dengelerinin daha kırılğan bir yapıya sahip olması durumuna; kadınların erkeklere göre daha vasıfsız işlerde çalışmaları sebep gösterilebilir. Genellikle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır (Uyargil, 1988, s. 23).

Kadınların çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere, erkeklerin ise daha çok maaş, kariyer ve ilerleme imkanları gibi konulara daha fazla önem vermelerinden dolayı, iş yaşam dengesinin beklenti düzeyiyle ilgili olduğu söylenebilmektedir (Kırel, 1999, s. 118). Kadınların iş yaşamlarında cinsiyet ayırımından kaynaklı gerek kariyer engelleri gerekse ücret gibi sosyal hak farklılıkları iş yaşamında memnuniyetsizliğe sebep olabilir. Kariyer hedefleri sağlam olan bir kadın bunları gerek toplumdaki kaynaklı gerek üyesi olduğu örgütün şartlarından kaynaklı yerine getiremiyorsa, bunu özel hayatına yansıtması ve iş yaşam dengesini sağlayamaması kaçınılmaz olacaktır.

2.3.1.2. Eğitim

Eğitim, bireyin iş yaşam dengesini kurabilmesinde önemli bir faktördür. Bireyin aldığı eğitim ile orantılı bir işte çalışıyor olması, işin gereklerini aldığı eğitim ile yerine getirip iş için yetersiz kalmaması, motivasyonunu artıracaktır. Alınan eğitim seviyesi, bireyin kariyeri için önemlidir. Bireyin kariyer hedefleri aldığı eğitim ile paralel olarak şekillenir. Birey iyi bir eğitim almışsa işinin gereklerini yerine getirebiliyor ve özel yaşamı ile iş yaşamı ayrımının farkındaysa bu dengeyi kurabilir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 338).

Günümüzde eğitilmiş çalışanların kalifiye olarak adlandırılması, kendilerine yüklenen sorumluluğu da arttırmaktadır. Ortaya çıkabilecek her türlü soruna çözüm bulmalarının ve işlerini en iyi ve hızlı şekilde yapmalarının beklenmesi, bireyin var olan iş stresini daha da arttırmasına yol açabilir. İş hayatındaki mutsuzluğun özel hayata yansımaya neden olabilir. Bu sebeple daha az eğitilmiş kişilerin yaptıkları işlerin, daha az sorumluluk ve beklenti getirmesi, kişiye daha az stressiz bir iş hayatı sunabilir. Bu duruma örnek olarak üniversite eğitimi almış çalışanların daha yüksek beklentiye sahip olması nedeniyle, ilköğretim veya lise

mezunu çalışanlardan daha az tatmin yaşadıkları görülmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 338).

2.3.1.3. Kariyer Planlama

Kariyer ile ilgili örgütlerin sahip olduğu sorumluluklar gibi bireyin kendisi adına sahip olduğu sorumluluklar da vardır. Birey kendi kariyer planlamasını yapabilmiş olmalıdır.

Kariyer planlama bireyin ilgilerini, kişiliğini, yeteneklerini, bireysel değerlerini göz önünde bulundurarak, kendisi için uygun olan kariyer yolunu araştırma ve karar verme sürecidir. Bu süreç bireyin yeteneğini kullanarak, edinmiş olduğu iş rolünün gereklerini yerine getirebilmek adına eğitim almasını ve kendisini bu alanda geliştirmesiyle devam eder. Diğer bir tanıma göre bireyin fırsatlarının ya da engellerinin farkında olarak, kendisine hedef belirlemesi ve bu hedefe ulaşabilmek için iş, eğitim ve bunlarla ilgili programları planlama sürecidir (Erdoğan, 2003, s. 15).

Bireyin kendisi için iyi bir kariyer planlaması yapabilmesi için öncelikle kendini çok iyi tanıyor olması, yapabilecekleri ve yapamayacaklarının farkında olması gerekmektedir. Bireyin iyi bir kariyer planlaması yapabilmesi, geleceğini güvence altına alması demek olabilir.

Birey yeteneklerinin farkındaysa ve doğru bir kariyer seçimi yapmışsa bu ileride kendisine geri dönecektir. İsteyerek işini yapan bireyle istemeyerek yapan bireyin iş yaşam dengesi birbirinden farklıdır. Bireyin iş yaşamında mutlu olması, özel hayatına da olumlu yansıtacaktır. Tam tersi olarak iş yaşamındaki isteksizlik ve mutsuzluk, özel hayatına da mutsuzluk getirecektir.

Kariyer kavramı her ne kadar birey için iş yaşamına başladığında ortaya çıkıyor gibi gözükse de aslında eğitim döneminde ortaya çıkmaktadır. Birey yetenekleri doğrultusunda eğitim görmeyi istediği alanı seçme ve karar verme sürecinde başarılı olursa, başarılı bir kariyer planlaması yapmaya başlamıştır. Kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşur (Atay, 2006, s. 34):

1. Kendini ve çevresel faktörleri değerlendirme: Birey bu aşamada kendi yeteneklerini ve bu yetenekleri değerlendirebileceği imkanların farkında olmalıdır.
2. Kariyerle ilgili kişisel amaçların belirlenmesi: Bireyin kişisel amaçlarını iyi belirlemesi, kariyerini geliştirebilmesi için gereklidir.
3. İşin gereklerinin belirlenmesi: Birey yetenekleri doğrultusunda seçmiş olduğu işin gereklerini belirlediği ve bunun için imkanlarını değerlendirdiği süreçtir.

4. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken eğitimin alınması: Bireyin mesleki gelişim için gerek dahil olduğu örgüt gerekse bireysel imkanlarıyla geliştirme programlarına katılma sürecidir.
5. Bireysel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi: Bireyin dengeye ulaşabilmek için almış olduğu eğitimi örgüt yararına kullanmasıdır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde çalışanların örgütten kaynaklı iş yaşam dengelerini etkileyen faktörler örgütsel faktörlerdir. Başlıca örgütsel faktörler; rollerin belirsizliği, rol çatışması, kişilerarası çatışma, sorumluluk, yönetime katılım, işe karşı duyulan güven, yönetim tarzı, fiziki mekan ve çevre şartları, aşırı iş yükü ve kariyer engelidir.

2.3.2.1. Rollerin Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin rolü hakkında gerekli bilgiye sahip olmaması veya rolü için gerekli olan bilginin kendisine yeteri kadar verilmemesinden ötürü görülmektedir. Eğer işin amaçları yeterince belirlenmemişse, stres ve gerginlik birey için kaçınılmaz olacaktır. Tüm bu eksiklikler sonucunda belirsizlik ortaya çıkması bireyin iş tatminsizliği, kendine güvensizlik, psikolojik gerilim yaşamasına ve kendisini yetersiz görmesine neden olacaktır (French ve Caplan, 1970, s. 391).

İş tanımı yapılmayan bir çalışan hangi işi yapması gerektiğini, işinin sorumluluğunu ve işin ne kadarının kendisine ait olduğunu bilememektedir. Bu durum çalışanın istemeyerek başka çalışanın alanına müdahale etmesine yol açabilen bu durum rol belirsizliğini ve rol çatışmasını beraberinde getirmektedir. Rol belirsizliği kimi çalışanın yapması gerekenden az iş yapmasına ve yapılmayan işlerin sorumluluğunda olmayan çalışanların üzerine yüklenmesine sebep olabilmektedir. Rol belirsizliği sonucu birey işe yaramazlık duygusuna kapılarak moralsizlik yaşayabilir ve işini bırakmaya niyet edebilmektedir (French ve Caplan, 1970, s. 391).

2.3.2.2. Rol Çatışması

Bireyin karar vermekte zorlanması, seçenekler arasından hangisini seçeceğini bilememesi ve birden çok rolünün aynı anda ortaya çıkması, rol çatışmasına neden olmaktadır. Rol çatışması, istenen veya istenmeyen birçok eşdeğer nesneden istenmeyen eşdeğer nesnenin seçmek zorunda kalma durumunda ortaya çıkmaktadır (Başaran, 2000, s. 172). Çalışanların rol çatışması yaşaması; işine karşı güveninin azalmasına, iş tatmininin düşmesine ve işiyle ilgili stres yaşamasına neden olmaktadır.

2.3.2.3. Kişilerarası Çatışma

Aynı işyerinde çalışan işgörenlerin birbiriyle farklı fikir, duygu ve düşüncelere sahip olması durumunda kişilerarası çatışma ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası çatışma çalışanlar arasında statü kaynaklı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin birbirlerini engellemeleri sonucunda ortaya kavga boyutunda çatışmalar da çıkabilmektedir. İşgörenler arasındaki geçimsizlik, işgörenlerin üstleriyle yaşadıkları olumsuz ilişkiler, çalışanların birbirleriyle olan uyumsuzluğu ve işgörenlerin arasında yaşanan en ufak çatışma veya tartışma, işletmelerde gerginlik yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler; müdür, şef, memur arasındaki fikir ve çıkar ayrılıkları kişilerarası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2011, s. 593).

2.3.2.4. Sorumluluk

İşgörenlerin işlerinin başından sonuna kadar tüm aşamalarının işgörenlerin denetimi altında olması, işgörenlerin işleri ile ilgili aldıkları sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Diğer işgörenlerin sorumluluğunu üstlenmek, sorumluluğunun fazla olmasına rağmen yetkisinin yeterli olmaması, işgörenlerin üzerlerinde gerginlik ve baskı oluşturabilmektedir. İnsanlarla daha yoğun ilişkiler içerisinde olan ve bu insanların yönetiminden sorumlu olan yöneticiler daha fazla stres yaşamaktadır. Özellikle hizmet sektörü olan otel işletmelerinde hem çalışanlar hem de misafirlerle yüz yüze yoğun ilişki içinde olmak strese yol açabilmektedir (Kuruüzüm vd. 2008, s. 190).

2.3.2.5. Yönetime Katılım

Yönetime katılma yerine işgörenin yönetime katılması, katılmalı yönetim, kararlara katılma gibi kavramlar kullanılabilir. Bireyin sorumluluğundaki işe ilişkin kararlarda söz hakkının olup olmaması, işi ile ilgili değer yargılarının değişmesine sebep olabilir. Çalışanların kendileri ile ilgili kararlar alınırken fikirlerinin göz ardı edilmiş olması, bireylerin motivasyonunun bozulmasına ve akabinde yaptıkları işte verimsizliğe kadar gidebilir. Bireyler iş yaşamlarında yetki gerektiren pozisyonlarda çalışmıyor olsalar da, yetkili kişilerce alınan yönetimi etkileyecek kararlarda fikirlerinin alınmasından olumlu yönde etkileneceklerdir ve bu iş yaşamlarına, dolaylı olarak da özel yaşamlarına olumlu olarak yansıtacaktır (Dicle, 1980, s. 9-10).

2.3.2.6. İşe Karşı Duyulan Güven

Çalışanların işlerine ve işletmelerine karşı duyduğu güven, kaygı duymadan çalışmasını sağlamaktadır. Sahip olduğu işe karşı güven duymayan çalışanlar, işine gerekli

şekilde odaklanamayarak etkin bir şekilde çalışmamaktadır. Üstleriyle ilgili yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar, bu olumsuz durumu özel yaşamlarına da yansıtarak, aile çevresinin de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerde, şirket birleşmeleri ve küçülmelerinde ve işyeri kapanmalarında, işini kaybedeceğini düşünen çalışanın üzerinde hissettiği baskı ve stres düzeyi artmaktadır. İşine karşı güven duyan çalışanların, üstleriyle ve meslektaşlarıyla ilişkileri daha iyi olacağından, yönetimi daha kolay olacaktır ve dolaylı olarak bu güven duygusunun olumlu etkisi işletme performansına artı olarak yansıtacaktır (Özgen vd., 2001, s. 334).

2.3.2.7. Yönetim Tarzı

Örgütlerin hiyerarşik yapısı, bireylerin iş hayatlarında huzur için önemli bir etkidir. Yönetici, bireyler için çok önemlidir. Bireyin motivasyonu için gerekli olan diğer şartlar sağlanmadığında bile iyi bir yönetici ile çalışan bireylerde motivasyon yüksek olabilmektedir. Bireyler iyi yönetildikleri ve kendilerine değer verildiğini bildikleri ortamda yüksek motivasyonla çalışabilirler. Bu da bireyleri, iş hayatlarında mutlu kılmaktadır.

2.3.2.8. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları

Gününün büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanın; çalıştığı ortamın aydınlatması, hava koşulları, gürültüsü ve sıcaklığı gibi unsurlar, işini ve kendisini etkilemektedir. Karanlık, gürültülü, sağlık koşullarına uygun olmayan ve güvensiz bir ortamda çalışan işgörenlerin fizyolojik ve psikolojik durumu olumsuz etkilenmektedir. Bu olumsuz koşulların düzeltilmesi, işgörenin performansını arttırarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır.

2.3.2.9. Aşırı İş Yükü

Yapılan işin, çalışanın sorumluluğunu aşması, çalışanın sahip olduğu yeteneğin ve bilginin yetersiz kalması ve başkalarının sorumluluğuna giren işlerinde üstüne kalması, çalışanın aşırı iş yükü yaşayarak, kaygı ve gerginlik yaşamasına neden olacaktır. Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükü altında olan çalışanların tükenmişlik sendromu yaşadıklarını belirtmiştir (Van ve Geurts, 2001, s. 232; Budak ve Sürvegül, 2005, s. 104; Kuruüzüm vd., 2008, s. 192; Şahin ve Şahin, 2013, s. 63).

2.3.2.10. Kariyer Engeli

Bireyler iş yaşamları boyunca bir yerlere gelebilmek, yapmış oldukları kariyer planlamaları doğrultusunda hareket etmek istemektedirler. Bunların kendilerine sağlandığı bir örgüt bünyesinde yer almak, bireylerin iş yaşamlarında tatmin olmaları için önemli bir etkidir. Örgütler, çalışanlarına gelecek vaat edemedikleri sürece, çalışanlar kariyerleri ile ilgili sürekli bir kaygı içerisinde olacaklardır.

2.4. Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesizliği ve Sonuçları

Bireyin iş ve özel yaşam alanının gereklerini yerine getirememesi ve bir alanın diğerinden daha baskın olması, rol çatışmasının yaşanmasıyla iş yaşam çatışması kavramını ortaya çıkarmıştır. Literatürde iş yaşam dengesi olgusu ise daha kapsamlı bir kavram olarak incelenmektedir (Duxbury ve Higgins, 2001, s. 12; Hayman, 2005, s. 86).

Konaklama sektörünün özelliklerinden kaynaklanan, çalışanların insanlarla iletişim halinde olması, operasyonun kesintisiz devam etmesinden dolayı gelişen vardiyalı çalışma sistemi ve çalışanların aşırı yükü üstlenmesi, iş yaşam dengesizliğine yol açmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yaşanan iş yaşam dengesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan ele alınıp aktarılacaktır.

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

İş yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçları; yeme içme bozukluğu ve uyku düzeni bozukluğu gibi sonuçları içeren davranışsal sonuçlar, depresyon ve tükenmişlik sendromu gibi psikolojik sonuçlar ve sağlık sorunları gibi fiziksel sonuçlar kapsamında ele alınacaktır.

2.4.1.1. Davranışsal Sonuçlar

İş yaşam dengesizliğinin sigara ve kullanımında artış, yeme düzeninin bozulması, uykusuzluk, şiddet kullanımı ve iş kazalarında artış bireyi etkilediği gibi bireyin iş ve aile çevresini de etkileyen davranışsal sonuçlara neden olmaktadır. İş yaşam dengesizliğinin neden olduğu davranışsal sonuçların üzerine yapılan çalışmaların sayısı az olmasına karşın, Frone ve arkadaşlarının (1992, s. 68) yaptığı çalışma, iş yaşam dengesizliği algılayan çalışanların alkol kullanımlarının arttığını ortaya koymuştur.

2.4.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Konuya psikolojik sonuçlar açısından bakıldığında, Selye (1976, s. 4), bireyin beynin her türlü isteme uyum sağlamak için verdiği yaygın tepki olarak tanımladığı stresin neden olduğu çaresizlik duygusuna kapılmasıyla depresyon yaşadığını belirtmektedir. İşyerinde

yaşanan stres ve depresyon sonucunda bireyde stres algısında artış, iş ve yaşam doyumunda azalma ve tükenmişlik sendromuna kadar varan etkiler görülmektedir. Bireyin yaşadığı bu tür duygusal ve ruhsal sorunlar, kişisel sorunlar olarak algılansa da çalışanların iş performanslarını olumsuz etkilemesinden ötürü işletme performansında düşüş meydana getirmektedir.

Bireyin, işyerinde yaşadığı stres nedeniyle iş ve özel yaşam alanlarındaki gerekliliklerini yerine getirememesinden dolayı yaşam kalitesi düşmektedir. Çalışanın özel hayatına vakit ayırabileceği şekilde günlük çalışma saatlerinin düzenlenmesi, işyerine kolay ulaşabilmesi, işyerine ait fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik örgütsel politikaların benimsenmesi ve uygulanması, iş-aile destek programları, kariyer gelişim planlarının yapılması, danışmanlık hizmetleri sunulması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, iş süreçlerinde strese yol açan etkenlerin azaltılması ve engellenmesiyle çalışanın yaşadığı iş stresinin azaltılıp, iş yaşam dengesi sağlanarak, iyi bir yaşam kalitesine erişmesi sağlanmalıdır (Duxbury ve Higgins, 1998, s. 112; Güçlü, 2001, s.103).

Tüm meslek gruplarının kendine ait iş süreçleri, belirli stres kaynaklarına sahiptir. Yalnız insanlarla daha fazla iletişim içerisinde olunan öğretmenlik, hemşirelik ve konaklama sektörüne ait meslek grupları gibi hizmet sektörlerinde çalışan bireylerin daha fazla stres yaşadıkları araştırmalar ile ortaya koyulmuştur (Cranwell-Ward, 1987, s. 224). Konaklama sektöründe aralıksız hizmet sunumu, uzun çalışma saatleri, insanlarla yoğun iletişim içerisinde olunması, misafirleri güleryüzlü hizmet ile memnun etme zorunluluğu, çalışan devir hızının yüksek olması ve mevsimlik çalışmanın fazla olması; bu meslek grubuna ait çalışanlarda daha fazla stres görülmesine neden olmaktadır. Bir konaklama işletmesinin misafir memnuniyetine ulaşması için öncelikle çalışanlarının memnuniyeti sağlanması gerekmektedir; çalışanların düşük yaşam kalitesine sahip olarak stres içerisinde çalışması, konaklama işletmesinin hizmet kalitesini düşürerek performansını olumsuz etkileyecektir.

Stresli iş çevresinden dolayı bireyin bu stres durumuyla başa çıkamaması halinde; içe yönelmesine sebep olan fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk anlamına gelen tükenmişlik; bireyin fiziksel, sosyal ve psikolojik anlamda tükenme hissi duymasıdır (Maslach, 1978, s.111; Çam, 1991, s. 202). Tükenmişlik, daha çok müşterilerin ilgi ve dikkat taleplerinde buldukları hizmet sektörü, kamu sektörü ve yönetsel konumlardaki mesleklerde daha sık görülmektedir (Duxbury ve Higgins, 1998, s. 115). Tükenmişlik konusu ileriki bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

2.4.1.3 Fiziksel Sonuçlar

İş yaşam dengesizliği sonucunda yaşanan stresin davranışsal ve psikolojik sonuçlarının yanı sıra çalışanın tıbbi anlamda kalp, tansiyon ve mide rahatsızlıkları gibi sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmasına neden olan fiziksel sonuçları da bulunmaktadır (Quick vd., 1997, s. 72).

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

İş yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları, bireyin kaybı ile ilgili olarak işe devamsızlık, işgören devir hızında artış, grev ve iş yavaşlatma ve iş başarısında düşüş olarak doğrudan maliyet ve örgütün kaybı olarak iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve ilişkilerde kalitesizlik olarak dolaylı maliyetler olmak üzere iki kısım altında aktarılacaktır (Quick vd., 1997, s.73). Tablo 2.1’de bu maliyetler sunulmuştur.

Tablo 2.1 İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşe Devamsızlık ▪ İşgören Devir Hızında Artış ▪ Grev ve İş Yavaşlatma ▪ İş Başarısında Düşüş 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Tatminsizliği ▪ Düşük Örgütsel Bağlılık ▪ İlişkilerde Kalitesizlik

Kaynak: Quick vd, 1997, s. 73’ten Aktaran Küçükusta, 2007, s. 66.

2.4.2.1. Doğrudan Maliyetler

Doğrudan maliyetler konusu altında işe devamsızlık, işgören devir hızında artış, grev ve iş yavaşlatma ve iş başarısında düşüş faktörleri ele alınacaktır.

2.4.2.1.1. İşe Devamsızlık

Duxbury ve Higgins (1998, s. 115) tarafından yapılan araştırmada, işe devamsızlığın iş yaşam dengesizliğine göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. İşyerinde yaşanan stresin; bireyin davranışsal, psikolojik ve fiziksel sorunlar yaşamasına ve bu sorunların sağlık sorunlarına neden olduğu belirtilmiştir. Bireyin fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları yaşaması, işe devamsızlık yapmasına neden olmaktadır (Bhagat vd. 1985, s. 208).

Çalışanın işe devamsızlık yapmasının nedenleri, sağlık sorunları dışında başka nedenler de olabilir, bunları belirlemek güçtür. Çalışanlar, fiziksel olarak sağlık sorunu olmadığı durumlarda da bunu mazaret göstererek özel yaşamının gerekliliklerini yerine getirebilmektedir. Çocuğu ile ilgilenmek için sağlık sorunu olduğunu mazaret gösteren bir çalışanın durumu buna örnektir. Ayrıca çalışanlar, işyerinde yaşadıkları stresten uzaklaşmak

için de bu tarz bahaneler üreterek iş devamsızlığı yapabilmektedirler. Bu tür iş devamsızlıklarının fazla olduğu işletmelerin performansları olumsuz yönde etkilenmektedir.

Konaklama işletmelerinde bir çalışanın devamlı rapor alması, diğer meslektaşlarının üzerine daha fazla iş yüklenmesi anlamına gelmektedir. Meslektaşlarının yanı sıra yöneticisinin de sorumluluğunu artırmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe aşırı iş yükü altında çalışan bireylerin etkinliği ve verimliliği düşeceği için hizmet kalitesinde de düşüş görülecektir.

2.4.2.1.2. İşgören Devir Hızında Artış

Her işletmenin örgütsel yaşam gücü bakımından belirli bir işgören devir hızının olması gerekmesine karşın, bu oranı en alt düzeyde tutmak istemektedir. İşletmedeki işgören devir hızının yüksek olması, maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Kaliteli işgücünü kaybetmenin yanı sıra yeni personel bulma, bulana kadarki sürede personel kiralama ve eğitim maliyetleri, işletmelerin üzerine ağır yük oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş yaşam dengesizliğinin psikolojik sonucu olan tükenmişlik ile işgören devir hızı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Robbins, 1993, s. 217).

2.4.2.1.3. Grev ve İş Yavaşlatma

Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri gibi nedenlerden dolayı yüksek düzeyde stres yaşayan çalışanlar, örgütlenerek grev yapmaya veya iş yavaşlatma eylemleri katılmaya karar verebilmektedir (Quick vd., 1997, s. 75). İşletmeler için yüksek maliyetlere neden olacak grevler ve iş yavaşlatmalar; üretim, personel, fırsat, tedarikçi ve müşteri kayıplarına sebebiyet vermesi nedeniyle işletmelerin bu olumsuz durumu toparlaması zor olmaktadır.

2.4.2.1.4. İş Başarısında Düşüş

İş ve özel yaşam gereksinimlerini karşılamakta yaşanan zorluklar nedeniyle, yaşanan yorgunluk ve oluşan stres, iş kazalarına ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. MacBride-King (1990, s.87), yapılan çalışmalarda, bakıma muhtaç yakınları olan çalışanların seyahat ve şehir değiştirme engeli olduklarını, iş dışı zamanlarda düzenlenen toplantı ve seminerlere katılmakta zorlandıklarını, işlerine odaklanamadıklarını ve ekstra iş olduğunda kalmakta zorluk yaşadıklarını belirttiklerini bildirmiştir.

Bireylerin kişisel ve aile sorumluluklarının fazla olması, iş hayatlarını olumsuz yönde etkileyerek, iş başarılarının düşmesine neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde yoğun dikkat ve ilgi bekleyen misafirlerin taleplerini karşılayabilmek için çalışanların işlerine yoğunlaşabilmeleri gerekmektedir. Aksi durumda, talepleri karşılanmayan misafirlerin

memnuniyetsizlik yaşamasına ve konaklama işletmesini bir daha tercih etmeyerek bu memnuniyetsizliklerini de potansiyel misafirlere aktarabileceklerdir. Bu da konaklama işletmesinin yeni misafirler tarafından tercih edilmesinde düşüş yaşanmasına neden olarak işletmenin karlılığına olumsuz yansıtacaktır.

2.4.2.2. Dolaylı Maliyetler

Dolaylı maliyetler konusu altında iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta düşüş ve ilişkilerde kalitesizlik faktörleri ele alınacaktır.

2.4.2.2.1. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluğu ifade etmektedir. İş tatmini; işin özelliklerinin, çalışanın istedikleriyle uyum göstermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın somut ve sosyal şartların yanında işine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik beklentilerinin karşılanma seviyesini belirtmektedir (Menteşe, 2007, s. 2).

İş yaşam çatışması yaşayanların daha fazla iş stresi yaşadığı ve buna bağlı olarak daha fazla iş tatminsizliği yaşadıkları görülmüştür (Bhagat, 1985, s. 209). Yapılan çalışmalarda yüksek iş yaşam çatışması yaşayan çalışanların; iş tatminsizliği yaşadıklarını, düşük iş yaşam çatışması içersinde olan çalışanların da daha yüksek iş tatmini yaşadıkları görülmektedir (Duxbury ve Higgins, 1991, s. 65).

İş tatmini, işveren açısından maliyet göstergeleri dolaylı olduğu için daha zor anlaşılabilir. İş tatminsizliğinin en belirgin sonuçları, işgören devir hızının ve işe devamsızlığın artmasıdır. İş tatminsizliği yaşayan bireylerde daha fazla sağlık sorunları görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda, iş tatminsizliği yaşayan çalışanların işinden tatmin olan çalışanlara göre daha kısa yaşadıkları ve daha fazla baş ağrısı ve kalp rahatsızlıklarıyla karşılaştıkları ortaya koyulmuştur (Robbins, 1993, s. 219).

2.4.2.2.2. Örgütsel Bağlılıkta Düşüş

Bireyin çalıştığı işletmeye olan bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı hissettiği sadakat ve kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, s. 67). Örgütsel bağlılık; çalışanların geçmiş tecrübeleri ve işletmeye uyum sağlama durumlarına göre şekillenen davranışsal bağlılık ve çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesiyle, çalışanı işletmeyle bütünleşmesini sağlayan duygusal bir tepki olan tutumsal bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005, s.129).

Çalıştığı işletmeye örgütsel bağlılık duyan çalışanlar, işletmenin amaçlarını, değerlerini ve stratejilerini daha fazla benimsemektedirler. İşletme hedeflerinin gerçekleşmesi için emir ve beklentilere daha fazla çaba sarf ederek, içlerinden gelerek daha iyi yapmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; işlerinden daha fazla tatmin yaşamakta, daha üretken olmakta, daha fazla sorumluluk duygusu taşımakta, işlere daha fazla katılım göstermek için çaba sarfetmekte, işletmeye daha uyumlu ve sadık olmakla birlikte işletmeler daha az maliyete sahip olmaktadır.

Örgütsel bağlılık duyan çalışanlara sahip olan işletme, iş tatmini sağlayarak işe devamsızlık oranını ve işgören devir hızını düşürmektedir. Hem yeni personel bulma ve kiralama hem de çalışanların iş yavaşlatmasını önlediği gibi çalışanların performansının artması, işletme performansına da olumlu olarak yansımaktadır.

Çalışanların, iş ve iş dışı hayatındaki gereksinimler ile ilgili yöneticisinden veya işverenden yeterli desteği göremediği zamanlarda yaşadıkları iş yaşam çatışması, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Duxbury, L. and Higgins, 1998, s. 112).

2.4.2.2.3. İlişkilerde Kalitesizlik

İşgörenlerin çalıştıkları ortamda strese maruz kalmaları, işgörenlerin arasındaki ilişkilerinin kalite düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Quick vd., 1997, s. 68). Stresle başa çıkmaya çalışan işgörenler; çevresindeki insanlara karşı duyarsızlaşmaya, güvenmemeye, anlayışsız olmaya, sevgisini ve saygısını yitirmektedir (Kahn vd., 1964, s. 242). Bu durum örgütsel bağlılığın azalmasına, iş tatminsizliğine, işe devamsızlığa, iş yavaşlatmalara, iş bırakmalarına ve işgören devir hızının yükselmesine neden olmasından dolayı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Aynı zamanda bu durum, işgörenin iş dışı yaşamını da olumsuz etkileyeceğinden dolayı yaşam kalitesinin seviyesi de düşecektir.

2.5. Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar

Günümüzde tüm sektörler, insan kaynağını güçlendirmek adına iyi bir iş yaşam dengesi kurmaları gerektiğinin farkındadır. Böylelikle motivasyonu, sadakati, verimliliği ve değişimlere karşı daha hızlı uyumu hedeflemektedirler.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin temel hedefi müşteri istek ve taleplerini karşılamaktır. Bu da hizmeti sunan çalışanın niteliğine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonu daha önemli hale gelmektedir.

İş yaşam dengesini sağlamaya yönelik yaklaşımlar bireysel ve örgütsel açıdan ele alınarak iki kısımda aktarılacaktır.

2.5.1. Bireysel Yaklaşımlar

İş yaşam dengesizliği yaşayan birey etkin olarak bu problemle başa çıkabilirse bu dengesizliği de kontrol altına alabilmesi mümkün olacaktır (Rotondo vd., 2003, s. 292).

İş yaşam dengesizliğini sağlamaya yönelik bireysel yaklaşımlar olarak; sorun odaklı yaklaşım, duygu odaklı yaklaşım, iş-aile rol sentezi, rollerin paylaşımı ve sosyal destek yaklaşımları incelenecektir.

2.5.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım

Sorun odaklı yaklaşım, iş yaşam dengesizliğinden oluşan stres faktörleri üzerinde odaklanmayı salık veren bir yaklaşımdır (Soysal, 2009, s. 32). Günlük iş ortamında stresle baş etmek için daha sıklıkla başvuru alan sorun odaklı yaklaşımın, duygu odaklı yaklaşımdan daha etkili olduğu belirtilmektedir (Bhagat vd., 1995, s. 111; Schwarz ve Stone, 1993, s. 54). Kanbay ve Üstün (2009, s. 158), hemşirelerin iş yaşam dengesizliği sonucunda oluşan stresle baş etmede kullandıkları yöntemleri araştıran çalışmalarında; hemşirelerin kendine güvenli yaklaşım ve sosyal destek gibi sorun odaklı yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir.

İş yaşam dengesizliğinin en önemli psikolojik sonuçlarından biri olan tükenmişlik düzeyinin, stresle baş etme yöntemlerinden sorun odaklı yaklaşımları kullanan kişilerde daha düşük olduğu araştırmalarla desteklenmiştir. Yapılan çalışmalarda, sorun odaklı baş etme ile kişisel başarı arasında pozitif, duyarsızlaşma arasında ise negatif bir ilişki olduğunu; sorun odaklı baş etme yöntemlerini kullanan deneklerin, düşük tükenme oranına sahipken; sorun odaklı olmayan baş etme yöntemlerini (çaresiz, boğun eğici yaklaşımlar) kullananlarda, tükenme oranının daha yüksek olduğu açıklanmıştır (Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013, s. 203).

2.5.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım

Duygu odaklı yaklaşım, stresin nedenini çözmek yerine pasif davranarak kabullenmeyi içeren bir yaklaşımdır. Sorunların çözümünü bulmak yerine sorunların olumlu yönlerini düşünerek, stresle baş etmeye çalışan duygu odaklı yaklaşımı uygulamayı öngörür (Soysal, 2009, s. 32).

Özellikle işin özel yaşama ve özel yaşamın işe olan olumsuz etkisini azalttığı bulgularan duygu odaklı yaklaşım (Aryee vd., 1999, s. 263), iş yaşam çatışması nedeniyle ortaya çıkan stres faktörünü olumlu düşünme ve esprili yaklaşımlarla azaltabilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 19).

2.5.1.3 İş Aile Rol Sentezi

İş aile rol sentezi, iş ve aile alanlarından gelen talepleri yönetmek için özellikle kadının da çalıştığı ailelerin artmasıyla önem kazanmıştır. Bireyin, iş aile rol sentezinde karar verme aşamasında rollerin sınır yönetimi ve rollerin benimsenmesi kullandığı stratejilerdendir. Sınır yönetimi, sınır yaklaşımı ile uyumludur. İş ve özel yaşam sınırını yüksek derecede korumaya çalışan rollerin sınır yönetimi stratejisi, bireyin iş ve aile alanlarından gelen talepleri birbirinden ayırması için uygulanan ilkeler ve davranışları içermektedir.

Birey, iş ve aile rollerinin yöneterek birbirleriyle uyumlu hale getirmeye çalışmasıyla iş ve aile yaşamındaki çatışmayı azaltabilir. İş aile rol sentezi, bireyin iş ve aile rollerini uyumlu hale getirebilmek için kullandığı stratejiler olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir iş aile rol sentezi stratejisi olan rollerin benimsenmesi, iş ve aile rollerinin arasındaki sınırın net olmaması nedeniyle yayılma yaklaşımıyla uyumludur. Birey, iş ve aile rollerini birbirinden ayırmamakta ve bireyin rolü gerçekleştirirkenki isteği, hangi alana ne kadar zaman ve enerji harcayacağını belirlemektedir (Kapız, 2002(a), s. 188-189).

2.5.1.4. Rollerin Paylaşımı

Hem kadının hem erkeğin çalıştığı ailelerde ebeveynlik rollerinin paylaşılması, iş yaşam dengesinin sağlanması açısından önemlidir. Çocuk bakımında geleneksel anne-baba rolündense, birbirlerini tamamlayıcı rolleri benimsemeleri, çocuk bakımının sorumluluklarının ve çocuk yetiştirmenin ekonomik zorunluluklarının paylaşılması, iş yaşam dengesinin sağlanmasına yardımcı olacaktır (Ehrenberg vd., 2001, s. 144).

Yarı zamanlı çalışarak günün daha büyük bir bölümünü ailesine ayırma, vardiyalı çalışma ile birbirlerinin yokluğunu tamamlama, çalışma saatlerinde yakın akrabalarından yardım istenmesi ve güvenli bir çocuk bakım seçeneği olan kreşler; ebeveynlerin çocuk bakımı açısından başvurdukları seçeneklerdir (Brennan ve Poertner, 1997, s. 240). İşletmelerde çalışanların çocukları için kreşlerin açılması, günden güne duyulan bir ihtiyaç haline gelmesine rağmen, Türkiye’de ve konaklama işletmelerinde sık rastlanan bir uygulama değildir (Özkalp, 1999, s. 458).

2.5.1.5. Sosyal Destek

İki veya daha fazla birey arasında destek sağlayanın, kaynaklarını destek alıcısının refahını arttırmak için aktarması anlamına gelen sosyal destek; stresin ortaya çıkmasını ve etkilerini azaltmaktadır (Shumaker ve Brownell, 1984, s. 21). Sosyal destek, maddi kaynak ve

zaman açısından araçsal yaklaşımla ve güven verme, saygı ve sevgi gösterme açısından duygusal destek olarak iki biçimde ele alınmaktadır.

Bireyin özel yaşamında aldığı sosyal desteğin, iş-aile çatışmasının yaşanma ihtimalini azalttığı çalışmalarla ortaya koyulmuştur (McCarthy ve Cleveland, 2005, s. 8). Özel yaşamında yeterli desteği alan birey, özel hayatının olumsuz etkisini işine daha az yansıtacaktır.

2.5.2. Örgütsel Yaklaşımlar

İş ve aile alanlarının taleplerinin eş zamanlı olarak çakışması ve zaman yetersizliğinden bir alanın veya her ikisinin de taleplerinin karşılanamaması durumunda, iş yaşam dengesi bozulmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışanların, iş yaşam dengesinin sağlanması için esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışma, dış kaynak kullanımı ve iş paylaşımı gibi alternatif çalışma şekilleri bulunmaktadır (Becker ve Moen, 1999, s. 1004).

Konaklama işletmelerinde operasyonun aralıksız devam etmesi, esnek çalışma ve yarı zamanlı çalışma şekillerinin uygulanmasını zorlaştırmaktadır, bu nedenle konaklama işletmelerinde daha çok dış kaynak kullanımı, iş paylaşımı ve bazı iş yaşam program uygulamaları görülmektedir.

2.5.2.1. Esnek Çalışma Kavramı

Son yıllarda giderek artan esnek çalışma uygulamaları, çalışanlara aile ve özel yaşamlarına daha çok vakit ayırabilmelerini sağlamaktadır. Bireylerin üzerlerinde hissettikleri iş baskısının azalmasıyla işinden daha fazla zevk duymasına yarayan esnek çalışma kavramı; iş tatminini arttırarak, çalışanın yaşam kalitesini ve örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulamaları, çalışanların iş ve aile arasında denge kurabilmesini sağlamaktadır (Kirel, 1999, s. 115).

Esnek çalışma koşulları, örgütün hedeflerine ulaşmasını aşağıdaki unsurlar yardımıyla kolaylaştırabilir (Kozak, 2009, s. 183):

- Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış saatler yoluyla iş gününü uzatması,
- İşgörenlerin iş yaşam dengelerini sağlayıcı seçenekler sunarak daha etkin bir zaman yönetimi sağlayabilmesi,
- İşe devamsızlıkların ve gecikmelerin azalması,
- Fazla mesai masraflarının azalması,
- İşgücü maliyetinin azalması,
- İşgören devri oranının düşmesi,
- İşgören moralini yükselterek başarı oranının artması,

- Daha fazla potansiyel işgörenin işletmeye çekilebilmesi,
- Geçici işgören sayısının azalması,
- Güven ortamının oluşması.

Esnek çalışmanın yukarıda sayılan faydaları yanında, çalışanlar açısından bazı sakıncaları da bulunabilmektedir (Kozak, 2009, s. 183):

- Fazla mesai ücretlerinin azalması,
- Kısa süreli ücretli izinlerin kalkması,
- Sosyal sigorta ve sosyal yardımlardan yoksun olabilmesi,
- İşler arasında yoğun koordinasyonun olduğu durumlarda işin planlanamaması,
- Çalışma zamanının kolay belirlenememesi.

Her iki taraf için çeşitli fayda ve sakıncaları beraberinde getiren esnek çalışma şekilleri, sendikalar tarafından da farklı algılanabilmektedir. Sendikalar, esnek çalışmanın getireceği belirsizliklerden kaygı duymaktadır. Esnek çalışma ile işgörenler arasında dayanışmanın azalabileceği, bireyselleşmenin artacağı, toplu işten çıkarmaların artacağı; dolayısıyla sendika üyeliğinin azalıp sendika gücünün zayıflayacağı görüşü oluşmuştur. Ayrıca, haftalık çalışma süresinin kısaltılmasının engellemesi, fazla mesai ücretinin ortadan kalkması, istihdam güvencesinin ortadan kalkması, ücretlerin düşmesi ve meslekte ilerleme imkanlarının azalması sendikalar açısından endişe yaratan unsurlara örnektir (Kozak, 2009, s. 184).

2.5.2.2. Esnek Çalışma Türleri

En çok uygulanan esnek çalışma türleri aşağıda kısaca ele alınmaktadır.

2.5.2.2.1. Yarı Zamanlı (Part-time) Çalışma

Kısmi zamanlı çalışma olarak da adlandırılan yarı zamanlı çalışma, bir çalışanın standart çalışma sürelerinden az, düzenli ve sürekli olarak olan çalışma türüdür (Kozak, 2009, s. 188). Son yıllarda artış gösteren bir çalışma şekli olan yarı zamanlı çalışmayı, Avrupa Birliği ülkelerinde çalışanların yaklaşık %14'ünün tercih ettiği ortaya koyulmuştur (Brewster ve Mayne, 1997, s. 145). Yarı zamanlı çalışma şeklinin iş yaşam dengesinin sağlanmasında yardımcı olmasına karşın maaşların düşük olması ve ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Tausing ve Fenwick, 2001, s. 118).

2.5.2.2.2. Esnek Çalışma Saatleri

İşgörenlerin işe başlama ve bitirme saatlerinin temel bir zaman süresi korunmak koşuluyla belirli bir zaman dilimi içinde tespit edilmesi olarak tanımlanan esnek çalışma

saatleri uygulaması, işgörenlere çalışma saatlerini istedikleri gibi düzenleme olanağı vermektedir. Esnek çalışma saatlerinin işgörenin yaşam kalitesini artırmak, iş stresini azaltması, iş zenginliği sağlaması, işe devamsızlığı ve gecikmeleri azaltması, iş tatmini sağlaması, örgütsel bağlılığı artırması ve kapasitesi ve dayanıklılık gücü azalan kişilerin çalışabilmelerini sağlamak gibi avantajlarının yanı sıra iş koordinasyonunun sağlanmakta zorluk yaşanması, programlama maliyetlerinin artması ve işgörenlerin denetiminin zorlaşması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Kırel, 1999, s.116-117).

Esnek çalışma saatleri uygulamaları şu şekilde sıralanabilir (Kozak, 2009, s. 187-188):

- Kayan İş Süreleri; işgörenlerin işe başlama ve işi bitirme zamanının günlük çalışma sürelerinin aynı kalması koşuluyla işgörenler tarafından belirleyebildikleri bir çalışma modelidir.
- Sıkıştırılmış Çalışma Haftası; Standart olan haftada 5-6 günlük çalışma programını haftalık çalışma süresi aynı kalmakla şartıyla 3-4 güne sıkıştırılmasıdır. Uçuş hosteslerinin ve pilotların çalışma programları bu modele örnek olarak verilebilir.
- Vardiyalı Çalışma; Özellikle hastane ve konaklama işletmeleri operasyonun aralıksız olarak devam ettiği işletmelerde uygulanan en eski esnek çalışma türüdür. Konaklama işletmelerinde özellikle önbüro, yiyecek ve içecek, mutfak, teknik servis ve güvenlik gibi operasyon departmanlarında sıklıkla kullanılan vardiyalı çalışma sistemi, günü belirli dilimlere ayırarak, standart günlük çalışma süresi boyunca çalışılmasını içeren bir modeldir.
- Çağrı Üzerine Çalışma; çalışanın çalışacağı sürenin belirlenip, ne zaman ve ne süre ile çalışacağını işveren tarafından karar verildiği esnek çalışma modelidir. İşyerindeki kapasite değişikliğinden dolayı, ihtiyaç duyulduğunda çalışanı çalışmak için çağrı üzerine çalışma hastane, otel, yiyecek ve içecek işletmeleri ve tarım sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.5.2.2.3. Dış Kaynaktan Yararlanma

İşletmelerin sadece kendilerinin sahip oldukları yetenekleri baz alan işleri yapmak istemeleri; ana becerilerinin kullanılmadığı işleri, diğer işletmelere yaptırma eğilimi dış kaynaktan yararlanmayı ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2003, s. 389). İşletmeler rekabet güçlerinin zayıf ve uzman olmadıkları işleri başka işletmelere yaptırarak ve maliyetlerini düşürerek etkinlik ve verimliliklerini arttırmayı amaçlamaktadırlar (Kozak, 2009, s. 186).

Teknolojik gelişmelerin artmasıyla, evden çalışma ve tele çalışma uygulamaları, asıl işyerinde yapılmaması nedeniyle, dış kaynaktan yararlanma stratejileri kapsamında ele alınmaktadır (Demirbilek, 2007, s. 74). Bu çalışma türlerinde birey çalışma saatlerini kendi

ayarlayarak veya evde olduğu için aynı anda çocuk bakımı gibi özel hayatına ait işleri de yapabildiği için iş yaşam dengesinin sağlanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yalnız, bazı çalışmalarda, ev ve iş ortamını ayıran sınırların net olmaması durumundan dolayı özel yaşam alanlarında dahi iş stresinden uzaklaşamadığı ifade edilmiştir (Mokhtarian vd., 1998, s. 1127).

2.5.2.2.4. İş Paylaşımı

İş paylaşımı modeli, nitelik ve uzmanlık gerektiren işin iki veya daha fazla benzer bilgi ve kabiliyete sahip çalışan tarafından dönüşümlü olarak yapılması olarak tanımlanabilmektedir (Gliss, 2000, s. 40). Bu model, çalışanların özel yaşamlarına daha fazla vakit ayırabilmesine yardımcı olurken, işin ve özel hayatın kontrol edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. İşletmelere iş yaşam çatışması yaşamayan çalışan kazandıran iş paylaşımı modeli, çalışanın işe olan konsantrasyonunu düşürebilmekte, işini benimsemesine ve işletme ile bağ kurmasına engel olabilmektedir. Yalnız iş paylaşımında iletişim, işin takibi ve kontrolü önemlidir. Bunların yapılmaması durumunda işin etkinliği ve verimliliği azalmaktadır.

2.5.2.3. İş Yaşam Programları, Süreçleri ve Uygulamaları

İş yaşam programları, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemek ve çalışanın işini etkileyen sorunları çözmek için uygulanan kişisel ve örgütsel programlardır. Bu programların amacı, çalışanın işine daha fazla odaklanıp performansını arttırmaktır.

Bu iş yaşam programları şu şekildedir (Fairllie, 2004, s. 4):

- Yasal İş Yaşam Programları: Çalışanlarının adli makamlarla olan işlerine yardımcı olabilmek için avukatlar ve uzman danışmanlar ile yürütülen iş yaşam programlarıdır.
- Finansal İş Yaşam Programları: Çalışanlar için en büyük stres kaynaklarından biri olan finansal sıkıntılarının çözümü için uzman finansçılarla verilen destek programlarıdır.
- Sağlık Sorunlarıyla İlgili İş Yaşam Programları: Çalışanların ve ailelerinin sağlık sorunlarıyla ilgili tıbbi destek ve danışmanlık veren iş yaşam programlarıdır.
- Beslenmeyle İlgili İş Yaşam Programları: Çalışanların sağlıklarını olumsuz etkileyebilecek beslenme problemleriyle ilgili uzman diyetisyenler tarafından uygulanan iş yaşam programlarıdır.
- Aile Konularındaki Eğitim ve Danışmanlık Programları: Çalışanların aile sorunlarının çözümüne eğitim ve danışmanlık hizmetleri vererek, çalışanın problemleri döneminde işten uzaklaşmasını önlemek ve yalnız başına kalmasını engellemek amacıyla; aile

danışmanlığı, yönetici eğitimleri, ebeveyn seminerleri ve zaman yönetimi seminerleri gibi sunulan destek programlarıdır (Çarıkçı, 2001, s. 132).

- Ailenin Bazı Örgütsel Karar Mekanizmalarına Dahil Edilmesi: Bu programla örgütün, çalışanların iş ve kariyerleri ile ilgili vereceği bazı kararlara bir ölçüde ailelerinin de katılımı sağlanmaktadır. Bu programa, çalışanın başka bir şehre tayin edilmesi durumunun işletme tarafından çalışanın eşiyle paylaşılması örnek olarak gösterilebilir (Çarıkçı, 2001, s. 132).
- Ailenin Bazı Ödül ve Terfilere Dahil Edilmesi: Bu program, çalışanların işleri ile ilgili aldıkları ödül ve terfilerden dolayı aile üyelerinin de onurlandırılmalarını içermektedir (Çarıkçı, 2001, s. 133).
- İşyerinde Aile Günleri Düzenlenmesi: Çalışanların eş ve çocuklarının çeşitli organizasyonlarla işyerine davet edilip, gezdirilmesi; çalışanların aileleri ile katılabileceği aile yemekleri ve aile piknikleri gibi faaliyetler bu program dahilindedir (Çarıkçı, 2001, s. 133).
- Eşe İş Bulma Yardımı: İşletmelerin bir kısmı çalışanın eşine iş vermeyi ilke olarak reddetmekle birlikte, tayin söz konusu olduğunda, iş yaşam dengesi çerçevesinde bu konuda esneklik sağlanabilmektedir (Çarıkçı, 2001, s. 133).
- Bazı Örgüt Kaynaklarından Ailenin Faydalanması: Özellikle çalışanların çocuklarının eğitimi olmak üzere diğer aile üyelerinin de eğitim çalışmalarına katkıda bulunabilecek örgütsel kaynakların (bilgisayar, kitap vb.) belirli süreler için çalışanlara verilmesine yönelik düzenlemeleri içermektedir (Çarıkçı, 2001, s. 133).
- Ev Bakımına İlişkin İş Yaşam Programları: Çocukları ve bakıma muhtaç yakınları olan çalışanlara; bakım, yardım ve destek sağlayan iş yaşam programlarıdır. İş yaşam dengesini olumsuz etkileyen çocuk ve bakıma muhtaç aile üyesi sorumluluğunun, bireyler üzerinde fazla baskı yarattığını ve işlerine yeteri kadar odaklanamadıklarını ortaya koymuştur (Rothausen, 1999, s. 832).

Yukarıda çok çeşitli olarak belirtilen iş yaşam programları bireyin iş ve çalışma yaşamında karşılaşılabileceği bir çok probleme çözüm sağlaması açısından önem taşımaktadır. İş yaşam dengesinin kurulmasında, dolayısıyla işinde ve aile yaşamında bireyin mutlu olmasında bu programların önemli katkıları olacağı bir gerçektir.

Her sektör kendi yapısına uygun iş yaşam stratejilerini geliştirmek zorundadır. Her sektörün kendisine özgü çalışan özellikleri, çalışma biçimleri ve kapasiteleri mevcuttur. Konaklama işletmeleri; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim bakımından çok çeşitli işgören yapısı, müşteri yapısı, faaliyet süreleri, kapasite, işletme ve otel türü bakımından birbirleri arasında farklılık gösteren işletmelerdir. Bu nedenle iş yaşam stratejileri

geliştirilirken işgören ihtiyaçları ve istekleri, müşterilerin işletmeden talepleri, işletmenin özellikleri ve yönetimin görüşü dikkate alınmalıdır. İş yaşam stratejilerinin ve programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında yönetimin uygulamalara direnç göstermesi, iş yaşam stratejilerine ilişkin eğitim ve iletişim noksanlığı ve baskıcı iş ortamı gibi engeller ile karşılaşılabilir (DeCieri vd., 2005, s. 91). İş yaşam stratejilerinin başarıya ulaşması için yönetimin desteğinin alınması, işgörenlerin stratejileri benimsemesi ve katılması, programların gözden geçirmelerle geliştirilmesi gerekmektedir.

Kaliteli işgücü ile hizmet kalitesinin doğru orantılı olduğu konaklama işletmelerinde, iş yaşam programları; rekabet üstünlüğü kazandırarak, elindeki nitelikli işgücünü işletmede tutma ve dışarıdaki nitelikli işgücü işletmeye çekmeyi sağlamaktadır. İş yaşam programları, işgörenlerin iş ve özel yaşam alanlarının gerekliliklerini yerine getirmelerine yardımcı olarak, iş yaşam dengelerini sağlamakta ve yaşam kalitelerini arttırmaktadır. İş ve özel yaşamı dengede olan ve yaşam kalitesi yüksek olan işgörenlerin çalışması, işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

2.6. İş Yaşam Dengesi Üzerine Yapılan Çalışmalar

İş ve aile etkileşimi ile ilgili olarak pek çok ampirik (deneye dayalı) çalışma bulunmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000, s. 178). Bu çalışmalar ağırlıklı olarak iş ve yaşam doyumu ile ilgili olan iş ve aile alanları ile ilgili olmalarına rağmen; iş yaşam çatışması ile ilgili olanlar, stres ile ilgili çalışmalardan uyarlanmıştır (Karofsky vd., 2001, s. 313).

İş yaşam dengesinin genel olarak refahı artırdığı düşünülmektedir. Kofomidos'a (1993, s. 25) göre, dengesizlik durumu özellikle iş dengesizliği, yüksek düzeyde stres, yaşam kalitesinden uzaklaşma ve sonuç olarak bireyin iş yerindeki etkinliğini azaltma olarak sonuçlanmaktadır.

İş yaşam dengesi kavramı genel olarak yazında bireyin iş ve özel yaşamındaki rollerin çatışması olarak tanımlanan iş yaşam çatışması olarak yer almaktadır. Bu nedenle, öncelikle çatışma kavramı ele alınmıştır.

Duxbury ve Higgins (2001, s. 3) yaptıkları çalışmada, iş yaşam çatışmasının bireyin iş ve özel alanlarının gerektirdiği sorumluluklarının artması ve bu sorumluluklarla baş edemeyecek duruma gelmesiyle, iş ve özel alanlarına ait rollerin çatışması durumunda meydana geldiğini belirtmektedirler.

İş-aile çatışmasını sistematik olarak ilk inceleyen Kopelman vd. (1983, s. 198)'dir. Üç farklı rol çatışması değişkeni belirlemişlerdir. Bunlar, "iş çatışması", aile çatışması" ve "roller-arası çatışma" dır. İş çatışması, bireyin iş ortamında başa çıkamadığı rol baskılarından oluşmaktadır. Benzer şekilde, aile çatışması da aile ortamında yaşanan rol çatışmasıdır.

Roller-arası çatışma ise, bireyin bir rolün baskısıyla diğer rolünde yaşadığı uyumsuzluktur. Kopelman ve arkadaşlarının çalışmaları bu üç çatışma şekli için yapısal geçerlilik oluşturmuştur. Ancak, elde edilen çıktılar; sadece iş doyumu, aile doyumu ve yaşam doyumdur. Araştırmanın bulgularına göre, aile çatışması ile aile doyumu arasında ve iş çatışması ve iş doyumu arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

Kopelman v.d.'nin (1983) çalışmalarını temel alan farklı çalışmalar da yapılmıştır. Greenhaus ve Beutel (1985, s. 81), iş-ailesi çatışma ile ilgili üç potansiyel kaynak açıklamıştır:

- Zaman Esaslı Çatışma: Bir rolde harcanan zamanın, diğer rolün gereklerini yerine getirmede oluşturduğu çatışmadır.
- Zorlanma Esaslı Çatışma: Bir rolün gerçekleştirilmesi sırasında oluşan gerginlik, endişe ve korkunun diğer rolü etkilemesidir.
- Davranış Esaslı Çatışma: Bir rolde oluşan davranışın (örneğin beklentiler), diğer rolün gereklerini karşılamada zorluklar oluşturmasıdır.

Greenhaus ve Beutel (1985, s. 81); roller arası çatışmayı sadece aile açısından ele almış, diğer iş dışı rolleri göz ardı etmişlerdir. Zaman esaslı çatışma, iş ve aile rollerinden birisinin yerine getirilmesi için ayrılması gereken zamanın diğer rolün yerine getirilmesini zorlaştırması hatta olanaksız hale getirmesi ile ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türünde belirleyici olan faktör son derece kısıtlı bir kaynak olan zamandır. İş ya da aile alanlarına ait rollerin yol açtığı psikolojik sorunlardan dolayı iş veya aile rolünün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçlardan dolayı diğer rolün tam anlamıyla yerine getirilmesinin engellenmesi durumunda yaşanan çatışma zorlama esaslıdır. Davranış temelli çatışma ise kişinin iş veya aile rolünün gerektirdiği davranış biçimlerinin diğer rolle uyumsuz olması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Frone v.d. (1992, s. 65-78), iş-aile çatışmasını daha geniş kapsamda ele almıştır. Frone ve arkadaşlarının çalışmalarına göre, iş-aile etkileşimi çift yönlü bir etkileşimdir. Buna göre, iş aileyi etkilemekte ve aile işi etkilemektedir. İş ortamında strese yol açan faktörler (iş baskısı, otonomi eksikliği, rol belirsizliği gibi) iş-aile çatışmasına yol açarken, aile ortamında strese yol açan faktörler (ebeveyn sorunları, evlilik sorunları gibi) aile-iş çatışmasına yol açmaktadır.

Grandey ve Cropanzo (1999, s. 368), zaman kısıtlı yaklaşımla oluşturdukları araştırma tasarımı geliştirmişler ve Kaynakları Koruma Kuramına dayalı bir model denemişlerdir. Modelde, çalışanların iş ve ev durumlarının, iş ve aile rollerinde oluşturduğu stres, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasına etkisi ele alınmıştır. Çalışmalarında, yaş ve çalışılan sürenin, medeni durumun ve çocuk sayısının da stres oluşumunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

İş aile çatışmasının belirleyicilerine yönelik olarak deneye dayalı pek çok araştırma yapılırken, bu çatışma türünün sonuçlarına yönelik de pek çok çalışma yapılmıştır. Allen vd. (2000, s. 302) iş-aile çatışması sonuçlarını işle ilgili, işle ilgili olmayan ve stresle ilgili olmak üzere üç grupta ele almıştır. İşle ilgili çıktılar açısından, yüksek düzeyde iş aile çatışmasının iş doyumunu, kariyer doyumunu, örgütsel bağlılığı ve iş başarısını azalttığını; bununla birlikte, işe devamsızlık ve işgören devrini artırdığını ortaya koymuşlardır.

Karatepe ve Uludağ (2007) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 677 sınır uç birimi (önbüro, servis vb.) personeli üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş yaşam çatışmasının çalışanların duygusal tükenme düzeyleri, iş tatminleri, örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında iş yaşam çatışmasının çalışanların duygusal tükenme düzeylerini artırdığını ve iş tatminlerini ise azalttığını belirlemişlerdir. Diğer değişkenler üzerinde anlamlı bir etki tespit edememişlerdir. Çalışmanın sonucunda iş aile çatışmasına yol açan etkenler arasında özellikle sektördeki yoğun ve düzensiz çalışma saatlerinin etkisini vurgulamışlardır.

Duxbury ve Higgins (1991, s. 60-74), iş aile çatışmasında cinsiyetin rolü üzerinde durmuşlardır. İş aile çatışmasının belirleyicileri ve sonuçları açısından cinsiyete göre farklılıklarını analiz etmişlerdir. Kadın ve erkeklerin işe dahil edilme, iş çatışması, aile çatışması, iş ve aile beklentileri ve farklılıkları araştırılmıştır. Hepsinde olmasa da bazı hipotezlerinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Sonuçlarda cinsiyetler arası beklenti ve davranış kalıplarının da etkili olduğu görülmüştür.

Çalışmalarında, cinsiyet rollerinde, sosyal beklentilerin ve davranış kalıplarının beklenen kadar değişmediğini ortaya koysalar da; esnek çalışma, bakım programları gibi eğilimler yeni bir araştırmaya ihtiyaç duyulabileceğine işaret etmektedir. Her ne kadar iş aile etkileşiminin cinsiyet farklılıkları açısından ele alan çalışmalar az sayıda olsa da, iş-aile algılarının cinsiyetle ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle konuyla ilgili çalışmalarda cinsiyet önemli bir değişken olarak kullanılabilir (Fisher, 2001, s. 20).

Son yıllarda, iş ve iş dışı yaşam çatışması kavramı, yerini iş yaşam dengesi kavramına bırakmıştır. Böylelikle çalışma alanı, iş-aile çatışmasından daha geniş bir yelpazede ele alınmaktadır.

Pek çok çalışma, bireyin iş dışı yaşamını aile olarak ele almıştır. İş aile çatışması araştırmalarında katılımcıların çoğu evli ve çocuk sahibidir ve genellikle bekâr ve çocuk sahibi olmayanlar kapsam dışında tutulmuştur. Bu nedenle, son yıllarda daha geniş kapsamla ele alınan iş yaşam dengesi kavramını açıklamaya yönelik teorik ve deneye dayalı çalışmalar önem kazanmaktadır.

Küçükusta'nın (2007, s. 4) "Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi" adlı doktora tezi, ülkemizde yapılan en kapsamlı iş yaşam dengesi araştırmalarından biridir. Ege, Akdeniz ve KKTC bölgelerindeki konaklama işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılan uygulamada, iş yaşam dengesi değişkenlerinden olan işin özel yaşama etkisi ve özel yaşamın işe etkisi ile çalışma kalitesi arasında iş yaşam dengesinin psikolojik sonuçlarından tükenmişliğin değişkeni olan duygusal tükenmenin tam aracılık etkisinde bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, bireyin iş yaşam dengesizliği yaşadığı durumda öncelikle duygusal tükenmenin ortaya çıktığını ve özel yaşamın işe etkisinin kuvvetli bir şekilde strese neden olduğunu tespit etmiştir.

Fisher (2001, s. 8), literatürde, iş yaşam dengesi ile ilgili kavramsal ve yapısal boşluğu dolduracak bir çalışma yapmıştır ve iş yaşam dengesi kavramını, iş aile çatışmasından daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Fisher (2001) öncelikle çalışmasında açık uçlu sorularla, çalışanların iş yaşam dengesi kavramını tanımlamalarını istemiştir. Elde ettiği sonuçlarla ve önceki çalışmalarda çatışma kaynakları olarak belirlenmiş olan zaman esaslı, zorlanma esaslı ve davranış esaslı çatışma türleri arasında benzerlikler bulmuştur. Bu nedenle elde edilen verilerle zaman, zorlanma ve davranış esaslı yaklaşıma ek olarak kaynakları koruma kuramında önerilen enerji kavramını eklemiştir. Böylelikle; zaman, davranış, zorlanma ve enerji ile ilgili olarak 31 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturmuştur. Bu unsurlar kaynakları koruma kuramı ile uyumludur (Hobfoll, 1988, s. 25).

Fisher'in modelinde, bireyin kaynaklarını kaybetme korkusunu yaşadığı ya da gerçekten kaybettiği ya da beklenen kaynaklara ulaşamadığı durumlarda ortaya stres faktörünün çıktığını öne sürülmektedir. Kaynakları koruma kuramından yola çıkarak, zaman ve enerji önemli ve sınırlı kaynaklara örnek teşkil etmekte; zorlanma bu zaman ve enerjinin kaybının, kaynakların kaybına yol açma sonucu olarak ele alınmaktadır. Modele göre, iş yaşam dengesinin oluşmaması durumunda stres algısı ortaya çıkmaktadır.

Fisher, ölçek geçerliliğini artırmak için 7 ifadeyi çıkartarak 24 ifadeye ulaşmıştır. Böylelikle, 24 ifadeden oluşan ölçek iş yaşam dengesinin kavramsal yapısına, iş yaşam çatışması ölçeğine ve keşfe dayalı yöneltilen açık uçlu sorular temel alınarak oluşturulmuştur. Keşfe dayalı faktör analizi sonucunda, ifadelerden bazıları çıkarılmış ve ölçek 21 soruya indirgenmiştir. Fisher, daha sonra bu soruları 3 başlık altında toplamıştır. Bunlar, 'işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi', 'kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi' ve 'iş yaşam gelişimidir' (Hayman, 2005, 85-91).

Cleveland ve arkadaşları (2007), Amerika'nın kuzey doğusundaki otellerde yöneticilik yapan 33 genel müdür ile iş aile ilişkilerini inceledikleri nitel çalışmalarında, uzun ve düzensiz çalışma sürelerinin bir iş stresi doğurduğunu, bu durumun aile ilişkilerine de

yansıdığını belirlemişlerdir. Genel müdürlerin eşleri de bu konuda aynı fikri paylaşmışlardır. Sonuçta bu durumun genel müdürler üzerinde tükenmişlik sendromuna ve sağlık problemlerine yol açabildiğini belirtmişlerdir.

2.7. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı, örgütsel stres üzerinde uzun süre çalışmalar yapmış, insanlarla yoğun etkileşim içerisinde olan bireylerde görülen durumu tükenmişlik olarak adlandıran Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır (Freudenberger, 1974, s. 161). Tükenmişliği; yıpranma, başarısızlık, güç ve kapasite üzerindeki aşırı zorlanmanın sonucunda ortaya çıkan durum olarak tanımlayan Freudenberger, bireyi etkisiz hale getirdiğini ifade etmektedir (Turnipseed ve Turnipseed, 1991, s. 473).

Kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikler sonucunda bireyin gerginlik, endişe ve yorgunluk hissetmesiyle, şüphecilik ve robot hareketlerde değişiklikler yaşanma durumunu tükenmişlik olarak ifade eden Cherniss'in literatüre önemli katkıları olmuştur (Cherniss, 1980, s. 17). Tükenmişliği işletmenin gerçekleri ile işgörenlerin beklentilerinin birbirini karşılayamaması durumu olarak tanımlayan Cherniss; aşırı iş yüküne sahip ve yoğun olarak insanlarla çalışan bireylerin daha fazla tükenmişlik ile karşılaştıklarını belirtmiştir (Leiter, 1991, s. 548)

Tükenmişlik üzerine yapılan birçok çalışma sonucunda Maslach ve Jackson (1981) yaptığı tanım en yaygın olarak kabul görmüştür. Bireylerin iş yaşamlarındaki strese ve gerilmeye tepki olarak gösterdikleri duygusal tükenmişlik ve olumsuzluk sendromu olarak tanımladıkları tükenmişlik kavramını Maslach vd. (1996) revize ederek, duygusal tükenmeye ek olarak kişisel başarı ve duyarsızlaşma kavramlarına tanım içerisinde yer vermiştir. Maslach (2003), tanımı tekrar güncelleyerek sadeleştirmiş ve işte meydana gelen bireysel, kronik ve duygusal stres olarak tanımlamıştır (Pelit ve Türkmen, 2008, s. 119). Günümüzde yapılan çalışmalarda en çok kullanılan model tükenmişliği; duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarıyla ele alan Maslach ve Jackson'a (1981) aittir. Bu modele göre, bireyin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde artış ve kişisel başarı hissinde azalma durumunda bireyde tükenmişlik durumu görülmektedir (Kırılmaz vd., 2003, s. 3-4).

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, tecrübe ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin ve aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri ve olumsuz çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler için; yaptıkları işler anlamsız hale gelmekte, çevresindeki insanlarla ilişkileri bozulmakta, hayata dair isteksiz olmakta, yorgunluk ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Kozak, 2001, s. 12; Kurçer, 2005, s. 11). Yöneticiler ve çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde olumsuz

etkilere neden olan tükenmişlik konusunda bireysel ve örgütsel açıdan önlem alınmadığı takdirde hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

2.8. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlikle ilgili kuramsal açıklamalara yer verilecek bu bölümde; sırasıyla Cherniss, Golembiewski ve Munzenrider, Leiter, Pines, Edelwich, Gaines ve Jermier, Pearlman ve Hartman, Meier, Suran ve Sheriden, Veninga ve Spradley ve son olarak Maslach tükenmişlik kuram ve modelleri özetlenmeye çalışılacaktır.

2.8.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

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

Taleplerin; başa çıkma kaynaklarını aşması sebebiyle stres yaşayan birey, başa çıkma yolu olarak ilk önce stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Birey bu yöntemle maruz kaldığı stres kaynağını ortadan kaldıramazsa; meditasyon, egzersiz gibi rahatlama teknikleri uygulamaya başlamaktadır. Bu yöntemlerle de başarılı olamayan birey sonunda iş ile psikolojik ilişkisini kesmeye çabalayarak, duygusal yükünü azaltmaya çalışmaktadır. Stresle mücadele için kullanılan bu yöntemler stresi azaltmak için yeterli olmazsa, bireyde iş çevresindekilere karşı olumsuz davranışlar sergileme, iş tatminsizliği, hedeflerini küçültme, motivasyonunun düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması ve iş başarısının düşmesi gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Ok, 2002, s. 37; Yıldırım, 1996, s. 4).

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

2.8.2. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli

Golembiewski Tükenmişlik Modeli'nde, Maslach ve Jackson'ın (1981) oluşturduğu tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmadan yararlanmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiş ve puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır.

Teoriye dayalı bir sıralamada düzenlenen aşamalarda puanların çeşitli kombinasyonları gruplandırılarak geleneksel kullanımdan farklı bir şekil ortaya çıkarılmıştır. Bu modeli kullanan araştırmacılar, modelin geçerliliğini de test etmişlerdir. Bireyler düşük aşamalardakinin tersine ilerleyen aşamalarda olumsuz iş tecrübelerini ve bunların doğurduğu sonuçları rapor etmişlerdir. Birden sekize doğru ilerleyen aşamalarda bireyler, yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca iş doyumsuzluğu, işten ayrılma isteğinde artış, kararlara katılımında azalma, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri saptanmıştır. Modelde tükenmişlik; akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002, s. 38–39).

2.8.3. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter Tükenmişlik Modeli'nde duygusal tükenme, kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşmanın özel yaşam üzerinde de etkili olması ve bu boyutların kişilik özellikleri ve çevresel koşullara göre şekillendiği varsayımları üzerinden ortaya atılmıştır (Ok, 2002, s. 40).

Model duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. İşyerindeki stresten kaynaklı ilk olarak duygusal tükenme, duygusal tükenme sonucunda hizmet verdiği insanlara karşı duyarsızlık hissetmesiyle tükenmişlik yaşadığı belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, işgörenlerin iş ilişkilerindeki yeteneklerini kaybetmelerine ve tükenmişliğe sebep olan başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik, aşırı iş yükü ve meslektaşlarla yaşanan çatışmalar olarak tanımlanan mesleki stres faktörlerine gösterilen bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma, bireyin çevresindekilerle ilişkisini ve iş başarısını etkilemektedir. İş başarısı ve baş etme çabaları, tükenmişlik ve kişisel başarı arasında tampon oluşturmaktadır (Demirkol, 2006, s. 44).

Bu modeldeki ana rol, kişisel istekler ve örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalardır. İşgörenlerdeki tükenmişlik, stres kaynaklarına karşı duyarsız kalma ile artmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, işgören-yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri, özerklik ve karar verme eksikliği gibi unsurlara yol açmaktadır.

Tükenmişliğin önlenmesi insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesi ile mümkün olabilecektir. Örgütsel ve bireysel çabalar beraberce ele alınarak, tükenmişliğin önlenmesi ya da azaltılması mümkün olacaktır (Ok, 2002, s. 40).

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

2.8.4. Pines Tükenmişlik Modeli

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

Tükenmişlik, bireyi devamlı şekilde duygusal baskı altında tutan işyerlerinde çalışan, işe güdülenme düzeyi yüksek olan işgörenlerde görülmektedir. İşe güdülenme düzeyi düşük olan işgörenler, iş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve uzun süreli olursa olsun, tükenmişlik yaşamamaktadırlar. Motivasyonları düşük olan işgörenler; stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk gibi durumlar yaşasalar da tükenmişlik yaşamamaktadırlar (Yıldırım, 1996, s. 5).

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

2.8.5. Edelvich Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, hizmet temelli mesleklerde çalışan işgörenlerde görülen ve iş koşullarının meydana getirdiği bir sonuç olan idealizm, enerji ve amaç yitirilmesidir. Tükenmeye sebep olan iş koşulları; düşük ücret, uzun iş süreleri, fazla kişiye hizmet verme, hizmet verilen müşterilerin iyilikbilmezliği, yüksek idealler ve ulaşılan nokta arasındaki fark ve bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilir. Edelvich tükenmişlik Modeli'nde tükenmişlik sendromu, dört aşamadan meydana gelmektedir (Demirkol, 2006, s. 42-43).

1. İdealist Coşku: Bu aşamada, işgörenin işe ilişkin umut ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey, işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek performans sergiler ve hizmet verdiği müşterilerden de bu çabalarından dolayı övgü bekler. Fakat gösterilen çabalar; ön yargılı tutumlar, çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı istenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle işgören yavaş yavaş durgunluk dönemine girmeye başlar.
2. Durgunluk: Bu dönemde işgörenin motivasyonu ve enerji düzeyi düşmeye başlar. Yapılan işe karşı ilgi azalır, sorgulamalar başlar ve hayal kırıklıkları yaşanır. Bu durumun sürmesi, iş doyumunun düşmesine sebep olabilir. Dolayısıyla, aile yaşantısı ve boş zaman etkinlikleri, işe göre daha önemli bir duruma gelir.
3. Engellenme: İşgören, bu aşamada mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde işgören çift yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi, hizmet verdiği müşterilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği müşterilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, işgören zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durumun devam etmesiyle dördüncü döneme girilir.
4. Apati: Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık, işgörenin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda işgören, işten erken ayrılmaya başlar ve sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır.

2.8.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli'nde tükenmişliğin en önemli süreci, birey tarafından normal karşılanan kronik yorgunluk olarak tanımlanan duygusal tükenmedir. Kaygı, uykusuzluk, fiziksel yorgunluk, sigara, alkol ve ilaç kullanımı ve sosyal ilişkilerde zayıflık olarak görülen duygusal tükenmişlik; kişisel başarı hissi düşüklüğü ve duyarsızlaşma boyutlarıyla aşamalı bir süreç oluşturmaktadır (Sanlı, 2006, s. 22).

2.8.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve duyarsızlaşma bileşenlerinden oluşan tükenmişlik; bireyin kronik olarak yaşadığı duygusal strese verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır.

Bu modelde dört aşama bulunmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 31):

1. Aşama: Durumun Strese Götürme Derecesi: Stres nedenlerini belirten aşamadır. Strese sebep olan birinci büyük durum; işgörenin beceri ve yeteneklerinin, algılanan veya gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise; işgörenin yaptığı işin; beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.
2. Aşama: Algılanan Stres Düzeyi: Strese sebebiyet veren birçok durum olmasına rağmen bunların hepsi bireyde stres yaratmayabilir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, sadece varılan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri de önemlidir.
3. Aşama: Strese Verilen Tepki: Bu aşama, strese cevap olarak geliştirilen fizyolojik, bilişsel/duyuşsal ve davranışsal tepkileri içermektedir. Bireysel ve örgütsel faktörlere göre verilecek tepki oluşmaktadır.
4. Aşama: Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Stresin sonucu olarak; iş doyumsuzluğu, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma ve işten çıkarılma durumları oluşabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres sonucunda ise tükenmişlik yaşanması olası bir durumdur.

2.8.8. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier Tükenmişlik Modeli'nde tekrarlanan iş deneyimleri sonucunda oluşan bir durum olarak tanımlanan tükenmişlik; iş ile ilgili ceza beklentisinin yüksek, olumlu pekiştireç beklentisinin düşük olması olarak birinci aşamayı; kazanılan pekiştireçleri denetleme beklentisinin yüksek olmasıyla ikinci aşamayı ve son olarak pekiştireçleri denetlemek için kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olması olarak üç aşamayı oluşturmaktadır (Sanlı, 2006, s. 16).

Meier Tükenmişlik Modeli'nde dört boyut bulunmaktadır (Sanlı, 2006, s. 16-17):

- Pekiştirme Beklentileri: İş yaşantısının, bireyin amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği zaman iş doyumsuzluğu ortaya çıkmakta ve beraberinde tükenmişliği getirmektedir.
- Sonuç Beklentileri: Ulaşılmak istenen sonuçlara götürecek davranışlarla ilgilidir.

- Yeterli Olma Beklentileri: İstenen sonuçlara ulaşmak için sergilenecek davranışların, birey tarafından yapılabilme yeterliliğini ifade etmektedir. Arzuladıkları işi yapma yeterliliğine sahip olmadığını düşünen işgörenler tükenmişlik yaşayabilmektedirler.
- Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci: Bireyin; sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme tarzları ve kişisel inançlar gibi konulardaki davranışları anlamlandırma ile ilgilidir. Bireylerin iş çevresine tepki olarak hisleri, düşünceleri ve davranışları ile bireyin tükenmesine sebep olan öğrenme tarzı ve kişisel inanış gibi etkenlerin rolü bu modelin ilgilendiği konulardandır.

2.8.9. Suran ve Sheriden Tükenmişlik Modeli

Gözlem ve deneyime dayalı olan Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli, her biri tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilecek yaşam tarzlarını ifade eden dört aşamadan oluşmaktadır. Bu modeli oluşturan dört aşama aşağıda belirtilmiştir (Sürgevil, 2006, s. 35-42):

1. Aşama: Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması: Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.
2. Aşama: Yeterlilik Kazanımı Aşaması: Bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıraklık dönemidir.
3. Aşama: Verimlilik – Durgunluk Aşaması: Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır.
4. Aşama: Yeniden Oluşturma – Hayal kırıklığı Aşaması: Bireyin kariyerinde, kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır.

Bu aşamaların her biri, tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Tükenmişlik, bu aşamaların her birinde oluşan çatışmaların doyum sağlayıcı bir şekilde çözümlenememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model; yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında varılan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 35-42).

2.8.10. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli, tükenmişliğin beş aşamada geliştiğini belirtmektedir. İlk aşamalarda hafif olan tükenmişlik, son aşamalara gelindiğinde ruhsal sağlığın zayıflaması, enerjinin tükenmesi ve sağlık sorunlarına varan tepkilerle incelenmektedir (Sharma, 2007, s. 24).

Bu modelde tükenmişliğin beş aşaması bulunmaktadır.

1. Aşama - Balayı Aşaması: Bireyin heves, heyecan ve enerjisinin üst düzeylerde olduğu aşamadır.

2. Aşama - Yakıt Azalması Aşaması: İş doyumsuzluğu belirtileri olarak sayılabilecek, verimlilikte düşme, uyku bozuklukları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi sorunların ortaya çıktığı aşamadır.
3. Aşama – Kronik Semton: Kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtiler (kronik hastalıklar, öfke ve depresyon) üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlar.
4. Aşama – Kriz Aşaması: Belirtilerin akutlaştığı ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başladığı aşamadır.
5. Aşama – Duvara Toslama: Bu aşamada; mesleki gerileme, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması gibi durumlar yaşanmaktadır (Sharma, 2007, s. 24).

2.8.11. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik modellerinden en çok kabul göreni Maslach Tükenmişlik modelidir. Maslach ve Jackson (1981, s. 99), oluşturdukları ölçek ile tükenmişliği belirleyen faktörleri duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olarak belirlemişlerdir.

Maslach Tükenmişlik Modeli'nde bireyin duygusal kaynaklarının tüketilmesini duygusal tükenme, bireyin birlikte çalıştığı ve hizmet verdiği insanlara karşı katı, duygusuz ve olumsuz davranışları duyarsızlaşma, kişinin kendini başarılı hissetme düzeyini kişisel başarı olarak ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 102). Maslach insanlarla yoğun olarak iletişim halinde olunan öğretmenlik, polislik, doktorluk, hemşirelik, bakıcılık, yöneticilik ve hizmet sektörüne ait meslek gruplarının daha kolay tükenmişlik yaşayabildiklerini tespit eden ilk araştırmacıdır (Maslach vd., 2001, s. 398).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 22 maddeden oluşan 7'li likert tipi bir ölçektir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olumsuz önermeleri, kişisel başarı olumlu önermeleri içermektedir. Bireyin başarı ve etkinliği ile ilgili olan kişisel başarı alt boyutu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından bağımsızdır ve bu iki boyuta göre daha az önemlidir (Maslach vd., 1996, s. 44-49). Ölçek tümevarım yaklaşım ile ampirik olarak oluşturulmuştur (Schaufeli, 2000, s. 51). Yüksek bir iç tutarlılığa sahip bu ölçek tükenmişliğin değerlendirilmesinde evrensel niteliktedir. Ergin ve Çam tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin 7'li likert cevaplarının uygun olmaması nedeniyle 5'li likert olarak ülkemizde kullanılmaktadır (Çam, 1991, s. 157).

2.9. İşyerinde Görülen Tükenmişliğin Sebepleri

Maslach ve Leiter (1997, s. 21); siyasi değişiklikler ve krizler, ekonomide küçülme, işten çıkarılma, yüksek enflasyon, düşük ücret gibi ekonomik trendler ve sürekli değişen ve gelişen teknoloji çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olmakla birlikte varolan tükenmişliği de arttırdığını ifade etmişlerdir.

Teknolojiye ve günümüz piyasa koşullarına uyum sağlamak için gösterilen değişim, organizasyonun değişik kademelerinde alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle bireylerde işle ilgili yetersizlik doğuracaktır. Değişime karşı direnmenin temelindeki dürtü, yetersizlik duygusudur. Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Alışılmışın dışındaki çaba, stresin ve özellikle tükenmişliğin önemli kaynakları arasındadır. Bu nedenle, işletmelerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir izleyecektir (Aytaç, 2009, s. 1).

İnsanlarla yüz yüze çalışılmasından, hizmet alanın hizmet sunandan sürekli ilgi beklemesinden ve taleplerde bulunmasından dolayı hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik yaşama olasılıkları daha yüksektir (Jayaratne ve Chess, 1984, s. 141). Pines ve Aronson (1988, s. 49), tükenmişlik sendromuna yakalanan çalışanları duyarsız, işinde başarılı olmak yerine emekliliklerine odaklandıklarını belirtmektedir. Yaşayan ölümler olarak da tanımlanan tükenmişlik yaşayan çalışanlar (Pines ve Aronson, 1988, s. 49), sıklıkla sağlık sorunları yaşamaktadır (Cox vd., 1984, s. 511). Bu durum, çalışanın işini aksatmasına, iş devamsızlığı yapmasına ve sonunda da işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu olumsuz durumlar, işletmelerin işgören devir hızını arttırmakta ve etkinliğini azaltmaktadır. Tükenmişliğin işletmeler için maliyeti aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İşe devamsızlık, işletmenin diğer çalışanlarının motivasyonunu düşürmektedir (Pines ve Aronson, 1988, s. 51).
- Yüksek işgören devir hızı, yeni personel bulma, personel kiralama, personel eğitimi ve personel oryantasyonu gibi insan kaynaklarına ait maliyetleri arttırmaktadır.
- Nitelikli personelinin işletmede tutulamaması, hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir.
- Tükenmişlik sendromu yaşayan bir çalışandan beklenen ilginin görülememesi, özellikle sağlık hizmeti veren işletmeler için riskli bir durumdur (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 63).

Tükenmişliğin sebepleri dört farklı alanda incelenecektir. Bunlar; bireysel karakterler, örgütsel faktörler, kişisel tükenmişlik kaynakları ve mesleki faktörlerdir.

2.9.1. Bireysel Karakterler

Tükenmişliğin sebeplerinden olan bireysel karakter faktörünü; bireyin kişiliği, kişisel yetenekleri ve beklentileri oluşturmaktadır. Bireyin, bir durumu nasıl algıladığı, stresin etkisini belirlemektedir.

Kendini ispatlama gereği duyan, çevresindekilerin kendisine saygı göstermesini bekleyen, gerçekleştirdiği işlerde tam olarak başarılı olamadığını hisseden bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riskleri yüksektir (Farber, 1991, s. 18).

Başarılı bir yönetici; idealist, yaratıcı, iyi sosyal yeteneklere ve empatiye sahiptir. Empati kuran bir yönetici, çalışanlarının içinde bulunduğu durumu daha iyi anlayabilmektedir. Yalnız fazla empati yapan, farklılık yaratmak için kendinden ödün vererek çalışan yöneticilerin strese ve tükenmişliğe maruz kalmaları daha olasıdır (Rotter, 1966, s. 69).

2.9.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin tükenmede etkin rol oynadıklarını; fakat örgütsel faktörlerin, en büyük toplam etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Shirom, 1989, s. 48). Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığını alınamaması tükenme ile sonuçlanabilir (Van Horn vd, 1999, s. 99).

Bireyin karar vermekte zorlanması, seçenekler arasından hangisini seçeceğini bilememesi ve birden çok rolünün aynı anda ortaya çıkması sonucunda yaşanan rol çatışması (Farber, 1991, s. 37) ve bireyin rolü hakkında gerekli bilgiye sahip olmaması veya rolü için gerekli olan bilginin kendisine yeteri kadar verilmemesi sonucu görülen rol belirsizliği (Byrne, 1999, s. 19), işiyle ilgili stres yaşamaya neden olarak bireyin işine ve kendine olan güveninin azalmasına ve iş tatminsizliği yaşamaya sebep olmaktadır.

Tablo 2.2'de tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerin Maslach Tükenmişlik Modeli'nin alt boyutlarını nasıl etkilediği belirtilmiştir.

Tablo 2.2 Örgütsel Tükenmişlik Faktörlerinin Tükenmişlik Boyutlarına Etkileri

Örgütsel Faktörler	Tükenmişlik Boyutları		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Aşırı İş Yükü	+		
Plan ve Prosedürlerden Kaynaklanan Sorunlar	+		
İş Arkadaşları ile Çatışma	+		
İş Çevresinin Desteği		-	+
Yeterlilik ve Mücadele Etkinliği	-		+
Müşteri Yardımlaşması		-	+
Özerklik ve Kararlara Katılım			+

Kaynak: Litt ve Turk, 1985'ten Aktaran Güllüce, 2006, s. 20'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2.2'de belirtildiği gibi, çalışanlar üzerindeki aşırı iş yükü, plan ve prosedürlerden kaynaklanan sorunlar ve çalışanın iş arkadaşları ile yaşadığı çatışmalar kişinin duygusal olarak tükenmesine neden olmaktadır. Kişinin kendisini iş açısından yeterli görmesi ve tükenmişlik karşısında kontrol altına alma mücadelesi göstermesi duygusal tükenme seviyesinin azalmasına, kişisel başarı seviyesinin artmasına neden olmaktadır. İş çevresinin desteği, çalışanın duyarsızlaşma seviyesini azalttığı gibi kişisel başarı hissi seviyesine olumlu katkı yapmaktadır. Ayrıca, müşteri yardımlaşması ve kurumsallaşmanın da önemli bir gereği olan özerklik ve çalışanın kararlara katılabilmesi kişisel başarı hissini arttırmaktadır.

2.9.2.1. Aşırı İş Yükü

Aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir. Mesleği gereği insanlarla çalışanlar arasında yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür, fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır, her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkilere sahiptir (Leiter, 1991, s. 25).

İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından şikayet ederler (Lee ve Ashforth, 1993, s. 5). Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Sosyal taleplerin artmasıyla yaşanan stresin artması kaçınılmazdır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin ortak noktası aşırı iş yükü altında olmalarıdır (Maslach, 1982, s. 35-38).

2.9.2.2. Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar

Her işletmenin kendisine ait bazı kural ve prosedürleri bulunmaktadır. Bu kurallar müşteri ve çalışan arasında var olan duygusal stresi arttırmaktadır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenlerine; doldurulması gereken formlar, bütçe yetersizliği, zaman kısıtlamaları, gerekli yetkinin verilmemesi, yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik, kötü organizasyon ve yönetim, uzun raporlar yazma zorunluluğu, şirket hedeflerinin belirsizliği, çalışanlar arasındaki rol belirsizliği, yönetim ve çalışanlar arasındaki haberleşme kopukluğu, iş güvenliğinin eksikliği ve terfi imkanlarının yetersizliği örnek verilebilmektedir (Leiter, 1991, s. 553).

2.9.2.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar

Meslektaşlar arasındaki çatışmanın nedeni; hem kişinin kendisi hem de örgütsel yapıdır. Özellikle kariyer gelişimi sınırlı olan işletmelerde aynı düzeyde çalışan personelin terfi alabilmesi için diğer meslektaşlarının performansını geçmek zorunda olması ve kendisini onlarla kıyaslaması; birbirleri arasındaki ilişkinin soğuk ve güvensiz olmasına ve meslektaşlarından aldığı sosyal desteği azalmasına neden olarak bireyin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşama riskini arttırmaktadır (Byrne, 1999, s. 20; Maslach, 2003'ten Aktaran Arı ve Bal, 2008, s. 134).

İşyerindeki ilişki çatışmalarında son yıllarda öne çıkan bir uygulamada yıldırma (mobbing). Yıldırma; çalışanların, diğer bir çalışana sürekli eziyet etmesi ve baskı altında tutması, işiyle ilgili fikirlerini dinlememesi, söz hakkı verilmemesi, konuşmasının engellenmesi, yeteneğinin altındaki işlerin yüklenmesi, işini başarıyla sonuçlandırıldığında takdir edilmemesi, başarısızlıkla sonuçlanan işleri için sorumlu tutularak suçlanması ve ilerleyen dönemlerde çalışanın yokmuş gibi sayılması şeklinde oluşmaktadır (Erdoğan, 2009, s. 321). Kimi zaman iki çalışan arasında da olabilen yıldırmanın en tehlikeli boyutu çalışana amiri ve işvereni tarafından uygulanan yıldırma (Erdoğan, 2009, s. 319).

Yıldırma; Avrupadaki işyerlerinde artık tedavi gerektiren psikolojik bir rahatsızlık sayılmaktadır. Bu konuda işyerleri, çalışanlarının verimliliğini arttırmak, çalışma ortamında bu gibi olayları önleyebilmek için yoğun çalışmalar yapmaktadırlar. "Ofis bunalımı veya terörü" adını verilen yıldırma için, özel klinikler kurulmaktadır. Stockholm Üniversitesi psikiyatristlerinden Heinz Leymann, yıldırma, konusunda yoğun araştırmalar yapan bilim adamlarındandır. Leymann, tüm Avrupa düşünüldüğünde, "ofis bunalımı" nedeniyle kaybedilen işgücü ve paranın korkunç miktarlara ulaştığını kaydetmiştir (Erdoğan, 2009, s. 319).

Yıldırma daha çok; başarılı olan çalışanın ilerleme imkanının olmadığı, aile şirketlerinde üst pozisyonların diğer aile üyeleri için ayrılması durumunda ve kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu şirketlerde görülmektedir. Yıldırma hem işletmeye aykırı gibi gözüken hem de başarılı, yaratıcı ve geleceği parlak görünen çalışanlara uygulanabilmektedir (Erdoğan, 2009, s. 326). Yıldırmanın örgütsel bir boyuta ulaşması; çalışanların iş stresi yaşamalarına, örgüte bağlılığının azalmasına, iş tatminsizliği yaşamalarına, işyerinde içe kapanık olup, özel hayatında sinirli, öfkeli ve gergin olmasına, yaşam kalitelerinin düşmesine ve sonucunda tükenmişlik sendromu yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu tür çalışanlarını sevmeyen ve gözetmeyen işletmelerde çalışan işgörenlerin işletmeyi sevmesi beklenemez. Çalıştığı işletmeye kırgın ve kızgın olan çalışanların işletmenin etkinliği ve verimliliği için çaba sarf etmeyecekleri için uzun dönemde işletmenin performansı da olumsuz etkilenecektir.

Yıldırma tanımları ve çalışanlar üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, yıldırma maruz kalan kişinin tükenmişlik sendromu yaşamaması kaçınılmazdır. Yıldırma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Filizöz ve Ay'ın (2011, s. 239) yaptığı çalışmada yıldırma düzeyinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya ek olarak, Dikmetaş vd.'nin (2011, s.137) asistan hekimler üzerinde yaptıkları uygulamada, yıldırma düzeyinin tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır.

2.9.2.4. Yöneticilerle İlişkiler

Kontrol ve güç sahibi olan yöneticiler, davranışlarıyla çalışanlarının tükenmişlik yaşamalarına neden olabildiği gibi tükenmişlik yaşamalarını engelleyebilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin sonunda yöneticilerinin değerlendirmelerini beklemektedirler. Yöneticiler bu değerlendirmeyi genellikle yanlış yapılanları belirtmek için kullanmakta, çalışanın gerçekleştirdiği başarılı işleri takdir etmek veya daha iyilerini yapabilmesi için görüşlerini belirtmek olarak yapmamaktadır. Bu nedenle takdir edilmeyen, yaptıklarının sürekli olumsuz ve yanlış yönlerini belirten yöneticilerle çalışmak; çalışanın kendine olan güvenini kaybetmesine, motivasyonunun düşmesine ve hedeflerini küçültmesine neden olmaktadır. Bu şekilde çalışan bireyler daha kolay tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Arı ve Bal, 2008, s. 144).

2.9.2.5. Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik

Leiter (1991, s. 61), bireyin aldığı eğitim ve edindiği deneyimler sonucunda sahip olduğu yeteneklerin; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla ters, kişisel başarı ile doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir. Yalnız, bireyin bu yetenekleri yaptığı işte yetersiz kalması durumunda; birey duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları sorunlarla mücadeledeki etkinlikleri, tükenmişliği etkilemektedir. Sorun odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki tür mücadele yöntemi söz konusudur. Daha pasif bir yöntem olan duygu odaklı mücadele yöntemini kullanan çalışan sorunlardan kaçmayı, sorunları görmezden gelmeyi ve sorunla ilgili iyi durumlar bulmaya çalışmaktadır. Sorun odaklı mücadele yöntemini kullanan çalışan, kontrolü ele alarak sorunların üstüne gitmekte ve sorunları çözmek için çaba sarf etmektedir. Yapılan çalışmalara göre, sorun odaklı mücadele yöntemini kullanan çalışanların, duygu odaklı mücadele yöntemini kullanan çalışanlara göre daha az tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Leiter, 1991, s. 19).

2.9.2.6. Özerklik ve Kararlara Katılım

Çalışanların işletme hakkında alınacak kararlara katılmalarının sağlanması, çalışanlara söz hakkı tanınması ve çalışanların düşüncelerini ifade etmelerinin sağlanması; çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmelerine yol açarak tükenmişlik yaşama risklerini azaltmaktadır.

Yöneticilerin, sahip oldukları yetkileri kullanamamaları ve karar verme özerkliklerinin bulunmaması, üzerlerinde baskı hissetmelerine ve çaresizlik yaşamalarına neden olmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993, s. 13). Bu durum kişinin duygusal tükenme düzeyini arttırmakla beraber düşük başarı hissi yaşamasına yol açmaktadır.

2.9.2.7. Müşteri Yardımlaşması

Hizmet verenler, verdikleri hizmet karşılığında hizmet alandan takdir beklemektedir. Hizmet alanlar, çalışanların hizmetlerini takdir etmediği ve onlara karşı kaba davrandığı takdirde; çalışan hizmet alanları kötü kişiler olarak görmekte ve onlara hizmet vermek istememeye başlamaktadır (Çam, 1991, s.60). Konaklama işletmelerinde bu durumun yaşanması, çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olarak hizmet kalitesinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu duruma örnek olarak; verilen hizmeti sürekli olarak eleştiren ve hizmet veren çalışana kaba davranan misafir karşısında çalışanın o misafire isteksizce ve zorunluluk nedeniyle verdiği hizmetin olması gereken standartlarda olması

beklenemez. Bu durum, çalışanın stres yaşamasına ve işinden aldığı tatminin düşmesine neden olmaktadır. Buna karşın, hizmet alan misafirin çalışana teşekkür etmesi ve pozitif geribildirim yapması çalışanı motive ederek kendini daa değerli hissetmesine ve verdiği hizmetin kalitesini arttırmasına yardımcı olacaktır.

2.9.3. Kişisel Tükenmişlik Kaynakları

Tükenmişliğe yol açan örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı da neden olan önemli faktörlerdendir. Kişisel faktörler, tükenmişliğe neden olan örgütsel kaynaklı sebeplerin etkisini azaltabilir veya güçlendirebilir.

Hizmet sektörü gibi insanlarla yoğun ilişkiler kurulan sektörlerde kişisel özellikler daha çok önem kazanmaktadır. Bu tür sektörlerde çalışanlar anlayışlı, sabırlı, sakin, şefkatli, kibar ve yardımsever olmalıdır. Kişisel tükenmişlik kaynaklarının başlıcaları; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve işe karşı aşırı ilgi olarak sıralanabilir.

2.9.3.1. Yaş

Yapılan çalışmalarda, yaşanan tükenmişlik düzeyinin bireyin yaşına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya koyulmuştur. Yaşlı çalışanları, genç çalışanlara göre daha az tükenmişlik yaşadığı bulgulanmıştır. Bunun nedeni olarak genç yaşta çalışmaya başlayan bireylerin beklentilerinin fazla ve deneyimlerinin az olması, onları tükenmişlikle baş çıkabilmede yetersiz kalmalarına neden olmaktadır. Yaşı ilerlemiş çalışanların ise edindikleri tecrübeler ve beklentilerinin belirli bir kısmına ulaşmaları, tükenmişlikle baş etmelerinde kendilerine yardımcı olmaktadır. Genç çalışanların tükenmişle başa çıkabilmede başarı ve direnç kazanmamaları, işlerinden ayrılmalarına veya ilerleyen dönemlerde tükenmişliğe yakalanarak daha olumsuz etkilere maruz kalmalarına neden olabileceği tespit edilmiştir (Maslach, 1982, s. 31; Cherniss, 1995, s. 11).

2.9.3.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile tükenmişliğin ilişkili bulunduğu çalışmalarda, genel olarak kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarından söz edilmektedir (Maslach, 1981'den Aktaran Arabacı ve Akar, 2010, s. 88). Öte yandan çalışmaların bir kısmında da tükenmişliğin cinsiyete göre değişmediğine ilişkin bulgular da elde edilmiştir (Arabacı ve Akar, 2010, s. 88).

2.9.3.3. Medeni Durum

Yapılan çalışmalar sonucunda evli ve çocuk sahibi çalışanların, tükenmişlik düzeyinin bekarlara ve çocuk sahibi olmayan evli çiftlere göre daha düşük olduğu saptanmıştır (Maslach, 1982, s. 52). Aile sahibi çalışanların; dengeli, kararlı ve olgun bir kişilik yapısına sahip olması, eş ve çocuklarıyla ilgilenmenin tecrübe kazandırması, aile üyelerinden aldığı sevgi ve desteğin iş hayatına olumlu yansımından ötürü tükenmişlikle baş edebilmeleri bekar veya boşanmış çalışanlara göre daha kolaydır.

2.9.3.4. Eğitim

Yapılan çalışmalarda yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların da düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların da tükenmişlik yaşadıkları bulgulanmıştır (Özkaya, 2006, s. 39).

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamaları beklentilerinin fazla olması; çalıştıkları işin beklentilerini karşılayamaması ve daha fazla duygusal tükenme yaşamalarıyla açıklanabilmektedir. Yalnız bu kişilerin kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile daha iyi baş edebildiği tespit edilmiştir (Özkaya, 2006, s. 39).

Düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların ise, beklentilerinin düşük olması bu durumu açıklamaktadır. Bu kişilerde duyarsızlaşma sorunlarıyla, duygusal tükenme ve kişisel başarı sorunlarına kıyasla daha az muhattap oldukları belirlenmiştir. Bunun nedeninin, düşük pozisyonda ve benzer ücrette bir işi her işletmede bulabileceklerini düşünmeleri olarak tahmin edilmektedir.

2.9.3.5. İşe Karşı Aşırı İlgi (İşkoliklik)

Genellikle işe alışılmamış bir şekilde odaklanmayı ifade etmek üzere kullanılan işkoliklik kavramı ilk defa 1968 yılında Amerikalı din bilimci Oates tarafından ortaya atılmıştır. Oates sürekli çalışmaya yönelik hissettiği dürtüyü belirtmek için işkolikliği, alkol bağımlılığına benzetmiş ve sağlığı, mutluluğu ve diğer insan ilişkilerini bozacak derecede, sürekli çalışmak için duyulan aşırı ve kontrol edilemez bir ihtiyaç şeklinde tanımlamıştır (McMillan vd., 2001'den Aktaran Naktiyok ve Karabey, 2005, s. 181). Günümüzde kavram, birçok araştırmacı tarafından aşırı çalışan, diğer aktivitelerden uzak kalarak çalışmaya aşırı düşkün olan, işine bağımlı olan ve çalışmadığı zaman bile işini düşünen bireyleri ortaya koymak için kullanılmaktadır.

Kişisel ve örgütsel hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda aşırı istek ve beklenti duyan çalışanın; örgütsel baskılar sonucunda bu başarıyı elde edemediği durumda yorgunluk, kısıtlanmışlık ve çaresizlik hisseden birey de tükenmişlik görülmektedir.

İşkoliklerin kendilerini devamlı çalışmak zorunda hissetmeleri, özel hayatlarına zaman ayırmaması ve ihmal etmesine yol açmaktadır. Bireyin aile rollerini gerçekleştirmesi için de baskı görmesi, devamlı çalışma zorunluluğu hisseden işkolik bireyin, iş yaşam dengesinin bozularak daha fazla tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Akın ve Oğuz, 2010, s. 315).

2.9.4. Mesleki Faktörler

Tükenmişliğe etki eden mesleki faktörler arasında; çalışma süresi, ünvan ve deneyim gösterilebilmektedir.

Dolunay ve Piyal (2003, s. 46), lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyini ölçmeyi amaçladıkları araştırmalarında; toplam hizmet süresi uzun olan öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyinin az ve kişisel başarı hissini yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun nedeninin; toplam hizmet süresi artmasıyla kişinin mesleğine bağlılığının artması, mesleğini benimsemesi, çalışma koşullarına entegre olması ve stresle mücadelede daha fazla tecrübe kazanması olarak belirtilmiştir.

Kişilerin kariyer gelişimleri de mesleki tükenmişlik üzerine olumlu etkiler yapabilmektedir. Cordes ve Dougherty (1993, s.637), bireylerin kariyerlerindeki olumlu gelişmelerin onların duygusal tükenmelerini azaltacağı, diğer bireylere olumlu desteklerini artıracaklarını ve kişisel başarı hislerini yükselteceğini ve bu sayede tükenmişlik üzerinde etkili olacağını belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, Budak ve Sürvegil (2005, s. 105-108), akademik personel üzerine yaptıkları çalışmada, doçent ve profesörlerin; araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve yardımcı doçent doktorlara göre daha düşük tükenmişlik düzeyine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer bir araştırmada, Toker (2011) Türkiye'deki akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında araştırma görevlilerinin profesörlerden daha yüksek duygusal tükenmişlik puanlarına ve doçentlerden ise daha yüksek duyarsızlaşma puanlarına sahip olduğunu belirlemiştir.

2.10. Tükenmişliğin Sonuçları

Çalışanların tükenmişlik yaşaması, hem kendilerine hem de çalıştıkları işletmelere olumsuz sonuçlar yaşatmaktadır. Tükenmiş çalışanlarda; bireyin sağlığında olumsuzluklar, verimsizlik ve düşük iş tatmini görülmüştür (Wisniewski vd, 1991, s. 325). Buna ilaveten işten ayrılma yolunu seçerler. İşten ayrılmasalar bile, tükenme sonucunda sahip oldukları olumsuzlukları, çevresindekilere yansıtırlar. Yaşadıkları şüphelik, çalışma ortamlarını ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkiler. Ayrıca, tükenen çalışanlarda yüksek oranda bir bahane bularak işe gelmeme veya işe geç gelme eğilimi görülmektedir (Farber, 1991, s. 16).

Tükenmişliğin sonucu olarak işletmelerde düşük kalite ve düşük verimlilik görülmektedir. Çalışanların sağlığı ve şirketin ilerlemesi tükenmişlikten olumsuz etkilenmektedir. Yöneticilerin ve işverenlerin süreci iyi değerlendirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Tükenmişlik için önlem almayan işletmeler; karar vermede yavaşlık, algılamada düşüklük ve çevrelerinden gelen taleplere duyarsızlık yaşararak, yaratıcılıktan yoksun olacaklardır. Bu olumsuz durum karşısında işletmelerin başarılı olması mümkün değildir (Wisniewski vd, 1991, s. 14).

Yöneticiler ve işverenler, işletmelerinin daha verimli duruma getirmek için stres ve tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini öğrenmeli, stres ve tükenmişliğe neden olan durumları düzeltmeli ve işletme için doğuracağı maliyetleri asgari düzeye çekmelidirler. Çalışanlarını, en iyi performansı göstermeleri için teşvik etmeli ve başarılarını ödüllendirmelidir. Böylelikle mutlu, sağlıklı ve verimli bir işgücü oluşturarak, tükenmişliğe yakalanma riskini azaltmalıdırlar.

Tükenmişliğin sonuçları; kişinin sağlığının bozulması, işgören devir hızının artması, çalışanın aile sorunlarının ortaya çıkması, iş hayatının olumsuz etkilenmesi, kararsızlık ve dikkat dağınıklığı olarak sıralanabilir.

2.10.1. Sağlık

Tükenmişlik yaşayan çalışanlarda; düşük iş tatmini, işe devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri görülmektedir (Wisniewski vd, 1991, s. 327). Tükenmişlik yaşayan yöneticiler, tükenmişlik yaşamayan yöneticilere göre daha fazla depresyon, stres, gerginlik ve iş tatminsizliği yaşamaktadır (Wisniewski vd, 1991, s. 333). Uzun süre tükenmişliğe maruz kalan kişide enerji ve kilo kaybı, yüksek tansiyon, baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları ve iştahsızlık gibi sağlık problemleri görülebilmektedir (Karasek, 1988, s. 921).

Amerika'da tükenmişlik ve hastalık arasındaki ilişki nedeniyle, işe devamsızlıktaki yüksek oranlardan ötürü her yıl milyonlarca dolar ödenmektedir. Mesleki tükenmişliğin Amerikan ekonomisine maliyeti, düşük verimlilik, tazminat talepleri, sağlık sigortası ve doğrudan tıbbi harcamalar gibi kalemlerden oluşmaktadır (Karasek, 1988, s. 941).

2.10.2. İşgören Devir Hızı

Ücretle ilgili tatminsizlik, işten ayrılmanın temel sebebi olarak görülse de; yönetici-çalışan ilişkilerinin, örgütsel kültür ve işe uygunluktaki tatminsizlikler işten ayrılmayı tetiklemektedir.

Karatepe ve Uludağ (2007) otel işletmelerinde sınır uç birimlerde (önbüro, servis vb.) görevli personel ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığını ve duygusal tükenmenin ise işten ayrılma niyetini artırdığını belirlemişlerdir.

Stresli, gergin, tahammülsüz, kaygılı, öfkeli ve kavgacı bir kişiye dönüşen tükenmişlik sendromu yaşayan çalışan, diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu durumun yavaş yavaş tüm işletmeye yayılması, çalışanların performansını düşürerek, işgören hızının artmasına ve işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır. İşgören devir hızının artması, işletmenin performansını düşürdüğü gibi işletmeye işe devamsızlık, iş yavaşlatma, işten kaytarma ve bunun sonucunda da yeni çalışan bulma ve kiralama gibi ek maliyetler de yükleyecektir (Ardıç ve Polatlı, 2009, s. 34).

2.10.3. Aile Sorunları

Tükenmişliğin bireyin iş hayatını olumsuz etkilemesinin yanı sıra özel hayatını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik yaşaması nedeniyle öfkeli, yorgun ve gergin bir yapıya dönüşen birey, bu tutumlarını eve de yansıtmaktadır. Eşi ve çocuğunun taleplerine karşı tahammülsüz olan birey, onların istekleri ve sorumluluklarını yerine getirmemeye başlayarak onları da kırmaya başlayabilmektedir. Örneğin, iş yerinden gergin ve öfkeli gelen bireyin, eşinin anlatmak istediği bir konuyu dinlemeyerek ona ilgisiz davranabilir veya iş yerindeki gerginliğini ve öfkesini çocuğunu azarlayarak dindirmeye çalışabilmektedir. Bu tür sorunların artması ve çözülememesi, aile krizleri yaşanmasına ve boşanmaya kadar varabilecek ciddi evlilik sorunlarına dönüşebilmektedir.

Aşırı iş yükü nedeniyle eve iş taşınması, iş nedeniyle eve geç gelinmesi, aile ile geçirilen vakitlerin sürekli iş telefonları ile bölünmesi, çalışan kişinin müşterisine veya iş arkadaşına verdiği önemin ve gösterdiği ilginin kıskanılması gibi durumlarda aile içerisinde sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir (Bahar, 2006, s. 36).

2.10.4. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Bireyin vurdumduymaz bir yapıya sahip olmasına neden olan tükenmişlik, bireyin konsantrasyonunun azalmasına ve motivasyonunun düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum, çalışanın işinin niteliğini ve kalitesini düşürmektedir.

Hizmet sektöründe çok sayıda ve direkt insanlarla çalışmanın yarattığı duygusal tükenme, çalışanın duyarsızlaşmasına neden olmaktadır. Çalışanın daha az konuşmasına, müşterinin sıkıntısını önemsememesine ve çekingen davranmasına neden olmaktadır (Dilsiz, 2006, s. 20). Bu gibi durumlarda çalışandan yeterli ilgiyi alamayan ve talepleri karşılanmayan

müşterinin yaşadığı memnuniyetsizlik, hem çalışanın iş hayatını hem de işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Tükenmişliğin artış nedenleri arasında fazla çalışmak yer almaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların çok sayıda insanla ilgilenmesi duygusal tükenmeye, onların problemleri ile ilgilenmeleri, insanlara karşı olumsuz bakış açısına sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle birey çalışmasını daha az stresle ve daha verimli bir şekilde yürütürse, tükenmişlikle mücadelede en iyi çözümü bulmuş olacaktır.

2.10.5. Kararsızlık

Örgütsel rollerdeki belirsizlik, yetki eksikliği, çaresizlik veya aşırı iş yükü gibi etkenler; kişilerin çabuk ve doğru karar vermelerini doğrudan engellemektedir. Kararsızlık; her şeyi kendine dert etme ve iç mücadele şeklinde kendini gösterir. İç mücadele, endişe ve üzüntünün artmasına neden olur. Kararsız kişiler için tükenmişlik daha büyük bir sorun haline gelmektedir. Bir işin; bir günden diğer güne atılmasına, yapılması gereken işlerin ertelenmesi ve biriktirilmesi de birey üzerinde psikolojik baskı ve sıkıntılar yaratarak; onun yetersizlik ve liyakatsizlik hissetmesine neden olmaktadır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitiren çalışanların motivasyonları düşmektedir (Özkaya, 2006, s. 39-40).

2.10.6. Dikkat Dağınıklığı

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer bir sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya/işe odaklayamayan bireyler, işleriyle ilgili önemli detayları gözden kaçırarak aldıkları yanlış karar ve yanlış yönlendirmelerle, yaptıkları işin niceliğini olmasa da niteliğini ve kalitesini düşürürler. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir.

Özetle tükenmişliğin sebepleri, belirtileri ve sonuçlarını gösteren Tablo 2.3, önceki iki başlıkta aktarılanları özetlemektedir.

Tablo 2.3 Tükenmişliğin Sebepleri, Belirtileri ve Sonuçları

TÜKENMİŞLİK		
SEBEPLER	BELİRTİLER	SONUÇLAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bireysel Karakterler ▪ Örgütsel Faktörler ▪ Kişisel Tükenmişlik Kaynakları ▪ Mesleki Faktörler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duygusal Tükenme ▪ Duyarsızlaşma ▪ Düşük Kişisel Başarı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aile ve sağlık sorunları yaşamaması ▪ İşgören devir hızının artması ▪ İş performansının olumsuz etkilenmesi ▪ Kararsızlık ve dikkatsizlik

Kaynak: Maslach, 1982, s. 67'den Aktaran Güllüce, 2006, s. 16

2.11. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için bireysel ve örgütsel önlemler geliştirilmiştir.

2.11.1. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Bireysel Önlemler

Tükenmişlikle başa çıkmadaki bireysel önlemleri Folkman (1980, s. 222) aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Birey öncelikle kendi düşünce yapısını değiştirmelidir. Karamsar olmayı bırakıp gerçekçi, ümitli ve iyimser bir bakış açısında sahip olmalıdır.
- Bireyin sorunlar karşısında takınacağı tavır da tükenmişlikle başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Sorunlarla karşılaştığında üretici, yararlı ve kararlı düşünceler geliştirilmelidir. Kuruntulardan uzak durmalı ve kaygılanmamalıdır. Sorunların üzerine giderek yeni ve değişik problem çözme yöntemleri geliştirmelidir. Sorunu çözüme başarıyla ulaştırdığında yaşayacağı olumlu hisleri düşünmelidir ve bundan güç almalıdır.
- Kişinin kendisine olan saygısı ve güveni tam olmalıdır. Kendisine saygısı az olan kişiler, tükenmişliğe karşı daha hassas olmaktadır. Başkalarının kendisini kullanmasına izin vermemelidir. Hayır demesini bilmelidir. Her işi kabul eden kişi aşırı iş yüklenmesi nedeniyle tükenmişliğe zemin oluşturmaktadır.
- Amaçlarını ve beklentilerini gerçekçi bir şekilde düzenlemelidir. Hayattan herhangi bir beklentisi ve ulaşmak istediği bir hedefi olmayan insanların tükenmişlik yaşaması kaçınılmazdır.
- Çalışanlar, kişisel ve kariyer gelişimlerine önem vermelidirler. Kendisinin yeterli olduğuna inanan bireyin tükenmişlik sendromuna yakalanma riski daha düşüktür.
- Birey, kendine ait zamanlar yaratmalıdır. Bu zamanlarda spor yapmalı, dengeli beslenmeli, kendisini heyecanlandıracak ve keyiflendirecek yeni hobi ve uğraşlar edinmelidir. Böylelikle iş stresinden uzaklaşmış olacaktır. Sosyal aktivite ve seyahatlerle hayatını renklendirmelidir.
- Birey, özel hayatına gerekli vakti ayırmalıdır. Ailesi ve arkadaşları ile aktiviteler organize etmelidir. Bireyin sosyal destek görmesi, tükenmişliğin etkisini azaltmaktadır.
- İşyerinde çalışanlar ile iyi ilişkiler içersinde bulunmalıdır. Gününün önemli bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların birbiriyle iyi anlaşması, çatışmaları engellemeye yardımcı olacaktır. İyi ilişkilerin kötüye kullanılarak aşırı sorumluluk yüklenmemesi için ilişkilerin sınırları iyi belirlenmelidir.

- Tükenmişlik yaşayan kişi daha öfkeli ve stresli olmaktadır. Öfkesini, kendine ve başkalarına faydalı olacak şekilde yönlendirmelidir. Daha yumuşak ve düşük bir ses tonu kullanılmalıdır. Yüksek sesle ve kavgacı bir şekilde konuşan kişiler hem kendilerine hem de çevresindekilere daha fazla stres yüklenmesine neden olmaktadır.
- Tükenmişlik sendromuna yakalanan bireylerin konuyla ilgili toplantılara ve seminerlere katılarak farklı bakış açıları kazanmalıdır.

2.11.2. Tükenmişlikle Başa Çıkmada Örgütsel Önlemler

Örgütsel önlemlerin sağlanmasında en önemli görev üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine aittir. Alınan ve uygulanan önlemler ile çalışanların tükenmişlik yaşamaları engellenebilmekte ya da etkisi azaltılabilmektedir. Aşağıda bu önlemler maddeler halinde sıralanmıştır:

- Tükenmişlikle baş edebilmek için grup çalışmaları ve konuyla ilgili seminerler organize edilmelidir (George, 2000, s. 201).
- Yöneticiler ve işverenler, çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alarak karar alıp uygulamaya geçmelidirler.
- İnsan kaynakları departmanının ileriki dönemlerde olumsuz durumlar yaşanmaması için, personel seçimini dikkatli yapmaları gerekmektedir (Lazarus, 1982, s. 1035).
- Çalışan ve yöneticinin daha iyi performans sağlayabilmeleri için teknolojiye uygun ekipmanlarla donatılmaları ve eğitim programları organize edilmelidir (Koçel, 2003, s. 41).
- Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların isteklerini, beklentilerini, düşüncelerini ve önerilerini; hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle paylaşabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır (Koçel, 2003, s. 42).
- Profesyonel çalışanların karar verme özerklikleri bulunmalıdır. İşverenlerin profesyonellere müdahale etmeyip, yetki devri yapmalıdırlar (Kovach, 1987, s. 56).
- Çalışanların çalışma ortamları iyileştirilmelidir.
- Çalışanlar arasında doğan çatışmaların iyi yönetilmesi ve işletmenin tümüne zarar vermesi önlenmelidir (Lazarus, 1982, s. 1020).
- İşletme hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir (Garden, 1991, s. 65).
- Çalışanlara performans değerlendirme yönteminin uygulanması; çalışanın ne düzeyde başarılı olduğunu, kendisinden neler beklediğini ve kariyerinin gelişimi için tavsiyeler verilmesi açısından önemlidir. Yöneticisinden geribildirim alabilmesi, işgörende tükenmişliği azaltan bir uygulamadır.

- Bireyin yakın bir aile ve dost çevresine sahip olması, bireyin sosyal desteği açısından önemlidir (Tevrüz, 1997, s. 50). İşletmelerin, çalışanların ailelerinin katılabileceği aktiviteler organize etmesi, hem çalışanlar arasında var olan çatışmaları azaltması hem de çalışanların işletme ile daha yakın bir bağ kurmasını sağlaması açısından tükenmişlik ile mücadelede örgütlerin değerlendirmesi gereken bir seçenektir.

2.12. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu

Otel işletmeleri çalışanlarının insanlarla yoğun bir etkileşim içerisinde bulunmalarından ötürü tükenmişlik yaşama riskleri yüksektir. Otel misafirleri sürekli olarak dikkat ve ilgi talebi içerisindedirler ve otel çalışanları misafirlerin bu taleplerini yerine getirmekle yükümlüdür. Çalışanların bu talepleri karşılamak için verdiği hizmetin kalitesi, çalışanların o sırada taşıdıkları duygu ve düşünceler tarafından etkilenebilmektedir. Otel işletmelerinde iş tatmini ile misafir memnuniyeti ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Esenkal ve Örucü, 1992, s. 144). Başka bir deyişle, işinden tatmin ve doyumuna ulaşmış çalışanın nitelikli hizmet sunması misafir memnuniyetini de arttıracaktır.

Operasyonun aralıksız devam etmesinden kaynaklanan uzun çalışma saatleri, çalışan ücretlerinin düşük olması, iş yükünün ağır olması, sorunlu misafirler, insanlarla sürekli yoğun iletişim halinde olunması ve çalışma ortamı; otel işletmelerinde tükenmişliğin görülmesine neden olmaktadır (Law vd., 1995, s. 279; Pavesic ve Brymer, 1990, s. 93). Bu çalışma koşullarının iş stresine yol açması sonucunda çalışanın iş doyumunun düşmesi, çalışanın işine karşı duyarsız olmasına, işletmeye olan bağlılığın azalmasına, sağlık sorunlarının baş göstermesiyle işe devamsızlığının artmasına, işin yavaşlamasıyla operasyonun aksamasına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işgörenleri motive edebilmek için, işlerinden memnun olmalarını sağlayacak bir ortamın sağlanması gerekmektedir (Uçkun v.d., 2004, s. 44).

Otel işletmelerinin en yoğun işgöreni genel müdürdür. Dinamik bir yapıya sahip otel işletmeleri; çalışma temposu, yoğun işleyiş yapıları ve sistemin gereği fazla insan ilişkileri olan işletmelerdir. Uzun çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denilebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketim süreçlerinin eşzamanlı yapılması zorunluluğu; yöneticilerin hemen hemen her gün yaşamakta oldukları temponun parçasıdır (Birdir ve Tepeci, 2003, s. 93).

Otel genel müdürlerinin bir diğer önemli sorunu; aile yaşantılarına yeterli zamanı ayıramamalarıdır. Genel müdürlerin önemli bir kısmının aileleriyle işletmede yaşamaları sık rastlanılan bir durumdur.

Otel genel müdürleri; çoğu zaman, oldukça zor ve yorucu bir tempoda çalışıp, günlerinin önemli bir kısmını işletmelerine ayırmaktadır. Pazarlamadan satışa, satın almadan operasyona, personel alımından işten çıkartılmasına, planlamadan bütçeye kadar her şey genel müdürlerin sorumluluğu altındadır. Bu yüzden, otel genel müdürlerinin başarılı olması son derece önemlidir.

Otel genel müdürü olmanın, kişinin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına olumlu katkısı olacağı için çeşitli avantajları olduğu söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, otel genel müdürleri, Türkiye ortalamasına göre daha iyi kazanmakta, özellikle büyük işletmelerin genel müdürleri itibarlı bir görev yapmakta ve sosyal açıdan kabul görmektedirler

Bununla birlikte, otel genel müdürlerinin çeşitli sorunlar yaşadığını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Genel müdürler, özellikle kurumsallaşmanın ve profesyonelleşmenin çok alt düzeyde kaldığı otel işletmelerinde uzun süreler kalmamakta ve yatırımcılarla yaşadıkları çatışmalardan dolayı işlerinden ayrılmaktadırlar (Birdir, 2000, s. 147). Konaklama sektöründe özellikle uzun ve düzensiz çalışma saatleri genel müdürlerde iş stresi yaratabilmekte, bu durum aile ilişkilerine de olumsuz yansımakta ve sonuçta tükenmişlik ve sağlık problemleri riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Cleveland vd., 2007, s. 293).

2.13. Tükenmişlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bugüne kadar tükenmişlik kavramı birçok farklı yöntem ve yaklaşımlar ile incelenmiş ve araştırmalara bu süreç içerisinde oluşan farklılıklar yön vermiştir. Hedefi insanlara doğrudan hizmet veya yardım etmek olan müşteri hizmetleri ve sağlık sektörü çalışanları gibi birçok meslek grubu bu çalışmalara konu olmuştur.

Sağlık sektöründe görev yapmakta olan hemşirelerin tükenmişlik düzeyini konu alan bir çalışmaya göre McVicar (2003, s. 641), aşırı iş yükü, görevlerinin belirsiz olması ve meslekler arası çatışma hemşirelerin tükenmişliğine neden olan en önemli üç faktör olarak ortaya çıkmıştır. Hemşireler ile ilgili bir diğer araştırma ise Talbot (2000, s. 372) tarafından yapılmış ve hemşirelerin duygusal tükenmişlik oranları % 39,7 çıkarken, % 73 ise kişisel başarılarında azalma oranı olarak ortaya çıkmıştır.

Farklı bir çalışma Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimleri üzerinde Kurçer (2005, s. 13) tarafından yapılmış ve hekimlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri araştırmaya konu olmuştur. Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin kullanıldığı araştırmada, çalışmaya konu olan hastane sebebiyle hekimlerin kendilerini yetersiz hissettikleri ileri sürülmüş olsa da hekimlerin kendilerini kişisel başarı açısından yetersiz hissettikleri, tükenmişlik düzeylerinin ise düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Özdemir ve arkadaşları (2003, s. 16) tarafından yapılmış olan Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi konulu araştırma ise yine Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak yapılmış olup, test sonuçları 1999–2002 yılları arasında uygulanmıştır. Araştırma sonucunda üç yıllık mesleki tükenmişlik değerlerinde önemli bir fark bulunmamıştır.

Hekimler ile ilgili bir diğer araştırma Ünal ve arkadaşları (2001, s. 115) tarafından yapılmış, “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” konu edilmiştir. Cinsiyet, yaş grupları ve meslekte çalışma sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılıkların sonuç olarak gözlemlendiği araştırma, 384 hekim tarafından veri toplanarak, Sosyo-Demografik Veri Toplama Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılarak ortaya çıkarılmıştır.

Tükenmişlik ile ilgili bir başka araştırma ise Barut ve Kalkan (2002, s. 74-77) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır. 19 Mayıs Üniversitesi öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin incelendiği araştırmada, tükenmişlik düzeyinin akademik ünvana, bransa, yaşlarına, medeni durumuna ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin kullanıldığı araştırma sonuçlarına göre, yaş farkı ve çalışma sürelerinden kaynaklanan tükenmişlik düzeyleri arasında önemli farklar olmasına karşın, cinsiyet ve medeni durumun tükenmişlik düzeyinde önemli bir fark yaratmadığı görülmüştür. Yaş ve çalışma süresi gibi akademik unvanlarında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Türkiye’deki 648 Akademisyen üzerinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada Toker (2011) araştırma görevlilerinin duygusal tükenmişlik puanlarının profesörlerden ve duyarsızlaşma puanlarının ise doçentlerden daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, araştırma görevlilerinin diğer akademisyenlerden daha düşük düzeyde kişisel başarı puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Sağlık ve eğitim sektörlerinde gerçekleştirilen yukarıdaki çalışmalarla birlikte, diğer bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe tükenmişlik konusunda gerçekleştirilen bazı çalışmalar şunlardır:

Kim ve arkadaşları (2007) Amerika’nın Washington Eyaletinde 5’i orta ve 3’ü büyük ölçekli olan 8 adet zincir otel işletmesinde, yarısı üst ve orta kademe yöneticiler olmak üzere toplam 191 işgörenle bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada işgörenlerin kişilik özelliklerinin ve işyeri koşullarından iş yükü ve otonomi seviyesinin tükenmişlik üzerine etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özelliklerinin

ve işyerinde aşırı iş yükü ve otonominin duygusal tükenme üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Diğer bir çalışmada Karatepe ve Uludağ (2008) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 28'i 3 yıldızlı, 8'i 4 yıldızlı ve 6'sı 5 yıldızlı olmak üzere toplam 42 otelde sınır uç birimlerinde (önbüro, servis vb.) çalışan toplam 677 önbüro çalışanı üzerinde rol stresi ve tükenmişliğin iş performansına etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonunda, rol çatışmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilediğini, rol belirsizliğinin ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Hu ve Cheng (2010) Tayvan'da 14'ü büyük, 6'sı orta ölçekli toplam 20 oteldeki 298 orta kademe yöneticisiyle iş stresi, çözüm stratejileri ve tükenmişlik üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında; iş yükünün, kariyer geliştirme ve başkalarıyla ilişkiler boyutunun duygusal tükenme üzerindeki etkisini belirlemişlerdir. Ayrıca, kariyer geliştirme ve başkalarıyla ilişkiler boyutlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı üzerinde de etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

O'Neill ve Xiao (2010) Amerika'daki 36 otelde 544 departman yöneticisiyle örgütsel ve kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerindeki etkileri konulu bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; iş taleplerinin, başkaları ile yüz yüze geçirilen sürenin, örgüt ikliminin ve ayrıca, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özelliklerinin departman yöneticilerinin duygusal tükenme düzeylerini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Bir başka çalışmayı, Karatepe (2011) Dubai'deki 11 adet 5 yıldızlı uluslararası zincir otelde sınır uç birimlerindeki (önbüro, misafir ilişkileri temsilcisi vb.) 135 işgören ile gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, müşterilerin agresif tutum ve davranışları ile işgörenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri, yaşam tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sonuçta, müşterilerin agresif tutum ve davranışlarının işgörenlerin yaşam tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğunu belirlemiştir.

Lv ve diğerleri (2012) bir tanesi Pekin olmak üzere Çin'in kuzeyi, kuzeydoğusu, batısı ve güneyinde yer alan turizmin geliştiği 4 şehirde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Şehir merkezlerindeki 3, 4, ve 5 yıldızlı 17 otelde yıl boyu çalışan toplam 212 işgörenle yaptıkları çalışmada duygusal emek stratejileri, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenmeyi pozitif, derin davranış boyutunun ise negatif yönde etkilediğini buna karşın duyguların doğal yolla ifadesi boyutunun duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirlemişlerdir.

Duygusal emek ve duygusal tükenme konusu ile ilgili benzer bir araştırmayı Rathi ve arkadaşları (2013) Hindistan'ın batısında yer alan 8 otelde sınır uç birimlerinde (önbüro, yiyecek içecek servisi ve kat hizmetleri) çalışan 204 işgörenle gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında, yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenmeyi pozitif yönde ve derin davranış boyutunun ise negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Türkiye'de turizm sektöründe tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar ise aşağıda sunulmuştur:

Türkiye'de konaklama sektöründe çalışan kadınların tükenmişlik durumları üzerine bir araştırma Kozak (2001, s. 11-12) tarafından yapılmıştır. Beck Umutsuzluk ölçeğinin veri toplama aracı olarak kullanıldığı araştırmada sektörde bayan olarak çalışmanın kişiyi ne kadar tüketebileceği incelenmiştir. Araştırma sonucunda göre % 45 oranında bayan çalışanın sektör geleceğindeki belirsizlik, iş temposunun yoğun oluşu, yöneticilerinin tavırları ve kadınların toplumsal rolü gibi nedenlerden ötürü tükenmişlik yaşadıkları, % 55 oranında sektör çalışanı bayanın ise tükenmişlik duygusuna uzak oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun ön büro çalışanları üzerinde incelenmesi ve çalışanların demografik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma ise Bahar (2006, s. 127-132) tarafından yapılmış olup, araştırma sonucunda çocuk sahibi olup olmama ve cinsiyet farklılıklarının ön büro personelinin tükenmişlik düzeyleriyle ilgili farklılıkları ortaya koyarken; yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, turizm eğitimi alıp almama, aylık kazanç durumu gibi konularının ön büro personelinin tükenmişlik düzeyinde herhangi bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Üngüren ve arkadaşları (2010) Antalya'nın Finike ve Kaş ilçelerindeki Kültür ve Turizm Bakanlığında belgeli otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğunu, dolayısıyla tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadıklarını saptamışlardır.

Kuruüzüm ve arkadaşları (2008) Antalya şehir merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta kademe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, departman müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin orta derecede olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, iş tatmini ve işin özelliklerinin tükenmişliğin önemli belirleyicileri olduğu; aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasının yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerini artırdığı ve performanslarını ise düşürdüğü yönündeki tespitleri çalışmanın diğer önemli bulgularını oluşturmaktadır.

Konaklama sektörü üzerine bir diğer çalışma Tepeci ve Birdir (2003, s. 93-105) tarafından yapılmış, araştırma Türkiye'de bulunan 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı 149 otel genel müdürü üzerinde uygulanmıştır. Genel müdürlerin tükenmişlik sendromu ve

tükenmişliğin iş değiştirme eğilimlerine etkisi konulu araştırmada, Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmış olup, duygusal tükenmenin genel müdürlerin iş değiştirme eğilimlerini etkilediği ancak genel müdürlerde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır.

Kılıç ve arkadaşları (2011) İstanbul'daki 10 adet beş yıldızlı oteldeki 226 çalışanın mesleki tükenmişlik ve iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının çalışanları iş tatminini etkilediğini belirlemiştir.

Babakuş ve arkadaşları (2008) Ankara'daki 5, 4 ve 3 yıldızlı toplam 37 otelde çalışan 723 işgörenle iş taleplerinin, iş yeri koşullarının ve içsel motivasyonun duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri konusunda bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında; rol çatışması ve rol belirsizliğinin çalışanların duygusal tükenmişliğini ve işten ayrılma niyetini tetiklediğini, yöneticilerin desteği, eğitim, personel güçlendirme, ödüller ve içsel motivasyonun ise duygusal tükenmişliği azalttığını tespit etmişlerdir.

Türkmen ve Artuğer (2011) İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 376 çalışanın (Ankara 172; İstanbul 204) tükenmişlik düzeylerini araştırmışlardır. Çalışmada; İstanbul ilinde çalışanların Ankara ilindeki çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları ve daha fazla kişisel başarı hissine sahip oldukları, Ankara'daki çalışanların ise İstanbul'daki çalışanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde buldukları belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada Yıldız ve arkadaşları (2014) Antalya'nın Manavgat İlçesindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan 456 kişi ile duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında; duygusal çatışmanın, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarını pozitif, kişisel başarı hissini ise negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, duygusal çabanın, duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşma boyutunu negatif, kişisel başarı hissini ise pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İŞ YAŞAM DENGESİ ARACILIĞIYLA TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL GENEL MÜDÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Kurumsallaşan örgütler, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanların belirli sistemlere göre yönetildiklerini bildikleri için kendilerini daha adil hissetmelerine ve bağlılık davranışlarını daha çok ortaya koymalarına neden olmaktadır. Örgütlerinin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar. Firma açısından bakıldığında, standart uygulamalara sahip olmalarına ve müşteri yönetimi açısından daha sistemsel ve takipçi olmalarını sağlamaktadır. Buna karşın kurumsallaşmanın benimsenmemesi veya yanlış uygulamalarla karşılaşıldığında işletme ve çalışanlar zorluklar da yaşayabilmektedir.

İşgören açısından iş yaşam dengesi, iş ve özel yaşam ile ilgili sorumluluklar arasında bir denge oluşturmaktır. Bu nedenle iş yaşam dengesi; yönetimler, araştırmacılar, örgütler ve medya tarafından ilgi gören önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. İşletmenin nitelikli işgöreni işletmede tutmasını sağlayan iş yaşam dengesi uygulamaları, iş stresini engelleyerek yaşam tatmininin artmasında, stres algısının azalmasına yol açarak ise tükenmişliğin ortaya çıkmasını önlemede etkili olabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin bakış açısıyla çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeyini etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilir; Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin ve genel müdürlerinin profilini ortaya çıkarmak, profil bilgilerine dayalı olarak otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile iş yaşam dengesi algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri saptamak ve otel işletmelerinin özellikleri ile işletmenin kurumsallaşma düzeyinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Soruları ve Modeli

Bu araştırmanın ana amaçlarından olan kurumsallaşma seviyesinin genel müdürlerin iş yaşam dengesi aracılığı ile tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek, Türkiye'deki beş

yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özelliklerini ortaya koymak ve Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin özelliklerini saptamak için aşağıdaki araştırma soruları ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

3.2.1. Araştırmanın Soruları

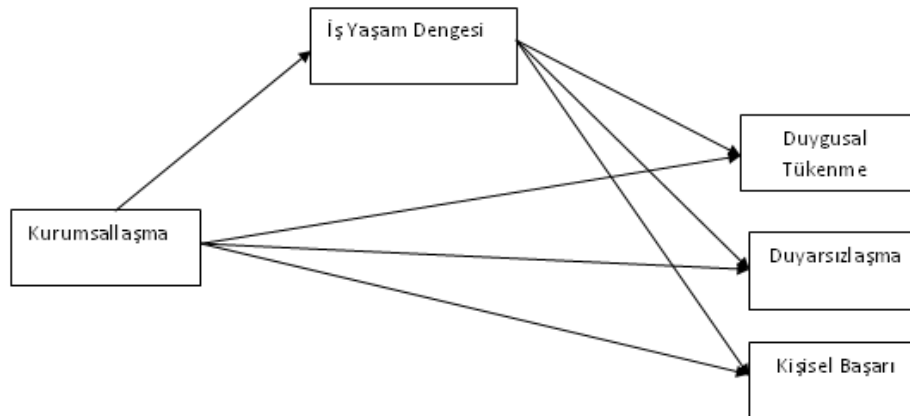
Otel işletmelerinde uzun ve düzensiz çalışma süreleri ve aşırı iş yükü, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde iş stresine yol açabilmektedir. Ayrıca, çalışanların ailelerine yeterince zaman ayıramamaları aile ilişkilerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuçta konaklama sektöründeki işin ve çalışma koşullarının özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle çalışanlar stres, tükenmişlik ve sağlık problemleri ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Kurumsallaşma, iş yaşam dengesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kurumsallaşma ile iş yaşam dengesi ve tükenmişlik konularını birlikte inceleyen çalışmalara literatürde rastlanamamıştır. Bununla birlikte iş yaşam dengesinin ve iş aile çatışmasının tükenmişlik düzeylerini etkilediğine dair konaklama işletmelerine yönelik çalışmalar mevcuttur (Cleveland vd., 2007; Karatepe ve Uludağ, 2007; Deery ve Jago, 2009). Tükenmişliğin öncülleri olarak literatürde iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve kişisel özellikler ön plana çıkmaktadır. Kişisel özellikler dışında, aşırı iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütün ödül ve ceza sistemi tükenmişliğin önemli öncülleri içinde gösterilebilir (Cordes ve Dougherty, 1993, 628-632). Bu konuda yapılan çalışmalarda, Budak ve Sürgevil (2005) aşırı iş yükünün akademisyenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini artırdığını, ödüllendirme algılarının yükselmesinin bireylerin kendilerini daha başarılı hissetmelerine yol açtığını belirlemiştir. Bir başka çalışmada Şahin ve Şahin (2013) iş yükünün fazla olduğu öğretmenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın daha fazla olduğunu ve üstlerinden takdir gören öğretmenlerde ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın daha az olduğunu ortaya koymuşlardır. Sabuncuoğlu (2008) ise, araştırma görevlerinin rol çatışması ve rol belirsizliği düzeylerinin düşük olmasının, onların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini azalttığını tespit etmiştir. Kuruüzüm ve arkadaşları (2008) ise konaklama sektöründe orta kademe yöneticileriyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aşırı iş yükünün, rol çatışması ve rol belirsizliğinin yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Kurumsallaşmanın literatürde iş yaşam dengesi ve tükenmişlikle doğrudan ilişkilendirilmediği görülmekle birlikte, iş koşulları ve örgütsel özelliklerden kaynaklanan bir çok problemin daha ortaya çıkmadan önlenmesinde ya da çözümünde kurumsallaşmanın olumlu katkılar yapacağı söylenebilir. Buradan hareketle, belirtilen çalışmalar ve bilgiler ışığında araştırma kapsamında aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir.

1. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen faktörler nelerdir?
2. Genel müdürlerin iş yaşam dengesini belirleyen faktörler nelerdir?
3. Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini belirleyen faktörler nelerdir?
4. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi, genel müdürlerin iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeylerini etkilemekte midir?
5. Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri nedir?
6. Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri nelerdir?
7. Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine göre iş yaşam dengeleri algıları farklılaşmakta mıdır?
8. Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
9. Otel işletmelerinin özelliklerine göre kurumsallaşma seviyesi farklılaşmakta mıdır?

3.2.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana amacı doğrultusunda araştırma modeli, Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığı ile Tükenmişlik Düzeyine Etkisine İlişkin Araştırma Modeli

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Otel işletmelerinin belki de en önemli işgöreni, genel müdürleridir. Dinamik bir yapıya sahip otel işletmeleri; yüksek çalışma temposu, ilişkili işleyiş yapıları, yoğun insan ilişkileri ile yorucu işletmelerdir. Uzun ve fazla çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denilebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketim süreçlerinin eşzamanlı yapılması zorunluluğu yöneticilerin hemen hemen her gün yaşamakta oldukları temponun parçasıdır (Birdir ve Tepeci, 2003, s. 93).

Otel genel müdürlerinin bir diğer önemli sorunu; aile yaşantılarına yeterli zamanı ayıramamalarıdır. Genel müdürlerin önemli bir kısmının aileleriyle işletmede yaşamaları sık rastlanılan bir durumdur.

Genel müdürler, özellikle kurumsallaşmanın ve profesyonelleşmenin çok alt düzeyde kaldığı otel işletmelerinde uzun süreler çalışmamakta veya yatırımcılarla yaşadıkları çatışmalardan dolayı işlerinden ayrılmaktadırlar (Birdir, 2000, s. 147).

Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmasının nedeni, diğerlerine göre daha çok profesyonel yöneticileri bünyelerinde barındırmaları, insan kaynağı politikalarına sahip olmaları ve görece olarak daha çok kurumsallaştıkları varsayımdır.

Bu genel çerçeveye içerisinde bu araştırma Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2013 yılı itibarıyla yayınladığı Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli oteller listesine istinaden Türkiye'de bulunan 419 adet beş yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerinin genel müdürleri ile sınırlıdır.

Evrenin geniş ve dağınık olması nedeni ile araştırma örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örneklemdeki kişi sayısının belirlenmesinde dikkat edilmeye çalışılan temel unsur, örneklemin evrenin özelliklerini yansıtabilecek miktar ve nitelikte olmasıdır. Araştırmalarda katlanılabilir nispi standart hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir (Özel, 2009, s. 99). Bu çalışmada kullanılan standart hata oranı %5 dolayısıyla güven aralığı %95 olarak kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak z değeri 1,96'dır ve örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır (Özel, 2009, s. 100).

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: Örneklemdeki Kişi Sayısı (Araştırma için uygulama yapılacak kişi sayısı)

N: Evrendeki Kişi (Araştırmaya konu olan Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürü sayısı)

z: Standart Normal Dağılım Tablo Değeri (Araştırmada istenilen güvenilirlik düzeyi % 95)

d: Duyarlılık (Araştırmada kabul edilebilir hata payı; 0,05)

p,q: Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi

Türkiye'de bulunan beş yıldızlı otel genel müdürü sayısı Tablo 1.1'de sunulduğu gibi 419 olup, bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Uygulanan basit tesadüfi örneklem

formülü ile örneklem sayısı $\geq 200,6$ kişi olarak tespit edilmiştir. Bu sayı evrenin %47,8'ine tekabül etmektedir.

$$n = \frac{419 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{418 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 201$$

3.4. Araştırma Yöntemi

Çalışmada öncelikle alan yazın araştırması yapılmış, buradan hareketle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır.

3.4.1. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Anket formunun giriş kısmında; yapılan anket çalışmasının amacı, verilerin hangi amaçla kullanılacağı, elde edilecek bilgilerin etik sınırlar içerisinde değerlendirileceği ve cevaplamaya yönelik kısa bilgiler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel müdürlerin işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini değerlendirmeleri için Apaydın'ın (2008), Şanal'ın (2011) ve Tavşancı'nın (2009) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan kurumsallık düzeyi belirleme ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde genel müdürlerin iş ve yaşam dengesi algılamalarını ölçmek için, Fisher (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin işin özel yaşama etkisi ve iş yaşam gelişimi boyutlarından yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, tükenmişlik düzeyinin ölçümü için Maslach Tükenmişlik Envanterinden yararlanılmıştır. Anketin dördüncü bölümü ise, katılımcıların kişisel ve mesleki bilgileri ve otel işletmelerinin özellikleri ile ilgili veri toplamak için tasarlanmış olup; cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, turizm eğitimi, ilk genel müdür olunan yaş, kaç otelde genel müdür olarak çalışıldığı, şu an çalışılan otelde kaç yıldır genel müdürlük yapıldığı, günlük çalışma saati, otel türü, otelin hangi şehirde bulunduğu, otelin faaliyet süresi, otelin işletme türü, otelin oda sayısı, aylık gelir, bakmakla yükümlü olan çocuk durumu, eş çalışma durumu ile ilgili toplam yirmi bir soruyu kapsamaktadır. Böylece toplam 85 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 5'li Likert tutum ölçeği tercih edilmiştir.

3.4.1.1. Kurumsallaşma Düzeyi Belirleme Ölçeği

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi konusunda literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda (Tavşancı, 2009; Apaydın, 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Şanal, 2011) kullanılan ölçme araçları incelenmiştir. İncelenen ölçeklerden, ölçeğin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda rehber olması aracılığıyla yararlanılmıştır.

Tavşancı (2009, s.79) “Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinde kurumsallaşma düzeyini belirlemek için 54 soruluk 5’li Likert tipi bir kurumsallaşma ölçeği kullanmıştır. Ölçeğin hazırlanışında Apaydın (2008), Karpuzoğlu (2001), Atila ve Küskü’nün (2006) çalışmalarından, uzman görüşlerinden ve literatür incelemesinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte kurumsallaşma 10 boyutlu bir yapı ile ölçülmüştür. Bu boyutlar; kültürel güç, toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel yapıya uyum, profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, kurumsal çevreye uyum ve yetki delegasyonudur. Ölçeğin alfa katsayısı 0,9438 olarak bulunduğu için yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmıştır.

Apaydın (2008, s.133-134), kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkilerini incelediği çalışmasında 43 soruluk 5’li Likert tipi bir anket uygulamıştır. Yapılan faktör analizinde kurumsallaşmanın boyutlarını formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ortaya koymuştur. Formalleşme, Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve 4 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Formalleşme anketinin güvenilirliği 0.8662’dir. İşletmelerin profesyonelleşmesi 6 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8690 olarak bulunmuştur. Otonomi 4 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8096 olarak bulunmuştur. Kültürel güç Yılmaz vd. (2005) tarafından geliştirilen 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.8724’dir. Saydamlık 3 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.7749 olarak bulunmuştur. Sosyal sorumluluk, 10 soru ile ölçülmüş ve güvenilirliği 0.9207 olarak bulunmuştur. Tutarlılık, 11 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.9144 olarak hesaplanmıştır.

Yazıcıoğlu ve Koç’un (2009, s.502), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” çalışmasında; Ankara Ostim organize bölgesinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerden tesadüfi olarak seçilen 85 işletmeye 5’li Likert ölçüm aracı kullanarak 7 soruluk bir kurumsallaşma ölçeği uygulanmıştır. Kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan 7 soru; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin iletişim ile ilgilidir.

Şanal (2011, s.60), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, kurumsallaşma düzeyinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla katılımcılara kurumsallaşmayı 6 boyutta ele alan 46 soru yönelmiştir. Bu boyutlar; sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve şeffaflıktır. Bu çalışmada da 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Konunun teorik çerçevesi ve incelenen anket formlarının ışığında bu çalışmada kullanılan ölçekte beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmek için 5 temel boyut altında 31 soru oluşturulmuştur. Bu boyutlar; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılıktır. Formalleşme, Wallace (1995) tarafından geliştirilen ve Apaydın (2008) tarafından kullanılan 5 önerme ile ölçülmüştür. Profesyonelleşme boyutu için 8 ve tutarlılık boyutu için ise 7 önerme Apaydın (2008) ve Şanal (2011)’in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Kültürel güç için Tavşancı (2009) ve Şanal (2011)’in ölçeğinde bulunan 6 önermeden yararlanılmıştır. Saydamlık boyutunu ölçmek için kullanılan 5 önerme için Apaydın’ın (2008) ve Tavşancı’nın (2009) çalışmalarından faydalanılmıştır. Oluşturulan boyutlar ve önermeler aşağıdaki tabloda aktarılmıştır. Tutarlılık boyutunu ölçmek için kullanılan 7 önerme için Apaydın’ın (2008), Tavşancı’nın (2009) ve Şanal (2011)’in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Tablo 3.1 Kurumsallaşma Boyut ve Önergeleri

Boyut	Önergeler
Formalleşme	1. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.
	2. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.
	3. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.
	4. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.
	5. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.
Profesyonelleşme	6. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.
	7. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.
	8. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.
	9. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.
	10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.
	11. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.
	12. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.
	13. İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.
Kültürel Güç	14. Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.
	15. Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.
	16. İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.
	17. İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.
	18. Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.

	19. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.
Saydamlık	20. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.
	21. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.
	22. İşletmemiz, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır.
	23. İşletmemizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.
Tutarlılık	24. İşletmemizde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.
	25. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.
	26. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.
	27. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.
	28. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.
	29. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.
	30. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.
	31. İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.

3.4.1.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeği

İş yaşam dengesi, Fisher tarafından geliştirilen ölçüm aracından uyarlanarak hazırlanmıştır (Fisher, 2001, s.147). Ölçüm aracının esası 19 sorudan oluşmaktadır ve iş yaşam dengesini üç boyutta incelemektedir. Bu boyutlar şunlardır:

- İşin Özel Yaşam üzerindeki Etkisi
- Özel Yaşamın İş Üzerindeki Etkisi
- İş Yaşam Gelişimi

İş yaşam Dengesi ölçeğinde 5 noktalı zaman ölçeği kullanılmış olup (1=Asla, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğu zaman, 5=Her zaman) katılımcıların verilen ifadelerle ilgili tutumları karşılaştıkları sıklık bakımından değerlendirilmiştir. İş aile çalışmaları yapan daha önceki araştırmacılar zaman esaslı bir yaklaşımı tavsiye etmektedirler, böylelikle tüm katılımcıların ifadeleri yanıtlarken belirli bir zaman çerçevesinde değerlendirme yapmaları olanaklı olmaktadır (Hayman, 2005, s.87).

Bu çalışmada işin özel yaşama etkisi ve iş yaşam gelişimi boyutları dikkate alınmıştır. Kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığı ile tükenmişliğe neden olup olmadığını belirleyebilmek için özel yaşamın işe etkisi boyutu araştırmaya dahil edilmemiştir. İşin özel yaşama etkisini ölçmek için 7 önermeden, iş yaşam gelişimini ölçmek için 4 önermeden yararlanılmıştır. Bu önermeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2 İş Yaşam Dengesi Boyutları ve Önergeleri

Boyutlar		Önergeler
İşin Özel Yaşama Etkisi	1	İş dışı aktivitelere ayırdığım zamandan memnunum.
	2	İşim yüzünden kişisel yaşamım olumsuz etkileniyor.
	3	Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.
	4	İşim nedeniyle kişisel faaliyetlerimi kaçıırıyorum.

	5	İşimde tutunmak için kişisel yaşamımı askıya alıyorum.
	6	İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.
	7	İşim kişisel yaşamımı zorlaştırıyor.
İş Yaşam Gelişimi	8	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.
	9	İşimden dolayı evde moralim yüksektir.
	10	İşim, kişisel aktivitelerimi takip etmem için bana enerji verir.
	11	Özel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji verir.

3.4.1.3. Tükenmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeği

Tükenmişlikle ilgili veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, tükenmişlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılan ve en geniş kabul gören bir ölçek formudur. Ayrıca tükenmişlik düzeyini tespit etmeye yönelik ilk ölçektir. Maslach tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sırasında, özgün formunda yedi basamaklı olan cevap seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş, basamak sayısı beşe indirilmiş ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Çam, 1991, s.157; Ergin, 1993, 143-154). Güvenilirliği yüksek bir testtir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri likert tipi bir ölçektir ve 22 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olarak 3 boyutta ölçülmüştür. Duygusal tükenme boyutunu ölçmek için 9 önerme, kişisel başarı boyutu için 8 önerme ve duyarsızlaşma boyutunu ölçmek için 5 önermeden oluşturulmuştur. Bu boyutlara ait sorular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.3 Tükenmişlik Ölçeği Boyutları ve Önergeleri

Boyutlar	Önergeler	
Duygusal Tükenme	1	İşimden soğuduğumu düşünüyorum.
	2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum
	3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.
	4	Bütün gün insanlarla ilgilenmemin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.
	5	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
	6	İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.
	7	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
	8	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
	9	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.
Kişisel Başarı	10	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.
	11	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
	12	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.
	13	Kendimi çok enerjik hissediyorum.
	14	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.

	15	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.
	16	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
	17	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.
Duyarsızlaşma	18	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere soğuk ve ilgisiz davrandığımı fark ediyorum.
	19	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.
	20	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
	21	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.
	22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.

3.5. Pilot Araştırma

Hazırlanan anket üzerinde öncelikle Antalya merkezde bulunan 41 adet beş yıldızlı otel genel müdürü ile pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına girilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ölçülmüştür. Ön test sonuçlarına bakıldığında 5’li Likert tipi şeklinde hazırlanan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları uygun çıkmıştır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Pilot Çalışmadan Elde Edilen Ölçek Güvenilirlik Cronbach’s Alfa Değerleri (α)

Ölçek İsmi	Cronbach’s Alfa Değeri (α)
Kurumsallaşma Düzeyini Belirleme Ölçeği	0,978
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	0,911
Tükenmişlik Düzeyini Belirleme Ölçeği	0,936

İş yaşam dengesi ölçeğindeki iş yaşam gelişimi boyutunda bulunan “**İşim**, kişisel aktivitelerimi takip etmem için bana enerji verir” ve “**İşimden** dolayı evde moralim yüksektir” şeklindeki 39. ve 41. önermelerde yer alan “işim” kelimesi katılımcılarda algı yanılığısına neden olabileceği göz önüne alınarak asıl ankette “çalışma yaşamım” şeklinde kullanılmıştır. Bunun dışında Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve anketteki diğer önermelerde ifade şekilleri ve anlaşılma güçlüğü bakımından bir problem görülmediğinden herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Anket Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürlerine e-mail yoluyla dağıtılmıştır. Anket geri dönüşlerinin sınırlı kalması ve bireysel olarak Türkiye genelinde genel müdürlere anketin uygulanmasındaki güçlük de göz önünde bulundurularak, TÜROFED, AKTOB, ÇUKTOB, ETİK, TUROB, KETOB, FETOB, GÜMTOB, ALTİD, LATUYAB, POYD, KODER, MASTOB gibi turizm birliklerinin desteği sağlanmış ve anketlerin dağıtımları bu birlikler kanalıyla yapılmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Araştırma, 2014 yılı Ekim-Ocak ayları arasında gerçekleştirilmiştir. 419 genel müdürün 217'sinden anket dönüşü olmuştur. SPSS analizleri öncesinde yapılan incelemede, 3 anketin analize uygun şekilde doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu anketler uygulamadan çıkarılmış, analizler geri kalan 214 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan, araştırmada evrende bulunan 419 genel müdürün, %100'üne ulaşıp %51,1 seviyesinde dönüş alınmıştır. Bu oran, %47,8 olan asgari örneklem yeterlilik değerinin üzerinde dönüş gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin genel bir profilin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, genel müdürlerin iş yaşam dengesi durumlarının ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen boyutların güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin genel müdürlerin iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca verilerin homojen dağılıp dağılmadığını tespit etmek için normal dağılım testi, genel müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre iş yaşam dengelerinin ve tükenmişlik düzeylerinin ve ayrıca otel işletmelerinin özelliklerine göre de kurumsallaşma düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular altı ana başlık altında sunulmuştur. Bu başlıklar;

- a. Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular,
- b. Araştırma değişkenlerine ilişkin bulgular,
- c. Aracılık etkisine ilişkin bulgular,
- d. Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ve iş yaşam dengesi algılamaları arasındaki ilişkilere yönelik bulgular,
- e. Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular,
- f. Otel işletmelerinin özellikleri ve kurumsallaşma seviyeleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular şeklindedir.

3.7.1. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde genel müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilerek araştırma soruları içerisinde yer alan Türkiye'deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri aktarılacaktır.

Tablo 3.5 Genel Müdürlerin Cinsiyeti ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Cinsiyet		
	Frekans	Yüzde
Erkek	191	89,3
Kadın	23	10,7
Toplam	214	100

Araştırmanın bulguları başlığı altında da aktarıldığı üzere, genel müdürlerin demografik özellikleri incelendiğinde; %89,3'lük bir oran ile büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, kadınların oranının ise %10,7'de kaldığı görülmüştür. Turizm sektörü, kadın işgücü istihdamı açısından her ne kadar birçok farklı sektörden çok daha yüksek bir yüzdeye sahip olsa da genel müdürlük görevinin gerek çalışma koşullarının ağırlığı gerek mesai saatlerindeki uygulamalar itibariyle kadın genel müdürler istihdam oranının erkek genel müdürler istihdam oranının çok altında kaldığı söylenebilir.

Tablo 3.6 Genel Müdürlerin Yaş Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Yaş		
	Frekans	Yüzde
30-35	17	7.9
36-40	46	21.5
41-45	54	25.2
46-50	56	26.2
51 ve üzeri	41	19.2
Toplam	214	100

Genel müdürler, içerisinde buldukları yaş durumlarına göre incelendiğinde; %26,2'lik bir oran ile en büyük çoğunluğu yaklaşık 46-50 yaş arasındaki genel müdürler, ikinci büyük çoğunluğu yaklaşık %25,2'lik bir oran ile 41-45 yaş arasındaki genel müdürler oluşturmaktadır. İstatistikleri farklı bir açıdan değerlendirildiğinde, genel müdürlerin %70,6'sının 41 yaş ve üzerindeki genel müdürlerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.7 Genel Müdürlerin Medeni Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Medeni Durum						
	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evli	151	79	11	48	162	75,7
Bekar	19	10	6	26	25	11,7
Boşanmış/Dul	21	11	6	26	27	12,6
Toplam	191	100	23	100	214	100

Genel müdürlerin %11,7'si bekar, %12,6'sı boşanmış veya dul, %75,7'si ise büyük bir oran da evlidir. Kadın genel müdürlerin %48'si evli iken, %52'lik bir oranı bekar ve boşanmış/dul olduğu anlaşılmaktadır. Erkek genel müdürlerde evli olma durumu %79 'luk bir oranla, kadın genel müdürlere göre daha fazladır. Bunun nedeninin kadının iş hayatı dışında ev hayatında erkeğe göre daha çok sorumluluk altında olması gösterilebilir.

Tablo 3.8 Eğitim Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Eğitim Durumu						
	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Lise	16	8,4	0	0	16	7,5
Ön Lisans	27	14,1	4	17,4	31	14,5
Lisans	123	64,4	13	56,5	136	63,6
Yüksek Lisans	23	12	6	26,1	29	13,6
Doktora	2	1,1	0	0	2	0,9
Toplam	191	100	23	100	214	100

Genel müdürlerin eğitim durumu incelendiğinde; %63,6'sı lisans düzeyinde üniversite mezunudur. İkinci olarak %14,5'lik bir oranla ön lisans mezunu genel müdürler yer almaktadır. Yüksek lisans mezunu genel müdürler toplam içerisinde %13,6 olarak hesaplanmıştır. Kadın genel müdürlerinin hepsinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Erkek genel müdürlerin %8,4'ü üniversite mezunu değildir.

Tablo 3.9 Turizm Eğitimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Turizm Eğitimi		
	n	%
Yok	63	29,4
Turem	3	1,4
Turizm meslek lisesi	11	5,1
Turizm ön lisans	33	15,4
Turizm lisans	82	38,3
Turizm yüksek lisans	20	9,3
Turizm doktora	2	0,9
Toplam	214	100

Genel müdürlerin turizm eğitim durumu incelendiğinde; genel müdürlerin %70,6'sı gibi büyük bir oranının turizm eğitimi aldığı görülmektedir. %1,4'ü örgün eğitim kapsamında olmayan Turizm Eğitim Merkezlerinde (TUREM) eğitim almışlardır. Genel müdürlerin %29,4'ünün ise turizm eğitimi bulunmamaktadır.

Tablo 3.10 Genel Müdür Olmadan Önceki Çalışılan Departman

GM Olmadan Önce Çalışılan Departman						
	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Ön büro	77	40	5	22	82	38,3
Yiyecek/İçecek	50	26	0	0	50	23,4
Satış/Pazarlama	31	16	9	39	40	18,7
Muhasebe/Finans	12	6	2	9	14	6,5
Sektör dışı görev	7	4	0	0	7	3,3
İnsan kaynakları	4	2	2	9	6	2,8
Halkla ilişkiler	3	2	3	13	6	2,8
Diğer	7	4	2	9	9	4,2
Toplam	191	100	23	100	214	100

Genel müdürlerin, genel müdür olmadan önceki çalıştıkları departmanlar incelendiğinde; önbüro departmanı %38,3'lük bir oran ile ilk sıradadır, bu sırayı yiyecek-İçecek departmanı %23,4 oranı ile takip etmektedir. Üçüncü olarak %18,7'lik bir oran ile satış pazarlama departmanı yer almaktadır. İstatistikleri farklı bir açıdan değerlendirdiğimizde; erkek genel müdürlerin %40'lık oranı önbüro departmanından, kadın genel müdürlerin %39'unun satış pazarlama departmanından yükseldiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.11 İlk Genel Müdür Olunan Yaş Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	36,44 ± 5,21	36,00	27 – 50

Tablo 3.12 İlk Genel Müdür Olunan Yaş ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

İlk Genel Müdür Olunan Yaş		
	Frekans	Yüzde
26–30	34	15,9
31–35	63	29,4
36–40	66	30,8
41–45	44	20,6
46 ve üzeri	7	3,3
Toplam	214	100

Tablo 3.11 incelendiğinde; en genç genel müdür olunan yaş 27, en geç genel müdür olunan yaş 50'dir. İlk genel müdür olunan ortalama yaş 36'dır. Tablo 3.12, ilk genel müdür olunan ortalama yaşı desteklemektedir; araştırmaya katılan genel müdürlerin %30,8'i, 36-40 yaş aralığında genel müdür olmuştur. İkinci büyük çoğunluğu %29,4'lük bir oran ile 31-35 yaş aralığında genel müdür olan grup oluşturmaktadır.

Tablo 3.13 Genel Müdür Olarak Çalışılan Süre Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	8,11 ± 6,55	8,00	1 - 33

Tablo 3.14 Genel Müdür Olarak Çalışılan Süre ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Genel Müdür Olarak Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde
0-3 yıl	57	26,6
4-7 yıl	66	30,8
8-11 yıl	45	21,0
12-15 yıl	19	8,9
16 yıl ve üzeri	27	12,6
Toplam	214	100,0

Genel müdür olarak çalışılan süre ile ilgili tablolar incelendiğinde en az genel müdür olarak çalışılan süre 1 yıl, en fazla 33 yıl olduğu görülmektedir. Genel müdür olarak çalışılan sürenin ortalama 8 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan genel müdürlerin %30,8'i, 4-7 yıl aralığı boyunca genel müdürlük görevi yapmaktadır. İkinci büyük çoğunluğu %26,6'lık bir oran ile 0-3 yıl aralığında çalışan genel müdürler oluşturmaktadır.

Tablo 3.15 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	2,54 ± 2,03	2,00	1 - 16

Tablo 3.16 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı		
	Frekans	Yüzde
1	82	38,3
2	50	23,4
3	41	19,2
4 ve üzeri	41	19,2
Toplam	214	100,0

Genel müdür olarak çalışılan otel sayısı incelendiğinde; bu sayının en az 1 en fazla 16 olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan genel müdürlerin ortalama olarak 2 farklı otelde genel müdürlük görevi yaptıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan genel müdürlerin %38,8'lik bir oran ile büyük bir bölümünün 1 otelde genel müdürlük yaptığı anlaşılmıştır. İkinci büyük çoğunluk %23,4'lük bir oran ile 2 farklı otelde genel müdürlük yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.17 Şu An Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresinin Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	4,11 ± 4,61	2,00	1 – 28

Tablo 3.18 Şu An Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Şu an Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresi		
	Frekans	Yüzde
0-3 yıl	139	65,0
4-7 yıl	46	21,5
8-11 yıl	18	8,4
12-15 yıl	3	1,4
16 yıl ve üzeri	8	3,7
Toplam	214	100,0

Şu an çalışılan oteldeki genel müdürlük süresi değerlendirildiğinde, bu sürenin en az 1 yıl ve en fazla 28 yıl olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan genel müdürlerin %65'inin şu an çalıştıkları oteldeki görev sürelerinin 0-3 yıl aralığında olduğu anlaşılmaktadır. İkinci büyük çoğunluğun, %21,5'lik bir oran ile 4-7 yıl aralığında olduğu görülmüştür.

Bu istatistikler yukarıdaki istatistikler ile farklı bir açıdan değerlendirildiğinde şu an çalışılan oteldeki genel müdürlük süresinin %65'lik bir oran ile 0-3 yıl arasında çıkma nedeni şu şekilde de açıklanabilir: Araştırmaya katılan genel müdürlerin büyük bir çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır. İlk genel müdür olma yaşı da aynı aralığa sahiptir. Genel müdür olarak çalışma süresinin büyük bir ölçüde 0-7 yıl aralığında olduğu görülmüştür. Genel müdür olarak çalışılan otel sayısı, büyük bir oran ile 1-2 otel sayısı aralığında çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda, genel müdürlerin genç bir yaş aralığında olması, genel müdürlük sürelerinin ve çalıştıkları farklı otel sayısının fazla çıkmaması; şu an çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerinin bu aralıkta çıkma nedenini açıklar niteliktedir.

Tablo 3.19 Genel Müdürlerin Günlük Çalışma Sürelerinin Ortalaması ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std. Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	11,40 ± 1,8	11,00	7,5 – 16

Tablo 3.20 Genel Müdürlerin Günlük Çalışma Süreleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Genel Müdürlerin Günlük Çalışma Süreleri		
	Frekans	Yüzde
7-8 saat	9	4,2
9-10 saat	70	32,7
11-12 saat	94	43,9
13-14 saat	26	12,1
15 saat ve üzeri	15	7,0
Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan genel müdürler günlük çalışma sürelerini en az 7,5 saat ve en fazla 16 saat olarak belirtmişlerdir. Günlük çalışma sürelerinin ortalaması 11 saat olarak çıkmıştır. Analizler sonucu genel müdürlerin %43,9'u 11-12 saat aralığında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu analiz sonucu doğrultusunda genel müdürlerin günlük çalışma sürelerinin uzun olduğu, evlerinde geçirdikleri vakit kadar otelde çalıştıkları görülmektedir. Bu günlük çalışma süresinin uzunluğu; bir otel işletmesinde operasyonun 24 saat devam etmesi ve sorumluluk alanlarının fazla olması ile açıklanabilir.

Tablo 3.21 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

İşletme Türü			Otel Türü		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yerli Bağımsız Otel	88	41.1	Şehir	81	37.9
Yabancı Bağımsız Otel	4	1.9	Resort	127	59.3
Yerli Zincir Otel	82	38.3	Termal	6	2.8
Uluslararası Zincir Otel	40	18.7	Toplam	214	100.0
Toplam	214	100.0			
Faaliyet Türü			Aile İşletmesi Olma Durumu		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Devamlı açık	161	75.2	Evet	111	51.9
Sezonluk	53	24.8	Hayır	103	48.1
Toplam	214	100.0	Toplam	214	100.0
Otelde Bulunan Oda Sayısı			Otelde Bulunan Çalışan Sayısı		
Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Min-Max	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Min-Max
349,95±198,18	285	86 – 960	255,53±162,73	220	40 – 950

Araştırmaya katılan 214 adet beş yıldızlı otel işletmesi genel müdürünün çalıştığı otellerin özellikleri şu şekildedir: Otellerin türüne bakıldığında; %59,3'lük bir oranı resort, %37,9'luk bir oranı şehir ve %2,8'i termal oteldir. Otellerin işletme türü; %41,1'i yerli bağımsız, %1,9'u yabancı bağımsız, %38,8'i yerli zincir, %18,7'si yabancı zincirdir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin çalıştığı otellerin ortalama oda sayısı 350 ortalama çalışan sayısı 256'dır. Çalışılan otellerin %75,2'si 12 devamlı açık, %24,8'i sezonluk olarak faaliyet göstermektedir. Aile işletmesi olma durumu incelendiğinde, %51,9'luk bir oran ile çalışılan otelin bir aile işletmesi olduğu, %48,1'luk bir oran ile aile işletmesi olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.22 Aylık Ortalama Gelir Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

N	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Minimum - Maksimum
214	9970,73±3750,70	9750	4500 – 20000

Tablo 3.23 Aylık Gelir Durumu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

Gelir Durumu		
	Frekans	Yüzde
4,500 - 6,500 TL	14	17.1
6,501 - 8,500 TL	18	22.0
8,501 - 10,500 TL	28	34.1
10,501 - 12,500 TL	5	6.1
12,501 - 15,000 TL	11	13.4
15,001 TL ve üzeri	6	7.3
Toplam	82	38,3
Kayıp Veri	132	61,7
Toplam	214	100

Genel müdürlerin aylık gelir durumu incelendiğinde; genel müdür maaşlarının en düşüğü 4.500 TL, en yüksekini 20,000 TL olduğu ve aylık ortalama gelirin 9,970 TL olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin %61,7'si aylık gelirlerini belirtmemişlerdir. Soruyu cevaplayan 82 genel müdürün %34,1'lik oranı ile en büyük çoğunluğu 8,501–10,500 TL aralığında aylık gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu rakam, Türkiye standartlarına göre yüksek bir gelir olup, bunun nedeninin genel müdürlerin sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 3.24 Eş Çalışma Durumu ve Çocuk Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik

	Eş Çalışma Durumu					
	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Evet	71	37,2	10	43,5	81	37.85
Hayır	80	41,9	1	4,3	81	37.85
Evli Değilim	40	20,9	12	52,2	52	24.3
Toplam	191	100	23	100	214	100

Çocuk Sayısı						
	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
0 çocuk	35	18,3	7	30,4	42	19,6
1 çocuk	72	37,7	12	52,2	84	39,3
2 çocuk	75	39,3	3	13,0	78	36,4
3 çocuk	8	4,18	1	4,4	9	4,2
4 çocuk	1	0,52	0	0	1	0,5
Toplam	191	100	23	100	214	100

Tablo 3.24 incelendiğinde eşleri çalışmayan genel müdürlerin oranının %37,85 olduğu ve evli olmayanların ise %24,3'lük bir oranı oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca tablodan, erkek genel müdürlerin eşlerinin %41,9'unun çalışmadığı ve %20,9'unun da evli olmadığı anlaşılmaktadır. Bakmakla yükümlü çocuk sayısına bakıldığında kadın genel müdürlerin %52,2'sinin, erkek genel müdürlerin %37,7'sinin 1 çocuk sahip olduğu görülmektedir. Erkek genel müdürlerinin %39,3'ünün 2 çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Erkek genel müdürlerin eşlerinin %41,9'unun çalışmıyor olmasının, 2 çocuk sahibi olma oranının daha yüksek olmasını açıklayacağı düşünülmektedir.

Aşağıdaki bölümden itibaren, genel müdürlerin çeşitli kişisel ve mesleki özelliklerine göre oluşturulan çapraz tablolara yer verilmiştir.

Tablo 3.25 Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Yaş Dağılımı Çapraz Tablosu

Cinsiyete Göre Yaş Dağılımı		Yaş					Toplam
		30-35	36-41	41-45	46-50	51 ve üzeri	
Erkek	Sayı (n)	14	39	48	51	39	191
	Cinsiyet içerisinde (%)	7.3	20.4	25.1	26.7	20.4	100.0
	Yaş içerisinde (%)	82.4	84.8	88.9	91.1	95.1	89.3
	Toplam (%)	6.5	18.2	22.4	23.8	18.2	89.3
Kadın	Sayı (n)	3	7	6	5	2	23
	Cinsiyet içerisinde (%)	13.0	30.4	26.1	21.7	8.7	100.0
	Yaş içerisinde (%)	17.6	15.2	11.1	8.9	4.9	10.7
	Toplam (%)	1.4	3.3	2.8	2.3	0.9	10.7
Toplam	Sayı (n)	17	46	54	56	41	214
	Cinsiyet içerisinde (%)	7.9	21.5	25.2	26.2	19.2	100.0
	Yaş içerisinde (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Toplam (%)	7.9	21.5	25.2	26.2	19.2	100.0

Genel müdürlerin yaşları ve cinsiyetleri çerçevesinde incelendiğinde 51 yaş ve üzerindeki genel müdürlerin %95,1 gibi yüksek bir oran ile cinsiyetlerinin erkek olduğu görülmüştür. Bu durum 46-50 yaş aralığı için de geçerlidir. Bu durumun ortaya çıkmasında,

kadınların hem ev hem de iş sorumluluklarının olması ve turizmin yorucu bir sektör olmasından ötürü erken emekli olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.26 İlk Genel Müdür Olunan Yaş Grubuna Göre Önceden Çalışılan Departmanlar Çapraz Tablosu

İlk Genel Müdür Olunan Yaş Grubuna Göre Genel Müdür Olmadan Önce Çalışılan Departman Dağılımı		Genel Müdür Olmadan Önce Çalışılan Departman								
		Yiyecek İçecek	Halkla İlişkiler	İK	Finans	Ön büro	Satış Paz.	Sektör Dışı Görev	Diğer	Total
26-30	Sayı (n)	4	1	1	3	16	6	1	2	34
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	11.8	2.9	2.9	8.8	47.1	17.6	2.9	5.9	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	8.0	16.7	16.7	21.4	19.5	15.0	14.3	22.2	15.9
	Toplam (%)	1.9	0.5	0.5	1.4	7.5	2.8	0.5	0.9	15.9
31-35	Sayı (n)	10	3	4	6	23	11	4	2	63
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	15.9	4.8	6.3	9.5	36.5	17.5	6.3	3.2	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	20.0	50.0	66.7	42.9	28.0	27.5	57.1	22.2	29.4
	Toplam (%)	4.7	1.4	1.9	2.8	10.7	5.1	1.9	.9	29.4
36-40	Sayı (n)	17	2	0	1	30	15	0	1	66
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	25.8	3.0	0.0	1.5	45.5	22.7	0.0	1.5	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	34.0	33.3	0.0	7.1	36.6	37.5	0.0	11.1	30.8
	Toplam (%)	7.9	0.9	0.0	0.5	14.0	7.0	0.0	0.5	30.8
41-45	Sayı (n)	17	0	0	3	12	7	1	4	44
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	38.6	0.0	0.0	6.8	27.3	15.9	2.3	9.1	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	34.0	0.0	0.0	21.4	14.6	17.5	14.3	44.4	20.6
	Toplam (%)	7.9	0.0	0.0	1.4	5.6	3.3	0.5	1.9	20.6
46 ve üzeri	Sayı (n)	2	0	1	1	1	1	1	0	7
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	28.6	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	4.0	0.0	16.7	7.1	1.2	2.5	14.3	0.0	3.3
	Toplam (%)	0.9	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	3.3
Toplam	Sayı (n)	50	6	6	14	82	40	7	9	214
	İlk Gm Olunan Yaş içerisinde (%)	23.4	2.8	2.8	6.5	38.3	18.7	3.3	4.2	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Toplam (%)	23.4	2.8	2.8	6.5	38.3	18.7	3.3	4.2	100.0

İlk genel müdür olunan yaşa göre genel müdür olmadan önce çalışılan departman değerlendirildiğinde, 26-40 yaş aralığındaki genel müdür olan katılımcıların daha çok önbüro departmanından terfi aldığı görülmektedir. 41-45 yaş aralığında olan ve 46 yaş ve üzeri yaşta genel müdürlük görevine getirilen katılımcıların genel müdür olmadan önce çalıştıkları departmanın yiyecek ve içecek departmanı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3.27 Genel Müdür Çalışma Süresine Göre Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı Çapraz Tablosu

Genel Müdür Çalışma Süresine Göre Çalışılan Otel Sayısı		Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı				
		1	2	3	4 ve üzeri	Toplam
0-3 yıl	Sayı (n)	46	8	2	1	57
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	80.7	14.0	3.5	1.8	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	56.1	16.0	4.9	2.4	26.6
	Toplam (%)	21.5	3.7	.9	.5	26.6
4-7 yıl	Sayı (n)	19	31	15	1	66
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	28.8	47.0	22.7	1.5	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	23.2	62.0	36.6	2.4	30.8
	Toplam (%)	8.9	14.5	7.0	.5	30.8
8-11 yıl	Sayı (n)	9	8	16	12	45
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	20.0	17.8	35.6	26.7	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	11.0	16.0	39.0	29.3	21.0
	Toplam (%)	4.2	3.7	7.5	5.6	21.0
12-15 yıl	Sayı (n)	2	2	3	12	19
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	10.5	10.5	15.8	63.2	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	2.4	4.0	7.3	29.3	8.9
	Toplam (%)	.9	.9	1.4	5.6	8.9
16 yıl ve üzeri	Sayı (n)	6	1	5	15	27
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	22.2	3.7	18.5	55.6	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	7.3	2.0	12.2	36.6	12.6
	Toplam (%)	2.8	.5	2.3	7.0	12.6
Toplam	Sayı (n)	82	50	41	41	214
	Kaç Yıldır GM içerisinde (%)	38.3	23.4	19.2	19.2	100.0
	Gm Olarak Çalışılan Kaçınıcı Otel içerisinde%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Toplam (%)	38.3	23.4	19.2	19.2	100.0

Araştırmaya katılan genel müdürlerin, genel müdürlük görev süresi ve genel müdür olarak çalışılan otel sayısı açısından değerlendirildiğinde; 0-3 yıl aralığında genel müdürlük yapanların %80,7'sinin 1 otelde genel müdürlük yaptığı, 4-7 yıl aralığında genel müdürlük yapanların %47'sinin 2 farklı otelde genel müdürlük yaptığı, 8-11 yıl aralığında genel müdürlük yapanların %35,6'sının 3 farklı otelde genel müdürlük yaptığı ve 12-15 yıl aralığında genel müdürlük görevi yapan %63,2'lik oranının ve 16 yıl ve üzerinde genel müdürlük yapanların %55,6'lık bir oranının 4 ve üzeri farklı sayıda otelde genel müdürlük yaptığı görülmüştür. İstatistiklere farklı bir açıdan bakıldığında, genel müdürlük yapma süresi arttıkça genel müdürlük yapılan otel sayısının da arttığı anlaşılmıştır.

Tablo 3.28 Genel Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Genel Müdür Olmadan Önce Çalıştıkları Departmanlar Çapraz Tablosu

Cinsiyetlerine Göre Genel Müdür Olmadan Önce Çalıştıkları Departmanlar Çapraz Tablosu		Genel Müdür Olmadan Önce Çalışılan Departman								
		Yiyecek İçecek	Halkla İlişkiler	İK	Finans	Ön büro	Satış Paz.	Sektör Dışı Görev	Diğer	Total
Erkek	Sayı (n)	50	3	4	12	77	31	7	7	191
	Cinsiyet içerisinde (%)	26.2	1.6	2.1	6.3	40.3	16.2	3.7	3.7	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	100.0	50.0	66.7	85.7	93.9	77.5	100.0	77.8	89.3
	Toplam (%)	23.4	1.4	1.9	5.6	36.0	14.5	3.3	3.3	89.3
Kadın	Sayı (n)	0	3	2	2	5	9	0	2	23
	Cinsiyet içerisinde (%)	0.0	13.0	8.7	8.7	21.7	39.1	0.0	8.7	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	0.0	50.0	33.3	14.3	6.1	22.5	0.0	22.2	10.7
	Toplam (%)	0.0	1.4	0.9	0.9	2.3	4.2	0.0	0.9	10.7
Toplam	Sayı (n)	50	6	6	14	82	40	7	9	214
	Cinsiyet içerisinde (%)	23.4	2.8	2.8	6.5	38.3	18.7	3.3	4.2	100.0
	Gm Olmadan Önceki Dep. içerisinde (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Toplam (%)	23.4	2.8	2.8	6.5	38.3	18.7	3.3	4.2	100.0

Araştırmaya katılan genel müdürlerin cinsiyetleri ve genel müdür olmadan önce çalıştıkları departman açısından değerlendirildiğinde erkek genel müdürlerin %40,3'lük bir oran ile en fazla önbüro departmanından genel müdürlüğe geçiş yaptığı görülmektedir. Kadın genel müdürlerin %39,1'lik bir oran ile en fazla satış ve pazarlama departmanından genel müdürlüğe geçiş yaptığı anlaşılmıştır.

3.7.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma değişkenlerine yönelik kullanılan ölçeklere ilişkin; güvenilirlik analizi sonuçları, faktör analizi sonuçları gibi istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Böylelikle araştırma sorularında yer alan işletmelerin kurumsallaşma düzeyini, genel müdürlerin iş yaşam dengesini ve tükenmişlik düzeyini belirleyen faktörler belirtilmiştir.

3.7.2.1. Kurumsallaşma Düzeyini Belirleme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Kurumsallaşma düzeyini ölçmek için oluşturulan ölçüm aracında 31 ifade yer almaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğini kontrol etmek için, önce verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı; 0,984 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Güvenirlik analizi sonrasında elde edilen Item-total statistics tablosunda yapılan incelemede ölçekteki maddelerin güvenilirliğini önemli ölçüde düşüren herhangi bir maddeye denk gelinmediği için herhangi bir madde eksiltme işlemi yapılmamıştır. Sonraki aşamada, ölçekteki maddelerin tamamının ortalamaları ve standart sapmaları incelenmiştir. İncelemede standart sapması dikkat çekici derecede farklı olan herhangi bir madde gözlenmediği için herhangi bir soru eksiltme işlemi yapılmamıştır. Ardından, elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's küresellik testi yapılmıştır. Bartlett Testi sonucu Ki-Kare değeri 8944,902 ve $p= 0.000$ olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,961'dir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir.

Bu analizde varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Varimax yöntemi ile basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada, faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilmektedir. Bu yöntemle daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılmaktadır. İlk yapılan faktör analizinde faktör sayısını belirlemek için öz değer yöntemi kullanılmıştır ve 3 faktör ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma ölçeği 5 boyuttan oluştuğu için analiz beş boyutta kısıtlanarak tekrar yapılmıştır. Bu faktör analizinde beş boyut ortaya çıkmıştır. Fakat, bazı önermelerin beklenilmeyen farklı boyutlar altında toplanması ve iki farklı boyuta da birbirine yakın değerlerde yüklenen önermeler olması nedeniyle faktör analizi bu değişkenler analizden çıkarılarak iki kere daha tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, 24 önermenin beş boyuta yüklendiği sağlıklı bir faktör yapısı elde edilmiştir (Tablo 3.29). Analizler sırasında ölçekten çıkarılan değişkenler şunlardır;

- K6 İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.
- K11 Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.
- K22 İşletmemiz yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır.
- K23 İşletmemizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.
- K24 İşletmemizde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.
- K29 İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.
- K30 İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.

Yapılan son faktör analizinde ifadeler büyük ölçüde istenilen boyutlarda bir arada toplanmıştır. İlk 5 önermenin yer aldığı faktöre “formalleşme”, 6 önermenin bulunduğu ikinci faktöre “profesyonelleşme”, 8 önermenin oluşturduğu üçüncü faktöre “kültürel güç”, 2 önermenin yer aldığı dördüncü faktöre “saydamlık” ve 3 önermeden oluşan beşinci faktöre ise “tutarlılık” adı verilmiştir.

Apaydın’ın (2008), İstanbul İli İkitelli Sanayi Bölgesindeki küçük ve orta boy 202 adet işletme üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, faktör analizi sonucunda “tutarlılık” boyutu altında toplanan; “K25 İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur” ve “K31 İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur” önermeleri bu çalışmada “kültürel güç” boyutu altında toplanmıştır. Bu durumun araştırmanın farklı bir kültür yapısı ve örneklem üzerinde gerçekleştirilmesinden ve katılımcıların yüksek oranda üniversite mezunu üst düzey yöneticiler olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 6623,914 ve $p=0,000$ olarak gerçekleşmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,955 ve toplam varyansı açıklama oranı %84,054 olarak bulunmuştur. Formalleşme faktörünün öz değeri 5,709’dur ve toplam varyansın %23,789’unu açıklamaktadır. Profesyonelleşme faktörünün öz değeri 4.265’tir ve toplam varyansın %17,769’unu açıklamaktadır. Kültürel güç faktörünün öz değeri 6,364’tür ve toplam varyansın %26,517’sini açıklamaktadır. Saydamlık faktörünün öz değeri 1.630’dur ve toplam varyansın %6,790’ını açıklamaktadır. Tutarlılık faktörünün öz değeri 2,205’tir ve toplam varyansın %9,189’unu açıklamaktadır.

Toplam 24 maddeden oluşarak son halini alan ölçeğe mevcut maddeleri üzerinden uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,979 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesini tespit etmek için, son halinde beş boyutun her biri

için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizlerde; güvenilirlik katsayıları formalleşme için 0,964, profesyonelleşme için 0,953, kültürel güç için 0,958, saydamlık için 0,817 ve tutarlılık için ise 0,913 olarak bulunmuştur. Bu durumda tüm boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.29 Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı (%)	Alpha (α)
Faktör 1: Formalleşme		5.709	23.789	0,964
1 İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	,851			
2 İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	,829			
3 Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	,857			
4 İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	,817			
5 İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,799			
Faktör 2: Profesyonelleşme		4.265	17.769	0,953
7 İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	,547			
8 Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	,626			
9 İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	,769			
10 Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	,762			
12 İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	,682			
13 İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	,577			
Faktör 3: Kültürel Güç		6.364	26.517	0,958
14 Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	,775			
15 Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.	,806			
16 İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	,711			
17 İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	,755			
18 Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.	,758			
19 Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	,708			
25 İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	,545			
31 İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	,577			
Faktör 4: Saydamlık		1.630	6.790	0,817
20 İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	,791			

21	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	,570			
Faktör 5: Tutarlılık			2.205	9.189	0.913
26	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	,553			
27	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	,492			
28	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	,518			

Güvenilirlik (α): 0.979, Toplam varyansı açıklama oranı (%): 84.054, KMO Değeri: 0,955, Bartlett's Değeri : 6623.914 p=0,000

Tablo 3.30'da kurumsallaşma ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyutlara ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otellerin formalleşme düzeyi çok yüksek (4,43), profesyonelleşme düzeyi yüksek (3,96), kültürel güç düzeyi yüksek (3,97), saydamlık düzeyi çok yüksek (4,25) ve tutarlılık düzeyi yüksek çıkmıştır (4,19).

Kurumsallaşma boyutları arasında en düşük ortalamaya profesyonelleşme boyutu sahiptir. "İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez" diyenlerinin ortalamasınının 3,66 ile en düşük olduğu görülmektedir. Bu ifade hem boyut hem de tüm ölçek bazında en düşük ortalamaya sahip önermedir.

Tablo 3.30 Kurumsallaşma Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumsallaşma Ölçeğinin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri	\bar{x}	ss	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Formalleşme ($\bar{x} = 4,43$)							
İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	4,49	,871	1,9	2,3	7,0	22,4	66,4
İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	4,39	,976	2,3	4,2	8,9	21,0	63,6
Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	4,48	,876	1,9	1,9	8,9	21,0	66,4
İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	4,32	1,04	2,8	5,6	9,3	21,0	61,2
İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	4,48	,902	2,8	1,9	5,6	24,3	65,4
Profesyonelleşme ($\bar{x} = 3,96$)							
İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	4,15	1,03	3,7	3,3	14	32,2	46,7
Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	4,07	1,08	3,3	7,5	13,1	31,3	44,9
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	4,04	1,10	3,7	6,5	16,4	29	44,4
Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	4,00	1,07	2,8	7,9	16,4	31,8	41,1
İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	3,82	1,10	3,7	10,7	16,4	38,3	30,8
İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	3,66	1,15	5,6	12,1	18,7	37,9	25,7

Kültürel Güç ($\bar{x} = 3,97$)							
Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	3,85	1,05	2,8	8,9	19,6	37,9	30,8
Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.	3,98	,949	2,3	3,7	20,6	40,2	33,2
İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	4,07	,883	0,9	3,7	18,7	40,7	36
İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	3,89	,982	2,8	5,1	22	40,7	29,4
Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.	3,90	1,03	3,3	7,5	16,4	42,1	30,8
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	3,89	,884	0,9	5,1	23,8	43,9	26,2
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	4,06	1,03	2,8	5,6	16,4	33,6	41,6
İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	4,09	1,05	3,3	4,7	16,8	29,9	45,3
Saydamlık ($\bar{x} = 4,25$)							
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	4,20	,893	2,3	2,3	10,7	42,5	42,1
İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	4,31	,913	1,4	3,7	11,2	29,9	53,7
Tutarlılık ($\bar{x} = 4,19$)							
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	4,23	1,06	3,7	4,2	11,7	25,7	54,7
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	4,36	,971	3,3	2,3	8,9	26,6	58,9
İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	3,99	1,12	4,7	6,1	16,8	30,8	41,6

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

3.7.2.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Bulgular

İş yaşam dengesi ölçüm aracında 11 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 2002,627 ve $p = 0.000$ olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,907'dir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu teknikleri kullanılmıştır. Öz değer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.30'un üstünde olduğu için tüm veriler dikkate alınmıştır.

Tablo 3.31'de veri setinin iki boyut altında olduğu görülmektedir. Birinci faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi işin özel yaşama etkisi olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 4,902'dir ve toplam varyansın %44,559'unu açıklamaktadır. Bu faktörde ters yönlü (reverse) ifadeler yer almaktadırlar (R). Bu faktör olumsuz anlamlı bir faktör olduğu için, faktör içerisindeki olumlu ifadeler yeniden kodlanmıştır. İfadelerin anlamlı olarak toplandığı

ikinci faktörde ise, ifadelerin iş yaşam gelişimi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörün öz değeri 3,347’dir ve toplam varyansın %30,425’ini açıklamaktadır.

Tablo 3.31 İş Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüklere	Öz Değerler	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Alpha (α)
Faktör 1: İşin Özel Yaşama Etkisi		4.902	44.559	0.931
1 İş dışı aktivitelere ayırdığım zamandan memnunum	.644			
2 İşim yüzünden kişisel yaşamım olumsuz etkileniyor.	.846			
3 Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.	.842			
4 İşim nedeniyle kişisel faaliyetlerimi kaçırıyorum.	.822			
5 İşimde tutunmak için kişisel yaşamımı askıya alıyorum.	.812			
6 İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.	.734			
7 İşim kişisel yaşamımı zorlaştırıyor.	.821			
Faktör 2: İş Yaşam Gelişimi		3.347	30.425	0.887
8 Çalışma yaşamım, kişisel aktiviterimi takip etmem için bana enerji verir.	.661			
9 Özel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji verir.	.888			
10 Çalışma yaşamımdan dolayı evde moralim yüksektir.	.762			
11 Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	.892			

Güvenirlilik (α): 0.938, Toplam varyansı açıklama oranı (%): 74.984, KMO Değeri: 0,907, Bartlett's Değeri : 2002,627 p=0,000

Toplam 11 maddeden oluşan iş yaşam dengesi ölçeği için uygulanan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,938 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesini tespit etmek için, iki boyutun her biri için ayrı ayrı güvenirlik analizi yapılmıştır. İşin yaşama etkisi boyutunun güvenirlik katsayısı 0,931 ve iş yaşam gelişimi boyutunun ise 0,887 olarak bulunmuştur. Bu durum tüm boyutların güvenirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.32 İş Yaşam Dengesi Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Yaşam Dengesi Ölçeği Ortalama ve Std. Sapma Değerleri			1	2	3	4	5
İşin Özel Yaşama Etkisi ($\bar{x} = 2,62$)	\bar{x}	ss	%	%	%	%	%
İş dışı aktivitelere ayırdığım zamandan memnunum. (değilim-R)	2,65	1,076	11,7	41,1	22,9	19,2	5,1
İşim yüzünden kişisel yaşamım olumsuz etkileniyor.	2,56	1,123	20,1	31,3	24,8	20,6	3,3
Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.	2,71	1,016	12,1	31,3	32,2	22,0	2,3
İşim nedeniyle kişisel faaliyetlerimi kaçırıyorum.	2,72	,997	9,8	35,5	30,8	21,0	2,8
İşimde tutunmak için kişisel yaşamımı askıya alıyorum.	2,38	1,152	28,5	28,0	22,4	18,7	2,3
İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.	2,87	1,350	21,5	21,0	19,2	25,7	12,6
İşim kişisel yaşamımı zorlaştırıyor.	2,44	1,208	26,6	29,4	23,4	14,0	6,5
İş Yaşam Gelişimi ($\bar{x} = 3,81$)							
Çalışma yaşamım, kişisel aktiviterimi takip etmem için bana enerji verir.	3,47	1,137	6,5	13,6	25,2	36	18,7
Özel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji verir.	3,99	,917	0,5	7	18,7	41,1	32,7

Çalışma yaşamımdan dolayı evde moralim yüksektir.	3,71	1,083	4,7	8,9	22	39,3	25,2
Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	4,08	,884	0	6,1	16,8	39,7	37,4

1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu Zaman, 5=Her Zaman

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 3.32’de iş yaşam dengesi ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyutlara ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. Araştırmaya katılan genel müdürler işin özel yaşama etkisi boyutu önermelerine ortalama değer olarak 2,62 vermişlerdir. Başka bir deyişle, katılımcılar orta derecede işlerinin özel yaşamlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, iş yaşam gelişimi boyutu önermelerine ortalama değer olarak 3,81 vermişlerdir. Bu değer, genel müdürlerin iş yaşam gelişimlerinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

3.7.2.3. Tükenmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tükenmişlik ölçüm aracında 22 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 4305,480 ve $p=0.000$ olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,944’dür. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu teknikleri kullanılmıştır. Öz değer istatistiği 1’den büyük olan ve faktör yükü 0.30’un üstünde olduğu için tüm veriler dikkate alınmıştır.

Tablo 3.33 Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Alpha (α)
Faktör 1: Duygusal Tükenme		6,997	31.805	0,957
1 İşimden soğuduğumu düşünüyorum.	.773			
2 İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	.837			
3 Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	.782			
4 Bütün gün insanlarla ilgilenmemin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	.739			
5 Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	.809			
6 İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.	.814			
7 İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	.759			
8 İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	.781			
9 Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	.797			
Faktör 2: Kişisel Başarı		5,252	23,871	0,915
10 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	.821			
11 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	.824			

12	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	.784			
13	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	.661			
14	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	.731			
15	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	.695			
16	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	.769			
17	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	.429			
Faktör 3: Duyarsızlaşma			3,492	15,871	0,895
18	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere soğuk ve ilgisiz davrandığımı fark ediyorum.	.658			
19	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.	.723			
20	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	.681			
21	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	.729			
22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	.645			

Toplam varyansı açıklama oranı (%): 71.547, KMO Değeri: 0,944, Bartlett's Değeri : 4305,480 p=0,000

Tablo 3.33 incelendiğinde, veri setinin üç boyut altında oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi duygusal tükenme olarak adlandırılmıştır ve 9 önermeden oluşmaktadır. Bu faktörün öz değeri 6,997'dir ve toplam varyansın %31,805'ini açıklamaktadır. İkinci faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi kişisel başarı olarak adlandırılmıştır ve 8 önermeden oluşmaktadır. Bu faktörün öz değeri 5,252'dir ve toplam varyansın %23,871'ini açıklamaktadır. Son olarak üçüncü faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi duyarsızlaşma olarak adlandırılmıştır ve 5 önermeden oluşmaktadır. Bu faktörün öz değeri 3,492'dir ve toplam varyansın %15,871'ini açıklamaktadır.

Toplam 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğinin iç tutarlılık seviyesini tespit etmek için, üç boyutun her biri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Duygusal tükenme boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,957, kişisel başarı boyutunun 0,915 ve duyarsızlaşma boyutunun ise 0,895 olarak bulunmuştur. Bu durum tüm boyutların güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.34 Tükenmişlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tükenmişlik Ölçeği Ortalama ve Std Sapma			1	2	3	4	5
Duygusal Tükenme($\chi=2,06$)	\bar{x}	ss	%	%	%	%	%
İşimden soğuduğumu düşünüyorum.	1,96	1,108	46,3	24,8	18,7	7	3,3
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1,96	1,072	44,9	26,6	18,7	7,5	2,3
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	1,72	1,018	57,9	20,6	15,0	4,2	2,3

Bütün gün insanlarla ilgilenmemin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	2,21	1,157	35,0	29,0	20,1	12,1	3,7
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1,81	1,049	53,7	21,5	16,4	6,5	1,9
İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.	2,14	1,188	38,3	29,9	15,4	11,7	4,7
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	2,71	1,289	19,6	31,3	18,7	19,2	11,2
İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,05	1,154	43,9	23,4	21,0	7,5	4,2
Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	1,96	1,102	46,7	24,3	17,8	8,9	2,3
Kişisel Başarı ($\chi=4,09$)							
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	4,07	,735	0,9	1,4	14,0	57,5	26,2
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	4,15	,761	0,9	1,4	12,6	51,9	33,2
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	4,11	,783	0,5	1,9	17,3	47,2	33,2
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,89	,905	0,9	7,0	20,1	45,8	26,2
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	4,14	,789	0,5	3,3	12,1	49,5	34,6
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	4,00	,877	0,9	4,2	20,1	43,5	31,3
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	4,23	,781	0,5	1,4	14,5	42,1	41,6
İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	4,11	,931	2,8	2,3	14,5	42,1	38,3
Duyarsızlaşma ($\chi=1,87$)							
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere soğuk ve ilgisiz davrandığımı fark ediyorum.	2,26	1,005	24,3	39,7	23,4	10,7	1,9
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.	1,73	1,070	59,8	18,2	13,6	5,6	2,8
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1,79	1,044	55,1	22,0	13,6	7,9	1,4
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1,59	1,001	67,3	15,0	11,2	4,2	2,3
İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	2,00	1,059	38,8	35,0	16,8	5,6	3,7

1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu Zaman, 5=Her Zaman

Tablo 3.34’de tükenmişlik ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyutlara ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. Araştırmaya katılan genel müdürler duygusal tükenme boyutu önermelerine ortalama değer olarak 2,06 vermişlerdir. Başka bir deyişle, katılımcılar nadiren duygusal tükenme yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kişisel başarı boyutu önermelerine ortalama değer olarak 4,09 vermişlerdir. Bu değer, genel müdürlerin kişisel başarı hislerinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin

duyarsızlaşma boyutu önermelerine ortalama değer olarak 1,87 vermişlerdir. Başka bir deyişle, katılımcılar nadiren duyarsızlaşma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

3.7.3 Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeylerine etkisi incelenecektir.

3.7.3.1. Aracılık Etkisinin Test Edilmesinde Nedensel Adım Yaklaşımı

Nedensel adım yaklaşımı, aracılık etkisi hipotezinin test edilmesinde en sık kullanılan yöntemdir. Bu yöntemi dizesel yaklaşım olarak da ifade edilmiş ve araştırmacının herhangi bir etkinin örüntüsünü aracılık olarak ifade edebilmesi için bir dizi kritere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kriterler Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilmiş olsa da ilk çalışma olması ve teorinin kaynağı olması açısından Judd ve Kenny (1981)'nin yaptıkları çalışmada aracılık etkisinin varlığına işaret eden ve aracılığın kurgulanmasındaki kriterler şu şekilde belirtilmiştir (Burmaoğlu vd., 2013, s. 18):

- Bağımsız değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Sadece bağımsız değişkenin bulunduğu modelde bağımsız değişkenin katsayısı (mutlak değer olarak), bağımsız değişken ve aracı değişkenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan daha büyük olmalıdır.

Aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etkide düşüş olması kısmi aracılık, bu etkinin tamamen ortadan kalkması diğer bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması durumu ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Tam aracılık durumunda iki değişken arasında tek ve önemli bir aracı değişkenin, kısmi aracılık durumunda ise birden fazla aracı değişkenin var olması söz konusudur (Arı vd., 2010, s. 155).

3.7.3.2. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu çalışmada işletmenin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmak için aşağıdaki adımlar izlenecektir:

- Kurumsallaşma bağımsız değişkenindeki değişimin, tükenmişlik bağımlı değişkeni üzerinde değişime neden olması durumu.
- Kurumsallaşma bağımsız değişkenindeki değişimin, iş yaşam dengesi aracı değişkeni üzerinde değişime neden olması durumu.

- İş yaşam dengesi aracı değişkenindeki değişimin, tükenmişlik bağımlı değişkeni üzerinde değişime neden olması durumu.
- Kurumsallaşma bağımsız değişkeni ile iş yaşam dengesi aracı değişkeni birlikte analize dahil edildiğinde, kurumsallaşma bağımsız değişkeninin tükenmişlik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması durumu.

3.7.3.2.1 Kurumsallaşma ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

İlk koşul olan bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için; kurumsallaşmanın tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerinde etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 3.35 Kurumsallaşma ve Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşmanın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	44,468	2,460		18,074	,000
Kurumsallaşma	-,263	,024	-,594	-10,755	,000
R= 0,594	R ² =0,353		F=115,667		p=0,000

Tablo 3.35'e bakıldığında, R² değerinin kurumsallaşmanın duygusal tükenmedeki değişimin % 35,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 115,667; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın duygusal tükenmede 0,263'lük bir azalışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duygusal Tükenme} = 44,468 - 0,263 \text{ Kurumsallaşma}$$

Söz konusu sonuçlara göre, çalışılan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin duygusal tükenme düzeylerini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo 3.36 Kurumsallaşma ve Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşmanın Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	16,675	1,430		11,661	,000
Kurumsallaşma	,162	,014	,617	11,426	,000
R= 0,617	R ² =0,381		F=130,545		p=0,000

Tablo 3.36'ya bakıldığında, R² değerinin kurumsallaşmanın kişisel başarıdaki değişimin % 38,1'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 130,545; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın kişisel başarıda 0,162'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Kişisel Başarı} = 16,675 + 0,162 \text{ Kurumsallaşma}$$

Söz konusu sonuçlara göre, çalışılan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin kişisel başarı düzeylerini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo 3.37 Kurumsallaşma ve Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşmanın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	21,941	1,236		17,756	,000
Kurumsallaşma	-,127	,012	-,580	-10,368	,000
R= 0,580	R ² =0,336		F=107,500		p=0,000

Tablo 3.37'ye bakıldığında, R² değerinin kurumsallaşmanın duyarsızlaşmadaki değişimin % 33,6'sını açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 107,500; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın duyarsızlaşmada -0,127'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duyarsızlaşma} = 21,941 - 0,127 \text{ Kurumsallaşma}$$

Söz konusu sonuçlara göre, çalışılan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin duyarsızlaşma düzeylerini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre, aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan nedensellik adım yaklaşımının ilk koşulu olan bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerinde değişime neden olması koşulu; kurumsallaşmadaki bir birimlik değişimin duygusal tükenmede -0,263'lük, kişisel başarıda 0,162'lik ve duyarsızlaşmada -0,127'lik bir değişime neden olmasından dolayı sağlanmıştır.

3.7.3.2.2 Kurumsallaşma ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

İkinci koşul olan bağımsız değişken ve aracı değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için; kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 3.38 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	11,507	2,678		4,298	,000
Kurumsallaşma	,278	,027	,583	10,443	,000
R= 0,583	R ² =0,340		F=109,058		p=0,000

Tablo 3.38'e göre, R² değerinin kurumsallaşmanın iş yaşam dengesindeki değişimin %34'ünü açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 109,058; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, kurumsallaşmadaki bir birimlik artışın iş yaşam dengesinde 0,278'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{İş Yaşam Dengesi} = 11,507 + 0,278 \text{ Kurumsallaşma}$$

Söz konusu sonuca göre, aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan nedensellik adım yaklaşımının ikinci koşulu olan bağımsız değişkendeki değişimin aracı değişken üzerinde değişime neden olması koşulu; kurumsallaşmadaki bir birimlik değişimin iş yaşam dengesi düzeyinde 0,278'lik bir değişime neden olmasından dolayı sağlanmıştır.

3.7.3.2.3 İş Yaşam Dengesi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Üçüncü koşul olan aracı değişken ve bağımlı değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için; iş yaşam dengesinin tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerinde etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 3.39 İş Yaşam Dengesi ve Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi

İş Yaşam Dengesinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	48,550	1,420		34,186	,000
İş Yaşam Dengesi	-,771	,035	-,831	-21,755	,000
R= 0,831	R ² =0,691		F=473,258		p=0,000

Tablo 3.39'a bakıldığında, R² değerinin iş yaşam dengesinin duygusal tükenmedeki değişimin % 69,1'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 473,258; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, iş yaşam dengesindeki bir birimlik artışın duygusal tükenmede 0,771'lik bir azalışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duygusal Tükenme} = 48,550 - 0,771 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Söz konusu sonuçlara göre, genel müdürlerin iş yaşam dengesi düzeyinin, duygusal tükenme düzeylerini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo 3.40 İş Yaşam Dengesi ve Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi

İş Yaşam Dengesinin Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	18,642	1,147		16,249	,000
İş Yaşam Dengesi	,361	,029	,654	12,604	,000
R= 0,654	R ² =0,428		F=158,867		p=0,000

Tablo 3.40'a bakıldığında, R² değerinin iş yaşam dengesinin kişisel başarıdaki değişimin % 42,8'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 158,867; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, iş yaşam dengesindeki bir birimlik artışın kişisel başarıda

0,361'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Kişisel Başarı} = 18,642 + 0,361 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Söz konusu sonuçlara göre, genel müdürlerin iş yaşam dengesi düzeyinin, kişisel başarı düzeylerini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo 3.41 İş Yaşam Dengesi ve Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi

İş Yaşam Dengesi Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	21,805	,912		23,899	,000
İş Yaşam Dengesi	-,319	,023	-,693	-14,014	,000
R= 0,693	R ² =0,481		F=196,380		p=0,000

Tablo 3.41'e bakıldığında, R² değerinin iş yaşam dengesinin duyarsızlaşmadaki değişimin % 48,1'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi sonuçları da, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 196,380; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon katsayıları (B değerleri) ise, iş yaşam dengesindeki bir birimlik artışın duyarsızlaşmada -0,319'luk bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duyarsızlaşma} = 21,805 - 0,319 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Söz konusu sonuçlara göre, genel müdürlerin iş yaşam dengesi düzeyinin, duyarsızlaşma düzeylerini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre, aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan nedensellik adım yaklaşımının üçüncü koşulu olan aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerinde değişime neden olması koşulu; iş yaşam dengesindeki bir birimlik değişimin duygusal tükenmede -0,771'lik, kişisel başarıda 0,361'lik ve duyarsızlaşmada -0,319'luk bir değişime neden olmasından dolayı sağlanmıştır.

3.7.3.2.4 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Dördüncü ve son koşul olan, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenin etkisi olup olmadığını tespit etmek için, kurumsallaşma ve iş yaşam

dengesi birlikte analize dahil edilerek, kurumsallaşmanın tükenmişlik boyutlarındaki katsayılarının azalıp azalmadığı test edilmiştir.

Tablo 3.42 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Duygusal Tükenme Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	52,309	1,725		30,328	,000
Kurumsallaşma	-,074	,020	-,166	-3,637	,000
İş Yaşam Dengesi	-,681	,042	-,734	-16,060	,000
R= 0,842	R ² =0,709		F=256,896		p=0,000

Tablo 3.42'ye göre duygusal tükenme düzeyindeki değişimin %70,9'u kurumsallaşma düzeyi ve iş yaşam dengesi ile açıklanmaktadır. ANOVA testi sonuçları da, modelin bağımlı değişkeni açıklama açısından önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. (F=256,896; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duygusal Tükenme} = 52,309 - 0,074 \text{ Kurumsallaşma} - 0,681 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Dördüncü şartının test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duygusal tükenme üzerindeki etkisi (B= -,263; Beta= -,594), aracı değişken olarak önerilen iş yaşam dengesi analize dâhil edildiğinde (B=-,074; Beta= -,166) azalmaktadır. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için Sobel testi ile hesaplanan z değerine bakılmış, z değeri -8.69 (p<0.05) olarak belirlenmiştir. Z değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması aracılık etkisinin istatistiksel olarak desteklendiğini göstermektedir. Bu durumda iş yaşam dengesinin, kurumsallaşma ile duygusal tükenme arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Bu da kurumsallaşmanın duygusal tükenme ile ilişkisinde iş yaşam dengesinin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.43 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Kişisel Başarı Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi Etkisinin Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	13,842	1,326		10,437	,000
Kurumsallaşma	,094	,016	,357	6,040	,000
İş Yaşam Dengesi	,246	,033	,446	7,546	,000
R= 0,716	R ² =0,513		F=110,967		p=0,000

Tablo 3.43 incelendiğinde, kişisel başarı düzeyindeki değişimin %51,3'ü kurumsallaşma düzeyi ve iş yaşam dengesi ile açıklanmaktadır. ANOVA testi sonuçları da, modelin bağımlı değişkeni açıklama açısından önemli bir katkı sağladığını göstermektedir (F=110,967; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Kişisel Başarı} = 13,842 + 0,094 \text{ Kurumsallaşma} + 0,246 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Dördüncü şartının test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsallaşma bağımsız değişkeninin kişisel başarı üzerindeki etkisi (B= ,162; Beta= ,617), aracı değişken olarak önerilen iş yaşam dengesi analize dâhil edildiğinde (B=,094; Beta= ,357) azalmaktadır. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için Sobel testi ile hesaplanan z değerine bakılmış, z değeri 6.03 (p<0.05) olarak belirlenmiştir. Z değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması aracılık etkisinin istatistiksel olarak desteklendiğini göstermektedir. Bu durumda iş yaşam dengesinin, kurumsallaşma ile kişisel başarı arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Bu da kurumsallaşmanın kişisel başarı ile ilişkisinde iş yaşam dengesinin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.44 Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesi ile Duyarsızlaşma Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsallaşma ve İş Yaşam Dengesinin Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi					
Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Yüzdeleri
Sabit	24,792	1,090		22,755	,000
Kurumsallaşma	-,058	,013	-,266	-4,575	,000
İş Yaşam Dengesi	-,248	,027	-,538	-9,244	,000
R= 0,726	R ² =0,528		F=117,889		p=0,000

Tablo 3.44'e göre, duyarsızlaşma düzeyindeki değişimin %52,8'ini kurumsallaşma düzeyi ve iş yaşam dengesi ile açıklanmaktadır. ANOVA testi sonuçları da, modelin bağımlı değişkeni açıklama açısından önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. (F=117,889; p< 0,001). T değeri ve anlamlılık düzeyinden sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre elde edilen regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Duyarsızlaşma} = 24,792 - 0,058 \text{ Kurumsallaşma} - 0,248 \text{ İş Yaşam Dengesi}$$

Dördüncü şartının test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duyarsızlaşma üzerindeki etkisi (B= -,127; Beta= -,580), aracı değişken olarak önerilen iş yaşam dengesi analize dâhil edildiğinde (B=-,058; Beta= -,266) azalmaktadır. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için Sobel testi ile hesaplanan z değerine bakılmış, z değeri -6.85 (p<0.05) olarak belirlenmiştir. Z değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması aracılık etkisinin istatistiksel olarak desteklendiğini göstermektedir. Bu durumda iş yaşam dengesinin, kurumsallaşma ile duyarsızlaşma arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Bu da kurumsallaşmanın duyarsızlaşma ile ilişkisinde iş yaşam dengesinin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlara göre, aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan nedensellik adım yaklaşımının dördüncü koşulu olan bağımsız değişken ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki değişim incelendiğinde bağımsız değişkenin katsayısının azalması veya tamamen ortadan kalkması koşulu;

- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duygusal tükenme üzerindeki etkisi (B= -0,263; β= -0,594), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi analize dahil edildiğinde (B= -0,074 ; β= -0,166) azalmasından,

- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin kişisel başarı üzerindeki etkisi ($B= 0,162$; $\beta= 0,617$), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi analize dahil edildiğinde ($B= 0,094$; $\beta= 0,357$) azalmasından,
- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duyarsızlaşma üzerindeki etkisi ($B= -0,127$; $\beta= -0,580$), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi, analize dahil edildiğinde ($B= -0,058$; $\beta= -0,266$) azalmasından dolayı sağlanmıştır.

Söz konusu sonuçlara bakıldığında, beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, iş yaşam dengesi aracılığıyla genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

3.7.4. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri ve İş Yaşam Dengesi Algılamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile iş yaşam dengesi algılamaları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. İş yaşam dengesi algıları, iş yaşam dengesinin boyutları olan işin özel yaşama etkisi ve iş yaşam gelişimi boyutları üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışmada sayısal değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarında verilerin dağılımlarının normal olmadığı saptanmıştır ($p<0,05$). Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi, Kruskal Wallis testi sonucunda anlamlı çıkan değişkenlerin 2'li karşılaştırmalarında Bonferonni düzeltmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.45’te sunulmuştur.

Tablo 3.45 Cinsiyet Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Erkek (n=191)	Kadın (n=23)	Mann-Whitney U	P
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,54 ± 6,68	16,57 ± 6,65	-1,190	0,234
İş Yaşam Gelişimi	15,24±3,48	15,35±3,70	2,136	0,828

Tablo 3.45’de anlaşıldığı üzere, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.46’da sunulmuştur.

Tablo 3.46 Yaş Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	30-35 yaş (n=17)	36-40 yaş (n=46)	41-45 yaş (n=54)	46-50 yaş (n=56)	51 yaş ve üzeri (n=41)	Ki Kare	P
İşin Özel Yaşama Etkisi	19,35±7,37	18,69±6,94	18,05±6,31	18,12±3,76	18,37±6,65	0,374	0,946
İş Yaşam Gelişimi	15,00±2,82	15,43±3,07	15,5±3,57	15,07±3,76	15,12±3,31	0,724	0,867

Tablo 3.46’ya göre, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, yaş durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.47’de sunulmuştur. Boşanmış/dul ve bekar genel müdür sayısı analiz için yetersiz olduğu için bekar kategorisi altında değerlendirilmiştir.

Tablo 3.47 Medeni Duruma Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Evli (n=162)	Bekar (n=52)	Mann-Whitney U	P
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,10 ± 6,59	19,04 ± 6,99	3,882	0,395
İş Yaşam Gelişimi	15,67±3,33	13,96±3,70	3,047	0,003

Tablo 3.47’de görüldüğü gibi, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarından iş yaşam gelişimi boyutu, medeni duruma göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için ortalama değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçta; evli genel müdürlerin iş yaşam gelişimi ortalamalarının (15,67), bekar genel müdürlerin iş yaşam gelişimi (13,96) ortalamalarından daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu durumun, evli kişilerin özel yaşamlarının düzenli olmasının işlerindeki morallerini olumlu etkilemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde

edilen bulgular Tablo 3.48’de sunulmuştur. Doktora eğitimi alan genel müdür sayısı analiz için yetersiz olduğu için lisansüstü eğitime dahil edilmiştir.

Tablo 3.48 Eğitim Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Lise (n=16)	Önlisans (n=31)	Lisans (n=136)	Lisansüstü (n=31)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	21,06 ± 6,29	17,97 ± 7,07	17,78 ± 6,13	19,68 ± 8,46	4,056	0,256
İş Yaşam Gelişimi	13,75±4,09	14,26±3,86	15,71±3,18	15,03±3,83	3,007	0,222

Tablo 3.48’den anlaşıldığı üzere, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının genel müdür olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.49’da sunulmuştur.

Tablo 3.49 Genel Müdür Olarak Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	0-3 yıl (n=57)	4-7 yıl (n=66)	8-11 yıl (n=45)	12-15 yıl (n=19)	16 yıl ve üzeri (n=27)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,51±7,08	19,10±6,73	17,57±6,56	17,94±6,36	17,55±6,39	1,910	0,752
İş Yaşam Gelişimi	15,49±3,45	14,66±3,76	15,40±3,27	15,10±3,51	16,03±3,22	3,442	0,487

Tablo 3.49’da görüldüğü üzere, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, genel müdür olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının genel müdür olarak çalışılan otel sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.50’de sunulmuştur.

Tablo 3.50 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısına Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	1 (n=80)	2 (n=50)	3 (n=41)	4 ve üzeri (n=41)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,04±6,53	17,88±6,97	19,17±6,41	18,68±7,19	1,278	0,734
İş Yaşam Gelişimi	15,75±3,39	15,52±3,48	14,78±3,50	14,49±3,69	4,258	0,235

Yapılan analiz sonucunda, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, genel müdür olarak çalışılan otel sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının şu an çalışılan otelde genel müdürlük süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.51’de sunulmuştur.

Tablo 3.51 Şu an Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	0-3 yıl (n=139)	4-7 yıl (n=46)	8-11 yıl (n=18)	12-15 yıl (n=3)	16 yıl ve üzeri (n=8)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,96±6,96	17,71±6,15	16,66±6,05	13,3±3,05	16,37±6,18	4,318	0,365
İş Yaşam Gelişimi	14,92±3,65	15,39±3,36	16,38±2,19	18,66±1,52	16,25±3,24	6,445	0,168

Tablo 3.51’e göre, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, şu an çalışılan oteldeki genel müdürlük süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, günlük çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.52’de sunulmuştur.

Tablo 3.52 Günlük Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	7-8 saat (n=9)	9-10 saat (n=70)	11-12 saat (n=94)	13-14 saat (n=26)	15 saat ve üzeri (n=15)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	15,84±5,33	18,00±7,07	18,69±6,96	19,93±6,19	22,88±6,64	21,651	,000
İş Yaşam Gelişimi	16,26±3,01	16,08±2,85	15,33±3,16	14,93±3,53	13,53±4,54	8,865	0,065

Tablo 3.52’de görüldüğü üzere, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarından işin özel yaşama etkisi boyutu günlük çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için günlük çalışma saat aralıklarına göre verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, günlük olarak 15 saat ve üzeri çalışan genel müdürlerin (22,88), günlük 7-8 saat çalışan genel müdürlere (15,84) göre işlerinin özel yaşamlarına etkisi daha fazladır. Söz konusu sonuca göre, genel müdürlerin günlük çalışma süresi arttıkça işlerinin özel yaşama etkisi artmaktadır. Bu durumun nedeni, genel müdürlerin günlük çalışma süreleri arttıkça; özel hayatlarına yeteri kadar vakit ayıramamaları olarak düşünülmektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, çalışılan otelin türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.53’de sunulmuştur.

Tablo 3.53 Çalışılan Otelin Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şehir (n=82)	Resort (n=127)	Termal (n=6)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	16,38 ± 6,15	19,60 ± 6,77	17,67 ± 6,77	-3,382	0,029
İş Yaşam Gelişimi	15,98±3,16	14,73±3,64	16,60±2,79	4,233	0,022

Tablo 3.53’de görüldüğü üzere, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarından işin özel yaşama etkisi boyutu ve iş yaşam gelişimi boyutu çalışılan otelin türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin (16,38), resort otellerde çalışan genel müdürlere (19,60) göre işlerinin özel yaşamlarına etkisi daha azdır. Şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin iş yaşam gelişimleri (15,98), resort otellerinde çalışan genel müdürlerin iş yaşam gelişimlerinden (14,73) daha fazladır. Termal otellerde çalışan genel müdürlerin işlerinin özel yaşamlarına etkisi (17,67), şehir otellerinde çalışan genel müdürlere (16,38) göre daha fazladır. Buna ek olarak termal otellerde çalışan genel müdürlerin iş yaşam gelişimleri (16,60), resort otellerde çalışan genel müdürlere (14,73) göre daha fazladır

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, çalışılan otelin işletme türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.54’te sunulmuştur.

Tablo 3.54 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yerli Bağımsız Otel (n=88)	Yabancı Bağımsız Otel (n=4)	Yerli Zincir Otel (n=82)	Uluslararası Zincir Otel (n=40)	Ki Kare	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	20,24 ± 7,13	15,75 ± 7,63	17,41 ± 5,48	16,25 ± 7,02	12,273	0,002
İş Yaşam Gelişimi	13,98±3,95	18,25±,06	15,99±2,67	16,25±3,16	14,988	0,001

Tablo 3.54’den anlaşıldığı gibi, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarından işin özel yaşama etkisi boyutu ve iş yaşam gelişimi boyutu çalışılan otelin işletme türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel işletme türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre;

uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlerin işlerinin özel yaşamlarına etkisi (16,25), yerli zincir otellerinde çalışan genel müdürlere (17,41) ve yerli bağımsız otellerde çalışan otel genel müdürlere (20,24) göre daha düşüktür. Uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlerin iş yaşam gelişimi seviyeleri (16,25), yerli zincir otellerinde çalışan genel müdürlere (15,99) ve yerli bağımsız otellerde çalışan otel genel müdürlere (13,98) göre daha yüksektir. Yabancı bağımsız otellerde çalışan genel müdürlerin diğer işletme türünde çalışan otellerdeki genel müdürlere kıyasla işlerinin özel yaşama etkisi daha az (15,75), iş yaşam gelişimleri (18,25) daha fazladır.

İş yaşam dengesi boyutlarının işletme türlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ancak her bir boyut için hangi işletme türleri arasında fark olduğunu tespit etmek için “Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testleri” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.55’de sunulmuştur.

Tablo 3.55 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Bonferonni Düzeltilmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları

İşin Özel Yaşama Etkisi		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	0,234
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,003
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,953
İş Yaşam Gelişimi		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,002
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,433

Tablo 3.55’de görüldüğü gibi, yapılan analizin sonucunda işin özel yaşama etkisi boyutundaki farklılığın yerli bağımsız otel ile uluslararası zincir otel işletme türleri ($p=0,003$) arasında oluşturmaktadır. İş yaşam gelişimi boyutundaki farklılıklar yerli bağımsız otel ile yerli zincir otel ($p=0,001$) ve yerli bağımsız otel ile uluslararası zincir otel işletme türleri ($p=0,002$) arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.56’da sunulmuştur.

Tablo 3.56 Çalışılan Otelin Faaliyet Süresine Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Devamlı 12 ay (n=161)	Sezonluk (n=53)	Mann-Whitney U	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	18,20 ± 6,75	18,70 ± 6,57	4,064	0,604
İş Yaşam Gelişimi	15,21±3,46	15,38±3,61	4,066	0,605

Yapılan analiz sonucunda, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, çalışılan otelin aile şirketi olup olmadığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.57’de sunulmuştur.

Tablo 3.57 Çalışılan Otelin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengelerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Evet (n=111)	Hayır (n=103)	Mann-Whitney U	p
İşin Özel Yaşama Etkisi	20,78 ± 6,23	15,68 ± 6,16	-5,762	<0,001
İş Yaşam Gelişimi	13,71±3,42	16,91±2,74	2,655	<0,001

Tablo 3.57’den anlaşıldığı gibi, genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarından işin özel yaşama etkisi boyutu ve iş yaşam gelişimi boyutu çalışılan otelin aile işletmesi olma durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için aile işletme olma durumuna göre boyutların puan ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre; aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin işlerinin özel yaşamlarına etkisi (15,68), aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlere (20,78) göre daha düşüktür. Aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin iş yaşam gelişimi seviyeleri (16,91), aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlere (13,71) göre daha yüksektir.

3.7.5. Genel Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Tükenmişlik düzeyleri, tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışmada sayısal değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarında verilerin dağılımlarının normal olmadığı saptanmıştır (p<0,05). Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi, Kruskal Wallis testi sonucunda anlamlı çıkan değişkenlerin 2’li karşılaştırmalarında Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.58’de sunulmuştur.

Tablo 3.58 Cinsiyet Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Erkek (n=191)	Kadın (n=23)	Mann-Whitney U	p
Duygusal Tükenme	18,44±8,61	19,22 ±10,23	2,174	0,339
Kişisel Başarı	32,58±5,22	33,65±5,15	1,962	0,401
Duyarsızlaşma	9,41±4,40	9,13±4,04	2,185	0,969

Tablo 3.58’den anlaşıldığı üzere, genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.59’da sunulmuştur.

Tablo 3.59 Yaş Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	30-35 yaş (n=17)	36-40 yaş (n=46)	41-45 yaş (n=54)	46-50 yaş (n=56)	51 yaş ve üzeri (n=41)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	20,58±6,44	16,84±8,73	18,00±7,67	19,24±9,58	19,14±9,15	4,895	0,180
Kişisel Başarı	32,64±3,39	32,93±5,59	32,90±4,39	32,47±5,73	31,89±5,68	1,290	0,731
Duyarsızlaşma	8,82±2,74	9,11±4,18	8,66±3,83	10,00±4,86	9,52±4,13	2,874	0,411

Tablo 3.59’da görüldüğü gibi, genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, yaş durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.60’da sunulmuştur. Boşanmış/dul ve bekar genel müdür sayısı analiz için yetersiz olduğu için bekar kategorisi altında değerlendirilmiştir.

Tablo 3.60 Medeni Duruma Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Evli (n=162)	Bekar (n=52)	Mann-Whitney U	p
Duygusal Tükenme	17,59±8,40	21,42±9,34	-2,691	0,007
Kişisel Başarı	33,31±5,04	30,77±5,31	-3,427	0,001
Duyarsızlaşma	8,77±3,88	11,29±5,16	-3,123	0,002

Tablo 3.60’da görüldüğü gibi, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları genel müdürlerin medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için ortalama değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçta; evli genel müdürlerin duygusal tükenme (17,59) ve duyarsızlaşma düzeyleri (8,77), bekar genel müdürlerin duygusal tükenme (21,42) ve duyarsızlaşma (11,29) düzeylerinden daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Aynı şekilde evli genel müdürlerin kişisel başarı düzeyleri (33,31), bekar genel müdürlerden (30,77) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.61’de sunulmuştur. Doktora eğitimi alan genel müdür sayısı analiz için yetersiz olduğu için lisansüstü eğitime dahil edilmiştir.

Tablo 3.61 Eğitim Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Lise (n=16)	Önlisans (n=31)	Lisans (n=136)	Lisansüstü (n=31)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	22,18±11,19	18,90±10,36	17,52±7,67	20,65±9,75	3,671	0,299
Kişisel Başarı	29,75±5,79	30,19±6,94	33,44±4,65	33,45±4,06	9,340	0,025
Duyarsızlaşma	12,44±6,11	10,74±5,62	8,78±3,70	9,06±3,72	6,724	0,081

Tablo 3.61’den anlaşıldığı üzere, genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı, genel müdürlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için ortalama değerlerine bakılmıştır. Lise (29,75) ve ön lisans (30,19) mezunu genel müdürlerin kişisel başarı düzeyi, lisans (33,44) ve lisansüstü (33,45) mezunu genel müdürlerinkinden daha düşüktür. Bunun nedenleri arasında, lisans ve lisansüstü mezunu genel müdürlerin daha iyi bir bilgi donanımına sahip olmalarından ötürü sorunların büyümesini engellemeleri, iş hayatına lise ve ön lisans mezunlarına göre daha geç atılmaları ve daha fazla ilerleme fırsatlarının olması gösterilebilmektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin genel müdür olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.62’de sunulmuştur.

Tablo 3.62 Genel Müdür Olarak Çalışma Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	0-3 yıl (n=57)	4-7 yıl (n=66)	8-11 yıl (n=45)	12-15 yıl (n=19)	16 yıl ve üzeri (n=27)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	18,51±8,59	19,15±9,28	18,31±8,93	18,78±7,23	17,18±9,02	1,640	0,802
Kişisel Başarı	32,63±5,12	31,93±6,11	32,68±4,95	33,21±3,61	34,33±4,16	3,652	0,455
Duyarsızlaşma	8,78±3,92	10,09±5,12	9,77±4,43	9,15±3,53	8,37±3,29	3,236	0,519

Tablo 3.62’de görüldüğü üzere, genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, genel müdür olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin genel müdür olarak çalışılan otel sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.63’de sunulmuştur.

Tablo 3.63 Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısına Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	1 (n=80)	2 (n=50)	3 (n=41)	4 ve üzeri (n=41)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	17,59±7,74	17,46±8,28	19,95±10,15	20,22±9,80	2,832	0,418
Kişisel Başarı	32,81±4,81	32,92±5,71	31,71±5,37	33,02±5,33	1,437	0,697
Duyarsızlaşma	9,30±4,19	9,12±4,04	9,83±5,06	9,49±4,47	0,223	0,974

Yapılan analiz sonucunda, genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin, genel müdür olarak çalışılan otel sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin şu an çalışılan otelde genel müdürlük süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.64’te sunulmuştur.

Tablo 3.64 Şu an Çalışılan Oteldeki Genel Müdürlük Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	0-3 yıl (n=139)	4-7 yıl (n=46)	8-11 yıl (n=18)	12-15 yıl (n=3)	16 yıl ve üzeri (n=8)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	19,34±9,53	17,43±7,07	17,66±7,06	10,33±231	15,50±6,28	5,439	0,245
Kişisel Başarı	32,40±5,53	32,78±5,21	33,61±3,31	37,33±1,52	33,50±2,77	3,144	0,534
Duyarsızlaşma	9,50±4,72	9,32±3,93	9,66±2,99	6,00±0,00	8,12±2,79	5,296	0,258

Tablo 3.64’te görüldüğü gibi, genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin, genel müdürlerin şu an çalışılan oteldeki genel müdürlük sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin, günlük çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.65’de sunulmuştur.

Tablo 3.65 Günlük Çalışma Sürelerine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	7-8 saat (n=9)	9-10 saat (n=70)	11-12 saat (n=94)	13-14 saat (n=26)	15 saat ve üzeri (n=15)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	15,50±6,52	16,33±7,33	18,66±9,60	19,05±9,00	25,42±9,47	21,108	,000
Kişisel Başarı	35,20±4,05	33,91±4,19	32,15±5,74	32,22±4,89	30,11±5,24	13,505	,009
Duyarsızlaşma	7,80±2,75	8,32±3,36	8,66±2,73	9,87±4,92	11,57±4,74	12,452	,014

Tablo 3.65’den anlaşıldığı gibi, genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları genel müdürlerin günlük çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre, genel müdürlerin günlük çalışma süresi arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arttığı, kişisel başarı düzeylerinin düştüğü görülmektedir.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerinin, çalışılan otelin türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.66’da sunulmuştur.

Tablo 3.66 Çalışılan Otelin Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şehir (n=81)	Resort (n=127)	Termal (n=6)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	15,70±7,12	20,32±9,19	18,5±11,24	-3,781	<0,001
Kişisel Başarı	33,98±4,71	31,92±5,40	31,83±5,08	-2,705	0,007
Duyarsızlaşma	8,02±3,38	10,27±4,70	8,83±4,12	-3,833	<0,001

Tablo 3.66’da görüldüğü üzere, genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları genel müdürlerin çalıştıkları otelin türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin (15,70), resort otellerde çalışılan genel müdürlere (20,32)

göre duygusal tükenme düzeyleri daha düşüktür. Aynı şekilde şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin duyarsızlaşma düzeyleri (8,02), resort otellerde çalışılan genel müdürlerin duyarsızlaşma düzeylerinden (10,27) daha düşüktür. Bu sonuçlara ek olarak şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin kişisel başarı düzeyi (33,98), resort otelde çalışan otel genel müdürlerinininkinden (31,92) yüksektir. Termal otellerde çalışan genel müdürlerin şehir otellerinde çalışan genel müdürlere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri daha yüksek, kişisel başarı düzeyleri ise daha düşük çıkmıştır.

Genel müdürlerin iş yaşam dengesi algılarının, çalışılan otelin işletme türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.67’de sunulmuştur.

Tablo 3.67 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yerli Bağımsız Otel (n=88)	Yabancı Bağımsız Otel (n=4)	Yerli Zincir Otel (n=82)	Uluslararası Zincir Otel (n=40)	Ki Kare	p
Duygusal Tükenme	22,23±9,75	13,00±4,90	16,60±6,80	14,88±7,41	23,653	<0,001
Kişisel Başarı	30,59±6,01	35,25±3,59	34±3,79	34,4±4,45	18,093	<0,001
Duyarsızlaşma	11,31±5,21	8,25±2,99	8,07±2,67	7,90±3,59	21,581	<0,001

Tablo 3.67’den anlaşıldığı gibi, genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları genel müdürlerin çalıştıkları otelin işletme türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel işletme türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre; uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlerin duygusal tükenme düzeyi (14,88), yerli zincir otellerinde çalışan genel müdürlere (16,60) ve yerli bağımsız otellerde çalışan otel genel müdürlere (22,23) göre daha düşüktür. Uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlerin kişisel başarı (34,40), yerli zincir otellerinde çalışan genel müdürlere (34,00) ve yerli bağımsız otellerde çalışan otel genel müdürlere (30,59) göre daha yüksektir. Ayrıca uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlerin duyarsızlaşma düzeyi (7,90), yerli zincir otellerinde çalışan genel müdürlere (8,07) ve yerli bağımsız otellerde çalışan otel genel müdürlere (11,31) göre daha düşüktür. Yabancı bağımsız otellerde çalışan genel müdürlerin uluslararası zincir otellerde çalışan genel müdürlere göre kişisel başarı düzeyi daha yüksek ve duygusal tükenmişlik düzeyi daha düşük buna karşın duyarsızlaşma düzeyleri daha fazladır.

Tükenmişlik boyutlarının işletme türlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ancak her bir boyut için hangi işletme türleri arasında fark olduğunu tespit etmek için “Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testleri” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.68’de sunulmuştur.

Tablo 3.68 Çalışılan Otelin İşletme Türüne Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Bonferonni Düzeltilmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları

Duygusal Tükenme		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,052
Kişisel Başarı		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,421
Duyarsızlaşma		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,230

Tablo 3.68’de görüldüğü gibi, yapılan analizin sonucunda duygusal tükenme boyutundaki farklılık yerli bağımsız otel ve uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) ve yerli bağımsız otel ve yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) arasındadır. Kişisel başarı boyutundaki farklılıkları yerli bağımsız otel ve uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) ve yerli bağımsız otel ve yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma boyutundaki farklılıkları yerli bağımsız otel ve uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) ve yerli bağımsız otel ve yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) oluşturmaktadır.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.69’da sunulmuştur.

Tablo 3.69 Çalışılan Otelin Faaliyet Süresine Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Devamlı 12 ay (n=161)	Sezonluk (n=53)	Mann-Whitney U	p
Duygusal Tükenme	18,33±8,64	19,11±9,22	3,985	0,471
Kişisel Başarı	32,68±4,97	32,75±5,95	4,101	0,670
Duyarsızlaşma	9,19±4,27	9,92±4,59	3,807	0,237

Yapılan analiz sonucunda, genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Genel müdürlerin tükenmişlik düzeyleri, çalışılan otelin aile şirketi olup olmadığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.70’de sunulmuştur.

Tablo 3.70 Çalışılan Otelin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Genel Müdürlerin Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Evet (n=111)	Hayır (n=103)	Mann-Whitney U	p
Duygusal Tükenme	22,02±8,83	14,76±7,00	-6,377	<0,001
Kişisel Başarı	30,77±5,43	34,78±4,07	-5,487	<0,001
Duyarsızlaşma	10,77±4,87	7,88±3,09	-4,818	<0,001

Tablo 3.70’den anlaşıldığı gibi, genel müdürlerin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları çalışılan otelin aile işletmesi olma durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için aile işletmesi durumuna göre puan ortalamaları alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre; aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin duygusal tükenme düzeyi (14,76) ve duyarsızlaşma düzeyi (7,88), aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlerin duygusal tükenme düzeylerine (22,02) ve duyarsızlaşma düzeylerine (10,77) göre daha düşüktür. Aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin kişisel başarı düzeyleri (34,78), aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlere (30,77) göre daha yüksektir.

3.7.6. Otel İşletmelerinin Özellikleri ve Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan genel müdürlerin çalıştıkları 214 adet beş yıldızlı otel işletmesinin özellikleri ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel özellikleri hakkında bilgi aktarılmıştır.

Bu çalışmada sayısal değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarında verilerin dağılımlarının normal olmadığı saptanmıştır ($p < 0,05$). Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi, Kruskal Wallis testi sonucunda anlamlı çıkan değişkenlerin 2’li karşılaştırmalarında Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Tablo 3.71 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

İşletme Türü			Otel Türü		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yerli Bağımsız Otel	88	41.1	Şehir	81	37.9
Yabancı Bağımsız Otel	4	1.9	Resort	127	59.3
Yerli Zincir Otel	82	38.3	Termal	6	2.8
Uluslararası Zincir Otel	40	18.7	Toplam	214	100.0
Toplam	214	100.0			
Faaliyet Türü			Aile İşletmesi Olma Durumu		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Devamlı açık	161	75.2	Evet	111	51.9
Sezonluk	53	24.8	Hayır	103	48.1
Toplam	214	100.0	Toplam	214	100.0
Otelde Bulunan Oda Sayısı			Otelde Bulunan Çalışan Sayısı		
Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Min-Max	Ortalama ± Std.Sapma	Medyan	Min-Max
349,95±198,18	285	86 – 960	255,53±162,73	220	40 – 950

Araştırmaya katılan 214 adet beş yıldızlı otel işletmesi genel müdürünün çalıştıkları otellerin özellikleri şu şekildedir:

- Otellerin türü %59,3'lük bir oranı resort, %37,9'luk bir oranı şehir ve %2,8'i termal oteldir.
- Otellerin işletme türü; %41,1'i yerli bağımsız, %1,9'u yabancı bağımsız, %38,8'i yerli zincir, %18,7'si uluslararası zincirdir.
- Araştırmaya katılan genel müdürlerin çalıştıkları otellerin ortalama oda sayısı 350, ortalama çalışan sayısı 256'dır.
- Otellerin %75,82'sinin faaliyet süresi devamlı-12 ay açık, %24,8'i sezonluktur.
- Aile işletmesi olma durumu incelendiğinde, %51,9'luk bir oran ile çalışılan otelin bir aile işletmesi olduğunu, %48,1'luk bir oran ile aile işletmesi olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya 38 farklı ilden beş yıldızlı otel genel müdürü katılmıştır. Antalya başta olmak üzere Türkiye için önemli üç turizm merkezinden daha fazla katılımda bulunulmuştur. Otellerin %49,5'i Antalya'da, %13,1'i İstanbul'da, %7'si İzmir'de yer almaktadır (Tablo 3.72).

Tablo 3.72 Çalışılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Bulunduğu Şehirler

Otelin bulunduğu şehir	N	%	Otelin bulunduğu şehir	N	%
Adana	1	,5	İzmir	15	7,0
Afyon	2	,9	Kayseri	1	,5
Aksaray	1	,5	Kocaeli	1	,5
Ankara	11	5,1	Konya	1	,5
Antalya	106	49,5	Malatya	1	,5
Aydın	5	2,3	Manisa	1	,5
Balıkesir	1	,5	Mardin	1	,5
Bolu	2	,9	Mersin	1	,5
Bursa	2	,9	Muğla	13	6,1
Çanakkale	1	,5	Nevşehir	2	,9
Çorum	1	,5	Ordu	1	,5
Denizli	1	,5	Sakarya	1	,5
Düzce	1	,5	Samsun	1	,5
Edirne	1	,5	Şanlıurfa	1	,5
Erzurum	1	,5	Şırnak	1	,5
Eskişehir	1	,5	Trabzon	1	,5
Gaziantep	1	,5	Van	1	,5
Hatay	1	,5	Yalova	1	,5
İstanbul	28	13,1	Zonguldak	1	,5
TOPLAM	214	100			

Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, çalışılan otelin türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.73’de sunulmuştur.

Tablo 3.73 Çalışılan Otelin Türüne Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şehir (n=81)	Resort (n=127)	Termal (n=6)	Ki Kare	p
Formalleşme	22,94±3,49	21,62±4,86	23,20±2,17	-1,854	0,064
Profesyonelleşme	25,11±4,71	22,81±6,44	24,80±4,60	-2,271	0,023
Kültürel Güç	33,49±5,65	30,52±7,46	33,60±5,86	-2,739	0,006
Saydamlık	8,93±1,42	8,23±1,77	8,60±1,14	-3,045	0,002
Tutarlılık	13,26±2,19	2,09±3,24	13,80±2,17	-2,539	0,011

Tablo 3.73’de görüldüğü üzere, kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık boyutları genel müdürlerin çalıştıkları otelin türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, şehir otellerinin profesyonelleşme (25,11), kültürel güç (33,49), saydamlık (8,93) ve tutarlılık (13,26) boyutlarına ait ortalamalar, resort otellerin aynı boyutlara ait ortalamalarından (22,81; 30,52; 8,23; 2,09) daha fazladır. Söz konusu sonuçlara göre, şehir otellerinin kurumsallaşma

düzeyi resort otellere göre daha yüksektir. Şehir otellerinin profesyonelleşme ve saydamlık boyutlarına ait ortalama, termal otellere göre daha yüksek, kültürel güç ve tutarlık boyutlarına ait ortalamalarının daha düşük olduğu bulgulanmıştır.

Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, çalışılan otelin işletme türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Kruskal Wallis Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.74’te sunulmuştur.

Tablo 3.74 Çalışılan Otel İşletmesinin Türüne Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yerli Bağımsız Otel (n=88)	Yabancı Bağımsız Otel (n=4)	Yerli Zincir Otel (n=82)	Uluslararası Zincir Otel (n=40)	Ki Kare	p
Formalleşme	21,17±4,31	20,5±1,00	22,38±4,87	24,08±2,69	21,071	<0,001
Profesyonelleşme	21,25±6,29	24,75±2,63	25,13±5,24	26,25±4,31	26,973	<0,001
Kültürel Güç	29,08±7,22	33,21±2,65	33,50±6,55	34,35±5,25	22,595	<0,001
Saydamlık	8,16±1,54	8,25±1,71	8,49±1,87	9,33±1,16	19,579	<0,001
Tutarlılık	11,65±2,99	13,00±1,63	13,09±2,97	13,53±2,09	18,888	<0,001

Tablo 3.74’ten anlaşıldığı gibi, kurumsallaşma boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık boyutları genel müdürlerin çalıştıkları otelin işletme türüne göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için otel türlerine verilen puanların ortalaması alınmıştır. Elde edilen ortalamalara göre tüm boyutlarda en yüksek ortalamayı uluslararası zincir oteller almıştır; yerli zincir oteller, yabancı bağımsız oteller ve yerli bağımsız oteller takip etmektedir. Uluslararası zincir otellerin formalleşme ortalaması 24,08; profesyonelleşme ortalaması 26,25; kültürel güç ortalaması 34,35; saydamlık ortalaması 9,33 ve tutarlılık ortalaması 13,53’tür. Söz konusu sonuçlara göre, en yüksek kurumsallaşma düzeyi uluslararası zincir otellere aittir. Bunu yerli zincir oteller takip etmektedir. Zincir otellerin bağımsız otellere göre daha yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumsallaşma boyutlarının işletme türlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ancak her bir boyut için hangi işletme türleri arasında fark olduğunu tespit etmek için “Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testleri” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.75’te sunulmuştur.

Tablo 3.75 Çalışılan Otel İşletmesinin Türüne Göre Kurumsallaşma Boyutlarına Yönelik Bonferonni Düzeltmeli Mann Whitney U Testi Sonuçları

Formalleşme		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	0,009
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,009
Profesyonelleşme		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,163
Kültürel Güç		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	<0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,451
Saydamlık		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	0,038
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,005
Tutarlılık		p
Yerli Bağımsız Otel	Yerli Zincir Otel	<0,001
Yerli Bağımsız Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,001
Yerli Zincir Otel	Uluslararası Zincir Otel	0,545

Tablo 3.75’te görüldüğü gibi, yapılan analizin sonucunda formalleşme boyutundaki farklılığın yerli bağımsız otel ile uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$), yerli bağımsız otel ile yerli zincir otel işletme türleri ($p=0,009$) ve yerli zincir otel ile uluslararası zincir oteller ($p=0,009$) arasında olduğu görülmektedir. Profesyonelleşme boyutundaki farklılıklar yerli bağımsız otel ile uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) ve yerli bağımsız otel ile yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) arasında oluşmaktadır. Kültürel güç boyutundaki farklılıklar yerli bağımsız otel ve uluslararası zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) ve yerli bağımsız otel ve yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) arasında oluşmaktadır. Saydamlık boyutundaki farklılıklar yerli bağımsız otel ile uluslararası zincir otel ($p=0,001$) ve yerli zincir otel ile uluslararası zincir oteller ($p=0,005$) arasında oluşmaktadır. Tutarlılık boyutundaki farklılıkların yerli bağımsız otel ve uluslararası zincir otel işletme türleri ($p=0,001$) ve yerli bağımsız otel ve yerli zincir otel işletme türleri ($p<0,001$) arasında olduğu saptanmıştır.

Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.76’da sunulmuştur.

Tablo 3.76 Çalışılan Otel İşletmesinin Faaliyet Süresine Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Devamlı 12 ay (n=161)	Sezonluk (n=53)	Mann-Whitney U	p
Formalleşme	22,17±4,35	22,15±4,47	4,223	0,902
Profesyonelleşme	23,91±5,89	23,23±5,89	3,961	0,433
Kültürel Güç	32,03±6,77	30,81±7,33	3,859	0,296
Saydamlık	8,54±1,68	8,40±1,62	4,011	0,495
Tutarlılık	12,67±2,85	12,28±3,09	3,891	0,323

Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, çalışılan otelin faaliyet süresine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, çalışılan otelin aile şirketi olup olmadığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.77’de sunulmuştur.

Tablo 3.77 Çalışılan Otel İşletmesinin Aile İşletmesi Olma Durumuna Göre Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Evet (n=111)	Hayır (n=103)	Mann-Whitney U	p
Formalleşme	21,23±4,24	23,17±4,30	-4,892	<0,001
Profesyonelleşme	21,89±6,00	25,73±5,08	-5,253	<0,001
Kültürel Güç	29,34±6,67	34,3±6,26	-5,970	<0,001
Saydamlık	8,08±1,34	8,96±1,85	-5,934	<0,001
Tutarlılık	11,68±2,94	13,53±2,57	-5,789	<0,001

Tablo 3.77’den anlaşıldığı gibi, kurumsallaşma boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık boyutları çalışılan otelin aile işletmesi olma durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için aile işletmesi durumuna göre puan ortalamaları alınmıştır. Aile işletmesi olmayan otellerin formalleşme ortalaması 23,17; profesyonelleşme ortalaması 25,73; kültürel güç ortalaması 34,30; saydamlık ortalaması 8,96 ve tutarlılık ortalaması 13,53’tür. Elde edilen bu sonuçlara göre; aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin tüm kurumsallaşma boyutlarındaki önermelere verdikleri cevapların ortalaması, aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlerinkinden yüksektir. Bu sonuç doğrultusunda, kurumsallaşma düzeyinin aile işletmesi olmayan işletmelerde daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

SONUÇ

Türkiye’deki beş yıldızlı otel genel müdürlerinin bakış açısıyla çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeyini etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılması bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin ve genel müdürlerinin profilini ortaya çıkarmak, profil bilgilerine dayalı olarak otel genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile iş yaşam dengesi algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri saptamak ve otel işletmelerinin özellikleri ile işletmenin kurumsallaşma düzeyinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak çalışmanın diğer alt amaçları olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle bu çalışmadan elde edilen temel bulgular, bunlara yönelik değerlendirmeler ve getirilen öneriler aşağıda özetlenmiştir.

Genel müdürlerin çalıştıkları beş yıldızlı otellerin formalleşme düzeyi çok yüksek (4,43), profesyonelleşme düzeyi yüksek (3,96), kültürel güç düzeyi yüksek (3,97), saydamlık düzeyi çok yüksek (4,25) ve tutarlılık düzeyi yüksek çıkmıştır (4,19). Profesyonelleşme ve kültürel güç boyutları en düşük ortalamaya sahiptir. Bu iki boyutun diğer boyutlara göre düşük çıkması Türkiye’deki beş yıldızlı otellerin “kurumsal” kurumsallaşma düzeyinde olduğunu göstermektedir. Profesyonelleşme ve kültürel güç düzeyleri; işletme sahiplerinin gücü elinde tutmak istemeleri, veraset paylaşımları, aile yöneticilerindeki kuşak değişimleri, vekalet teoremi çerçevesinde gelişen sorunlar gibi nedenlerden dolayı formalleşme, saydamlık, ve tutarlılık unsurlarına göre daha düşüktür. Tam kurumsallaşma düzeyine geçebilmek için işletmelerin profesyonelleşme ve kültürel güç boyutları ile ilgili çalışmalar yapmalarına ihtiyaç vardır. Özellikle işletmelerde profesyonellerin rahat çalışabilecekleri örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin çalışılan otel türüne göre anlamlı bir farklılık oluşup oluşturmadığı incelendiğinde, şehir otellerinin kurumsallaşma düzeyinin resort otellere göre yüksek çıktığı görülmüştür. Bu çerçevede beş yıldızlı resort otellerin kurumsallaşma çalışmalarını arttırmaları gerekmektedir.

İşletme türlerine göre otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, uluslararası zincir otellerin yerli ve yabancı bağımsız ve yerli zincir otellerin kurumsallaşma düzeylerine göre daha yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Buradan yola çıkarak Türkiyedeki beş yıldızlı otellerin yabancı menşeli otellerle rekabet

edebilmeleri ve insan kaynaklarını geliştirebilmeleri için kurumsallaşma alanında çalışma yapmaları işletmelerinin sürekliliği için önemlidir.

Otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, işletmenin aile işletmesi olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, aile işletmesi olmayan beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin, aile işletmesi olan otellere göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Aile işletmesi, olan işletmelerin uzun dönem varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşmanın önemini farkına varıp; işletmeleri orta ve uzun dönemde kurumsal işlerlik kazandırmaları işletmeye fayda sağlayacaktır.

Kurumsallaşma düzeylerinin otel türü, işletme türü ve aile işletmesi olma durumuna göre farklılık göstermesiyle şu sonuca varılmıştır; araştırmaya katılan şehir otellerinin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olmaması ve uluslararası zincir otel olmasından dolayı kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, aile işletmesi olan otel işletmelerinin %90'dan fazla bir oranının zincir ve bağımsız işletme olarak yerli yönetime sahip olması, Türk işletme kurucularının yönetim gücünü ellerinde tutmak istemeleri nedeniyle tam kurumsallaşma düzeyine ulaşamadıkları söylenebilir.

Genel müdürlerin işletmede uzun zaman geçirmeleri işlerinin özel yaşamlarını etkilemesi sonucunu doğuracaktır. Bu da orta ve uzun dönemde genel müdürlerin iş yaşam gelişimlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Kurumsallaşmanın yetersiz kaldığı ortamlarda özellikle genel müdürlerin iş yaşam gelişimleri olumsuz etkilenip; iş yaşam dengesizliğinin bir sonucu olan tükenmişlik sendromunu ileri seviyelerde yaşama durumu ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle, otel işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesi aracılığıyla genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini etkileyeceği varsayımı araştırılmıştır.

Aracılık etkisini araştırmak için en sık kullanılan yöntemlerden biri olan nedensel adım yaklaşımı uygulanmıştır. Bu yaklaşımda aracı değişken etkisinin var olduğunu söyleyebilmek için; bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişken ve aracı değişkende değişime neden olmasına, aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişkende bir değişime neden olmasına ve bağımsız değişken ve aracı değişkenin birlikte analize dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Birinci koşulun tespiti için yapılan analizler sonucunda, kurumsallaşmanın;

- Duygusal tükenmedeki değişimin %35,3'ünü açıkladığı ve kurumsallaşmadaki 1 birimlik değişimin duygusal tükenmede -0,263'lük bir değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin artması, genel müdürlerin duygusal tükenme düzeyini düşürmektedir.

- Kişisel başarıdaki değişimin %38,1'ini açıklayabildiği ve kurumsallaşmadaki 1 birimlik değişimin kişisel başarıda 0,162'lik bir değişime neden olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç aynı zamanda, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin artmasının genel müdürlerin kişisel başarı hissini arttıracığının göstergesidir.
- Duyarsızlaşmadaki değişimin %33,6'sını açıkladığını ve kurumsallaşmadaki 1 birimlik değişimin duyarsızlaşmada -0,127'lik bir değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin artması genel müdürlerin duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.

İkinci koşul için kurumsallaşma ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki incelendiğinde, kurumsallaşmanın iş yaşam dengesindeki değişimin %34'ünü açıkladığı görülmüştür. Ayrıca kurumsallaşmadaki 1 birimlik değişimin iş yaşam dengesinde 0,278'lik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, otel işletmesinin kurumsallaşma düzeyinin artmasının genel müdürlerin iş yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması şeklinde ifade edilen üçüncü koşul için, iş yaşam dengesi ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş yaşam dengesinin;

- Duygusal tükenmedeki değişimin %69,1'ini açıkladığı ve iş yaşam dengesindeki 1 birimlik değişimin duygusal tükenmede -0,771'lik bir değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, genel müdürlerin iş yaşam dengesinin sağlanması, duygusal tükenme düzeylerini düşürmektedir.
- Kişisel başarıdaki değişimin %42,8'ini açıklayabildiği ve iş yaşam dengesindeki 1 birimlik değişimin kişisel başarıda 0,361'lik bir değişime neden olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç aynı zamanda, genel müdürlerin iş yaşam dengesinin artmasının kişisel başarı hissini arttıracığının göstergesidir.
- Duyarsızlaşmadaki değişimin %48,1'ini açıkladığını ve iş yaşam dengesindeki 1 birimlik değişimin duyarsızlaşmada -0,319'luk bir değişime neden olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, genel müdürlerin iş yaşam dengesinin artması duyarsızlaşma düzeylerini azaltmaktadır.

Son olarak aracı değişken etkisinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dahil edilerek, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin nasıl değişeceğini belirlemek için; kurumsallaşma ve iş yaşam dengesi birlikte analize dahil edilerek tükenmişlik boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda kurumsallaşma ve iş yaşam dengesi birlikte analize dahil edildiğinde;

- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duygusal tükenme üzerindeki etkisinin ($B = -0,263$; $\beta = -0,594$), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi analize dahil edildiğinde ($B = -0,074$; $\beta = -0,166$) azaldığı gözlenmiştir.
- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin kişisel başarı üzerindeki etkisinin ($B = 0,162$; $\beta = 0,617$), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi analize dahil edildiğinde ($B = 0,094$; $\beta = 0,357$) azaldığı görülmüştür.
- Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin ($B = -0,127$; $\beta = -0,580$), aracı değişken olarak iş yaşam dengesi, analize dahil edildiğinde ($B = -0,058$; $\beta = -0,266$) azaldığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, kurumsallaşmanın tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin iş yaşam dengesi aracı değişken olarak analize dahil edildiğinde tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmüştür. Bu durumda iş yaşam dengesinin, kurumsallaşma ve tükenmişlik boyutları arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilmektedir. Kurumsallaşma bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de var olduğunun göstergesidir. Bu durum, kurumsallaşmanın tükenmişlik ile ilişkisinde iş yaşam dengesinin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Söz konusu sonuçlara göre, bu çalışmanın temel amacını oluşturan konaklama işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin genel müdürlerin iş yaşam dengesi algıları aracılığıyla tükenmişlik düzeylerine etkisinin var olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmanın diğer bir amacını oluşturan Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmeleri genel müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile iş yaşam dengesi algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin saptanmasıyla ilgili çeşitli analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda iş yaşam dengesi ile ilgili bulgular aşağıda sıralanmıştır:

- Evli genel müdürlerin iş yaşam gelişiminin bekar genel müdürlere daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Genel müdürlerin günlük çalışma süresinin artmasından, özel yaşamlarının olumsuz etkilendiği anlaşılmıştır.
- Şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin, resort otellerde çalışan genel müdürlere göre iş ve özel hayatları daha dengelidir.
- Uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan genel müdürlerin, yerli bağımsız otel işletmelerinde çalışan genel müdürlere göre işlerinin özel yaşamlarına olumsuz etkisi daha azdır. Bu durum, iş yaşam gelişimi için de geçerlidir. Buna ek olarak, yabancı bağımsız otel işletmelerinde çalışan genel müdürlerin diğer otel işletme türlerinde çalışan genel müdürlere göre işin özel yaşama etkisi daha düşük, iş yaşam gelişimi daha yüksektir.

- Aile işletmesi olan otel işletmelerinde genel müdürlerin, aile işletmesi olmayan otel işletmelerinde çalışan genel müdürlere göre işleri özel hayatlarını daha fazla etkilemektedir, iş yaşam gelişimleri de daha düşüktür.

İş yaşam dengesi ve otel işletmelerinin özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, kurumsallaşma ile otel işletmelerinin özellikleri arasındaki ilişkiye benzerliği görülmüştür. Şehir otellerinde, uluslararası zincir otel işletmelerinde ve aile işletmesi olmayan otel işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek, aynı şekilde genel müdürlerin iş yaşam dengesinin de daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç da, işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin, genel müdürlerin iş yaşam dengesini olumlu etkilediğinin göstergesidir.

Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Evli genel müdürlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha düşük, kişisel başarı hissini daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Genel literatürdeki bulgular da bekarların daha fazla tükenmişlik hissettiklerini bildirmektedir.
- Lisans ve yüksek lisans mezunu genel müdürlerin kişisel başarı ortalamaları, lise mezunu ve ön lisans mezunu genel müdürlere daha yüksektir.
- Günlük çalışma süresi fazla olan genel müdürlerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin daha yüksek, kişisel başarı seviyesinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.
- Şehir otellerinde çalışan genel müdürlerin, resort ve termal otellerde çalışan genel müdürlere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi daha düşük, kişisel başarı hissini daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan genel müdürlerin, yerli bağımsız ve yerli zincir otel işletmelerinde çalışan genel müdürlere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi daha düşük, kişisel başarı hissini daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin, aile işletmesi olan otellerde çalışan genel müdürlere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin daha düşük, kişisel başarı hissini daha yüksek olduğu görülmüştür.

Genel müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler, iş yaşam dengesi ile aralarındaki ilişkilerle benzerlik göstermektedir. Evli, şehir otellerinde, uluslararası zincir ve aile işletmesi olmayan otellerde çalışan genel müdürlerin iş yaşam dengelerini daha iyi sağladıkları gibi tükenmişlik düzeyleri de düşüktür. Bu sonuç aynı zamanda, iş ve özel yaşamın dengede olma durumunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma

düzeyini azalttığının, kişisel başarı hissini ise artırdığının bir başka göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin özellikleri şu şekildedir: Genel müdürlerin büyük bir çoğunluğu erkektir. Buna ek olarak, %75'ten fazlası evlidir. %90'dan fazlası üniversite mezunu ve %70 kadarı turizm eğitimi almıştır. Araştırmaya katılan genel müdürlerin büyük bir çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır. İlk genel müdür olma yaşı da aynı aralığa sahiptir. Genel müdür olarak çalışma süresinin büyük bir ölçüde 0-7 yıl aralığında olduğu görülmüştür. Genel müdür olarak çalışılan otel sayısı, büyük bir oran ile 1-2 otel sayısı aralığında çıkmıştır. Bu veriler doğrultusunda, genel müdürlerin genç bir yaş aralığında olması, genel müdürlük sürelerinin ve çalıştıkları farklı otel sayısının fazla çıkmaması; şu an çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerinin bu aralıkta çıkma nedenini açıklar niteliktedir. Genel müdürlerin aylık ortalama geliri 9,970 TL olarak çıkmıştır. Araştırmaya katılan genel müdürlerin %37,85'nin eşlerinin çalışmadığını ve %80,4'nün çocuk sahibi olduğu bulgulanmıştır.

Araştırmaya katılan 214 adet beş yıldızlı otel işletmesi genel müdürünün çalıştıkları otellerin özellikleri şu şekildedir: Otellerin türüne bakıldığında; %59,3'lük bir oranı resort, %37,9'luk bir oranı şehir ve %2,8'i termal oteldir. Otellerin işletme türü; %41,1'i yerli bağımsız, %1,9'u yabancı bağımsız, %38,8'i yerli zincir, %18,7'si yabancı zincirdir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin çalıştıkları otellerin ortalama oda sayısı 349 ortalama çalışan sayısı 255'dir. Aile işletmesi olma durumu incelendiğinde, %51,9'luk bir oran ile çalışılan otelin bir aile işletmesi olduğu, %48,1'luk bir oran ile aile işletmesi olmadığı görülmüştür.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ve araştırmanın literatüre katkısı ile ilgili olarak bir değerlendirme yapılmak istenirse şunların aktarılması mümkündür; araştırmanın temel amacı kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığı ile tükenmişlik düzeyine etkisi olup olmadığını incelemektir. Yapılan analizler bu konuyu destekler sonuçlar ortaya koymuş ve iş yaşam dengesinin kurumsallaşma ve tükenmişlik arasında kısmi aracı değişken olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada elde edilen bu sonuca ek olarak diğer sonuçları da şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler tespit edilmiştir.
- İş yaşam dengesini belirleyen faktörler ortaya koyulmuştur.
- Tükenmişlik düzeyini belirleyen faktörler tespit edilmiştir.
- Genel müdürlerin sahip oldukları kişisel ve mesleki özellikler ile iş yaşam dengesi boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

- Genel müdürlerin sahip oldukları kişisel ve mesleki özellikler ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.
- Genel müdürlerin çalıştıkları otellerin özelliklerine ile kurumsallaşma boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Kurumsallaşmanın işletmelere kalıcılık, meşruluk, kaynakları etkin kullanma, kalite ve istikrar sağlamanın yanında, iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyini de etkilediği ortaya koyulmuştur. Nitekim, gelecekte yapılacak daha fazla bilimsel çalışma ile bu bulgunun geçerliliği artacaktır.

Büyük işletmeler için en zor iki kurumsallaşma faktörünün kültürel güç ve profesyonelleşme olduğu düşünülmektedir. Organizasyon yapısının büyümesi, ilişkilerin karmaşıklaşması, işletmedeki finansal risklerin artması ve işletmenin giderek daha çok çevresine bağımlı hale gelmesi gibi gerekçelerle bu iki faktörün uygulayabilmesinin zor olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, anket formundan elde edilen verilere bakıldığında bu iki unsurun nispeten düşük olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle, beş yıldızlı otel işletmelerinin kültürel güçlerini ve profesyonelleşmelerini artıracak sistemli ve planlı çalışmalar yürütmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Nitekim bu şekilde tam kurumsallaşma düzeyine daha çok yaklaşarak hem finansal hem insan kaynağını daha etkin kullanabilirler.

Kurumsallaşmanın yolu profesyonel otel yöneticilerinden geçmektedir. Araştırmaya katılan otel genel müdürlerinin %92,5'inin üniversite mezunu olduğu, %70,6'sının turizm eğitimi aldığı ve ortalama genel müdürlük görev sürelerinin 8 yıl olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin profesyonel yöneticiler ile çalıştığını söylemek mümkündür. Bu durum, profesyonelleşmenin farklı nedenlerden ötürü diğerlerine nazaran düşük çıktığını göstermektedir. Genel müdürler, en düşük puanı yetki ve sorumluluklarına müdahale edilmesi ve karar verme özerkliklerinin bulunması konularına vermişlerdir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin profesyonelleşme düzeyini arttıracak öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden, profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.
- İşletmenin profesyonelleşmesi için işletmede profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde profesyonel iklimi ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı oluşturulursa, profesyonellerin iş tatminleri daha fazla olmaktadır.
- İşletmeler, mesleki kuruluşlara üye olarak ve çevresel değişimi takip ederek geliştirilen yeni uygulamaları işletmede uygulayabilir. Mesleki kuruluşlar, işletmeler

üzerinde baskı oluşturabilir. Otel işletmeleri, meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların sistemlerine uygun işleyiş geliştirerek kurumsallaşmayı sağlamaktadır.

- Profesyonel yöneticilerden sağlanacak faydanın arttırılabilmesi için ise, işletme sahiplerinin profesyonel bilgi gerektiren yönetsel faaliyetlere müdahalelerini azaltmaları ve bu alanlarda profesyonel yöneticilerin daha özgür hareket edebilmelerine imkan tanımaları önem kazanmaktadır.

Otel işletmesinin profesyonelleşme düzeyinin artmasıyla kültürel güç düzeyi de artmaktadır. Profesyonel yönetimle birlikte işgörenlerde yönetim kurallarına uyulduğu inancı oluşmaktadır. Bu inancın oluşması ise kurum kültürünü güçlendirmekte ve işletmeyi kurumsallaştırmaktadır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin işletme işgörenlerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün işgörenlerince paylaşıldıkça, işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır.

Kültürel güç düzeyini arttırmak için aşağıdaki öneriler uygulanabilir:

- İşletmenin kendisine ait normlar geliştirmesi kişiler arasındaki çatışmayı azaltarak iletişimi arttıracaktır. Bu ise kültürel güç düzeyini arttırdığı gibi kurumsallaşmayı da hızlandıracaktır.
- İşletmeler en iyi olma isteği ve etkinliği arttırmak için değerler ve ilkeler geliştirmelilerdir. Çünkü işletmeler değerler oluştukça kurum özelliği kazanmaktadır.
- Mesleki ve sektörel örgütlere üye olmak, işletmelerin kültürel güç düzeylerini de arttırmaktadır. Bu örgütler tarafından uygulanması istenenler, kurumsallaşma süreci için önemli bir araçtır.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin iş yaşam dengesinin kısmi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir. Genel müdürlerin iş yaşam dengesini sağlamaya ve tükenmişlik düzeylerini azaltmaya yardımcı olması için şu önerileri getirmek mümkündür:

- Genel müdürlerin günlük çalışma sürelerinin uzunluğunun iş yaşam dengesini olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu durumun önlenmesi için iş yaşam dengesi oluşturmaya yardımcı bir faktör olarak, genel müdürlerin aileleriyle geçirecekleri zamanı arttırmak bakımından örgüt tarafından çeşitli organizasyonların düzenlenmesi sağlanabilir.
- Tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek olan en önemli katkılardan biri adil yönetimdir. Bu da profesyonelleşmeyle mümkün olmaktadır. İşgörenlerce profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını arttırmaktadır.

- Genel müdürlerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmalarıyla yönetim gücü geliştirilerek tükenmişlik düzeyi azaltılabilir.
- Doğru personel seçimi, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir. İşe alımlarda profesyonel genel müdürlerin, işi yapabilecek yeteneğe sahip kişileri alması ve işe alınacak personel ile ilgili işletme sahibinin dayatması olmaması da tükenmişlik düzeyini düşüren bir faktördür.
- İşletmelerin sosyal desteğini zenginleştirmeleri, personel güçlendirme teknikleri olan mentorluk ve koçluk konusunda aktif katılım sağlaması, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yetki devri ve iş zenginleştirme yapmaları tükenmişliği önlemeye yönelik belirtilebilecek diğer çalışmalardır.
- Tükenmişlik sendromunun aşılmasında bireysel çabaların da büyük faydası olacaktır. Bireyin kendini tanıması, kendine amaç ve hedefler belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi ve profesyonel yardım alması tükenmişlik sendromunun bireysel anlamda aşılmasındaki önlemler olabilir.

Bunların yanı sıra işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ticari hayatlarının sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Bu kurumsal anlamda işletme ölçeğinde yapılacak faaliyetleri kapsamaktadır. Fakat bireysel anlamda işgörenlerin, hayattaki amaç ve hedefleri doğrultusunda iş yaşam dengeleri kurmaları gerekmektedir. Bu denge durumu sonucunda bireyin hayattan beklentisine paralel tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali de oluşmaktadır. İşgörenlerin bu çerçevede çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile hayat, amaç ve beklentileri doğrultusunda iş yaşam dengelerini oluşturabilmeleri olası yaşanabilecek tükenmişlik sendromunun etkilerini en aza indirecektir.

Her bir işletme ister istemez kendi ilerleyişi içerisinde biraz kurumsallaşma göstermektedir. Fakat bu çalışmadan da görüldüğü gibi kurumsallaşma düzeyleri artan, diğer bir ifadeyle kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan işletmelerde; bu çalışmanın kapsamı olan otel genel müdürlerin iş yaşam dengeleri ve algılamaları yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşmanın bir göstergesi olan formalleşme, profesyonalleşme, tutarlılık, saydamlık ve kültürel güç boyutunda çalışmalarını sürekli kılmalıdır. İş yaşam dengesi olumlu olan genel müdürlerin ise, iş yaşam dengesizliğinin psikolojik bir sonucu olan tükenmişlik algılamaları da düşük çıkacaktır. Bu çalışmada açıkça görülmüştürki, iş yaşam dengesi yüksek olan bireyin işinin özel yaşamına etkisi az, iş yaşam gelişimi de yüksektir. Bu da kişinin tükenmişlik algısına neden olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin az ve kişisel başarı hissini yüksek olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler kurumsallaşma faaliyetlerini aşağıdaki gibi düzenlemelidir:

- Formallaşme Boyutunda: İşleyişin yazılı hale getirilmesi,
- Profesyoneleşme Boyutunda: Profesyoneellerin çalıştırılması ve profesyoneellerin çalışacakları uygun örgüt ikliminin oluşturulması,
- Kültürel Güç Boyutunda: Ortak hedeflerin belirlenip, örgütsel sadakatin oluşturulması,
- Saydamlık Boyutunda: İşletmenin paydaşlarına açıklayıcı olması,
- Tutarlılık Boyutunda: Paydaşları ile ilişkilerinde adillik gözetmesi gerekmektedir.

Ülkemize gelen ziyaretçi sayısının her sene artmasıyla, konaklama işletmelerine olan talep de artmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm projeleriyle oluşturulan yeni ve var olan turizm merkezlerinde her sene yeni konaklama işletmeleri hizmete girmektedir. Buna bağlı olarak beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı da artmaktadır. Bu nedenle, bu araştırma konusu üzerinde çalışacak araştırmacıların, ileri yıllarda yapılacak çalışmalarının Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerini ve genel müdürlerini temsil etmesi için yeni açılan otelleri de kapsayarak uygulama yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akat İ., ve Atılgan T., “Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi, No. 4, (1992), 17-58.

Akın U. ve Oğuz E., “Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol. 16, No. 3, (2010), 309-327.

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa Fatih Ofset San.Tic. Ltd.Şti., Antalya, 2002.

Akyol C., “Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul’da Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.

Akyol M., “Orta ve Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Profili ve Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

Akyüz Ö. F., Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Allen T. D., Herst D. E. L., Bruck C. S., ve Sutton M., “Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, No.2, (2000), 278-308.

Apaydın F., “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Performansına Etkileri”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 4, Sayı.7, (2008), 1-22.

Arabacı İ. B. ve Akar H., “Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, No. 15, (2010) 78-91.

Ardıç K. ve Polatçı S., “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No. 32, (Ocak-Haziran, 2009), 21-46.

Arı G.S. ve Bal E.Ç., “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol. 15, No. 1, (2008), 131-148.

Arı G. S., Bal H. ve Bal E. Ç., “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 15, No. 3, (2010), 143-166.

Aryee S. L., Leung A. ve Lo S., "Role Stressors, Inter-role Conflict, and Wellbeing: The Moderator Influence of Social Support and Coping Behaviors Among Employed Parents in Hong Kong", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, (1999), 259-278.

Atay O., "Örgüt Kültürü ve Süreci", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 16, No. 3, (1998), 9-17.

Atay S., "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

Atila E. ve Küskü F., "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, der. Koçel T., 191-198, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006.

Aycan Z., Eskin M., ve Yavuz S., *Hayat Dengesi- İş-Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Aydın M., *Kurumlar Sosyolojisi*, Vadi Yayınevi, Ankara, 1997.

Aytaç S., *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005.

Aytaç, S., *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, Çaşgem Yayınları, Ankara, 2009.

Babakuş E., Yavaş U ve Karatepe O. M., "The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.9, No.4, (2008), 384-404.

Bahar, E., "Tükenmişlik Sendromu: Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2006.

Baransel A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri I.Cilt*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.

Barling J., *Employment, Stress and Family Functioning*, John Wiley&Sons Press., Londra, 1990.

Barnett R. C., "A New Work-Life Model for the Twenty First Century", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 562, No. 1, (1999), 143-158.

Baron R. M., ve Kenny D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, (1986), 1173-1182.

Barut Y. ve Kalkan M., "On Dokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 14, (2002), 66-77.

- Barutçugil İ. S., Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.
- Barutçugil İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, Bankalarda Kurumsal Yönetim, Ankara, 1999.
- Başaran İ. E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Umut Yayınevi, Ankara, 2000.
- Bayram L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, No. 59, (2005), 125-139.
- Becker P. E. ve Moen P., “Scaling Back: Dual-earner Couples’ Work Family Strategies”, Journal of Marriage and the Family, Vol. 61, No.4, (1999), 995-1007.
- Bhagat R., McQuaid S., Lindolm H., ve Segovis J., “Total Life Stress: a Multi Method Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors”, Journal of Applied Psychology, Vol. 70, No. 1, (1985), 202-214.
- Bhagat R. S., Allie S. M. ve Ford D. L., “Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis, Occupational Stress: A Handbook, der. Crandall R. ve Perrew P. L., 93-113, Taylor and Francis, Washington, 1995.
- Birdir K., “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin Devir Süreleri Ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi Prof. Hasan Olalı Özel Sayısı, No. 11, (2000), 142-148.
- Birdir K. ve Tepeci K., “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol. 14, No. 2, (2003), 93-106.
- Brennan, E. M. and Poertner, J., “Balancing the Responsibilities of Work and Family Life: Results of the Family Caregiver Survey”, Journal of Emotional and Behavioral Disorders, Vol. 5, No. 4, (1997), 239-240.
- Brewster, C. and Mayne, L., “Flexible Working in Europe”, Journal of World Business, Vol. 32, No. 2, (1997), 133-152.
- Budak G. ve Sürgevil O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 20, No. 2, (2005), 95-108.
- Burmaoğlu, S., Meydan, C.H., Polat, M. “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 13, No. 1, (2013), 13-26.
- Byrne B., “The Nomological Network of Teacher Burnout: A Literature Review and Empirically Validated Model”, Understanding and Preventing Teacher Burnout, der. Vandenberghe R. ve A. M. Huberman, 15-37, Cambridge University Press, New York, 1999.

Cherniss C., *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Praeger Publishers, New York, 1980.

Cherniss C., *Beyond Burnout*, Routledge, New York, 1995.

Clark S. C., "Work- Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance", *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, (2000), 747-770.

Cleveland J.N., O'Neill J.W., Himelright J.L., Harrison M. M., Crouter A. M. ve Drago R., "Work And Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives Of Entrants, Managers, And Spouses", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 3, (2007), 275-298.

Coff R. W., "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource Based Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, (1997), 374-403.

Cohen A. ve Kol Y., "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, (2004), 386-405.

Cordes C. L. ve Dougherty T. W., "A Review and An Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, (1993), 621-656.

Cox T., Thirlaway M., ve Cox, S., "Occupational Well Being: Sex Differences At Work", *Ergonomics*, Vol. 27, No. 2 (1984), 499-510.

Cranwell- Ward J., *Managing Stress*, Aldershot, Gower, 1987.

Çam O., "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991.

Çapulcuoğlu U. ve Gündüz B., "Öğrenci Tükenmişliğini Yordamada Stresle Başa Çıkma, Sınav Kaygısı, Akademik Yetkinlik ve Anne-Baba Tutumları", *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Vol. 3, No. 1, (2013), 201-218.

Çarıkçı İ. H., "Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları", *Süleyman Demirel İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 6, No. 1, (2001), 127-138.

Çarıkçı İ. H., Oksay A., Çiftçi M. ve Derya S., "Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması," *International Davraz Congress*, 24-27 September, (2009), 159-172.

Delay İ., *Yönetim Ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayın No. 43, Adapazarı, 2001.

Dando N. ve Swift T., "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, (2003), 195-200.

De Cieri H., Holmes B., Abbot J. ve Pettit T., “Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.1, (2005), 90-103.

Deery M. ve Jago L., “A Framework for Work – Life Balance Practices: Addressing The Needs of The Tourism Industry”, *Tourism and Hospitality Research* Vol. 9, No. 2, (2009), 97–108.

Demirbilek S., “Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol. 7, No. 13, (2007), 69-91.

Demirkol İ., *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006.

Denison D. R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley-Blackwell, New York, 1990.

Dicle İ.A., *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, ODTU İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 35, Ankara, 1980.

Dikmetaş E., Top M. ve Ergin G., “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Vol. 22, No. 3, (2011), 137-149.

Dilsiz B.,” *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2006.

Dimaggio P. J. ve Powell, W. W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, (1983), 147-160.

Dimaggio P. J. ve Powell W. W., “Introduction”, *The New Institutionalism In Organizational Analysis*, der. Dimaggio P. J. ve Powell W. W., 1-40, The University of Chicago Pres, Chicago, 1991.

Doğan S., *Personel Güçlendirme: Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Doğan S., “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Vol. 13, No. 2, (2006), 165-189.

Dolunay A.B. ve Piyal B., “Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik”, *Kriz Dergisi*, Vol. 11, No. 1, (2003), 35-48.

Dursun G., “Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.

Duxbury L. E. ve Higgins C. A., “Gender Differences in Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, (1991), 60-74.

Duxbury L. E. ve Higgins C. A., *Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges*, Government of Saskatchewan, Saskatoon, 1998.

Duxbury L. ve Higgins C., *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?*, CPRN Discussion Paper No. W12, 2001.

Duygulu E. “Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

Edwards J. R. ve Rothbard N. P., “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs”, *Journal of Management Review*, Vol. 25, No.1, (2000), 178-199.

Efeoğlu İ., “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.

Efil İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., Bursa, 2009.

Ehrenberg M., Small M.G.; Hunter, M. A. and Small, B., “Childcare Task Division and Shared Parenting Attitudes in Dual Earner Families with Young Children”, *Family Relations*, Vol. 50, No. 2, (2001), 143-153.

Elizur D., “Work and Nonwork Relations: The Conical Structure of Work and Home Life Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, No. 4, (Temmuz, 1991), 313-322

Emeksiz M., *Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1337, Eskişehir, 2002.

Erdoğan G., “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *TBB Dergisi*, No. 83, (2009), 318–352.

Erdoğan N., *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Eren E., *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011.

Ergeneli A., ve Özkaya S., “ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Vol. 37, No. 2, (2004), 181-195.

Ergin C., “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, der. Bayraktar R. ve Dağ İ., 143-154, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1993.

Esenkal F. ve Örucü E., “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 8, No.14, (1992), 145-165.

Evliyaoğlu S., Genel Turizm Bilgileri, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1989.

Fairllie P., “Work-Life Issues: An EAP’s Perspective”, Insights from the Warren Shepell Research Group, Vol.3, No.4, 2004, 4, <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, erişim: 22.05.2013.

Farber B., Crisis in Education: Stres and Burnout in the American Teacher, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.

Fındıkcı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Fichter J., Sosyoloji Nedir, çev. Nilgün Çelebi, Atilla Kitabevi, Ankara, 1996.

Filizöz B. ve Ay F. A., “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, NWSA Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 6, No. 2, (2011), 229-241.

Fisher G. G., “Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study”, PhD Thesis, Bowling Green State University, Ohio, 2001

Folkman S., “An Analysis of Coping in a Middle Aged Community Sample”, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 21, (1980), 219-239.

French J.R. Jr. ve Caplan R.D., “Psychosocial Factors in Coronary Heart Disease”, Industrial Medical Surgery, Vol. 39, (1970), 383-397.

Freudenberger N.J., “Staff Burnout”, Journal of Social Issues, Vol. 30, No. 1, (1974), 159-165.

Frone, M.R. ve Rice R. W., “Work Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement”, Journal of Occupational Behavior, Vol.8, (1987), 45-53.

Frone, M.R., Russell, M. ve Cooper, M.L., “Antecedents And Outcomes Of Workfamily Conflict: Testing A Model Of The Work- Family Interface”, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 1 (1992), 65-78.

Garden A. M., “Relationship Between Burnout And Performance”, Psychological Reports, Vol. 68, No. 3, (1991), 963-977.

George J., “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”, Human Relations, Vol. 53, (2000), 1027-1055.

- Gliss R., "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", *Nursing Economics*, Vol. 18. No. 1, (2000), 40-41.
- Gözalın M., "Kurumsallaşma Üzerine", *Active Dergisi*, (Aralık-Ocak, 1998), 1-14.
- Grandey A. A. ve Cropanzo, R., "The Conservation of Resources Model Applied to Work- Family Conflict and Strain", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, (1999), 350-370.
- Greenhaus J. H. ve Beutell N. J., "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, (1985), 76-88.
- Greening D. W. ve Gray B., "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, (1994), 467-498.
- Güçlü N., "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 21, No.1, (2001), 91-109.
- Güler Ç. ve Akın L., *Halk Sağlığı Temel Bilgiler*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2006.
- Güllüce A.Ç., "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)", *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.
- Gürol Y., *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Güzel T. (2005), "Eğitim ve Gelişme", *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör. Demir C., 99-128, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- Hall R. H., "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 1, (1968), 92-104.
- Hayman J., "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.13, No.1, (2005), 85-91.
- Heath J., ve Norman W., "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management, What Can The History Of State-run Enterprises Teach Us In The Post-Enron Era?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 3, (2004), 247-265.
- Hobfoll S. E., *The Ecology of Stress*, Hemisphere, New York, 1988.
- Hobfoll S. E., "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, Vol. 44, (1989), 513-524.
- Hu H. S. ve Cheng C., "Job Stress, Coping Strategies, and Burnout Among Hotel Industry Supervisors in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 8, (2010), 1337-1350

İçöz O., Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Anatolia Yayınları, Ankara, 1996.

Jaworski B. J. ve Merchant K. A., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, (1988), 23-39.

Jayarathne S., ve Chess W. A., The Effects of Emotional Support on Perceived Stress and Strain, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, (1984), 141-153.

Judd, C. M., ve Kenny, D. A., "Process Analysis: Estimating Mediation in Treatment Evaluations", *Evaluation Review*, Vol. 5, No. 5, (1981), 602-619.

Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoe J., ve Rosenthal R., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York, 1964.

Kanbay Y. ve Üstün B., "Kars ve Artvin İllerinde Hemşirelerin İş Ortamı ile İlgili Stresörleri ve Kullandıkları Başetme Yöntemlerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Vol. 2, No. 4, (2009), 155-161.

Kandır S.Y., Önal Y.B., ve Karadeniz E., *Turizm Yatırım projelerinin Yönetimi Değerlendirilmesi ve Finansmanı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Kapız S., "Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002(a).

Kapız S., "İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 4, No. 3, (2002b), 139-153.

Karabulut A. T., "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol. 25, No. 2, (2008), 643-676.

Karasek R. A., "Job Characteristics in Relation to the Prevalence of MI in the US: Health Exam Survey", *American Journal of Public Health*, Vol. 78, (1988), 918-928.

Karatepe O. M. "Customer Aggression, Emotional Exhaustion, and Hotel Employee Outcomes: A Study in the United Arab Emirates", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 28, No. 3, (2011), 279-295.

Karatepe O. M. ve Uludağ O., "Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees In Northern Cyprus Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. 3, (2007), 645-665.

Karatepe O. M. ve Uludag O., "Role Stress, Burnout and Their Effects on Frontline Hotel Employees' Job Performance: Evidence from Northern Cyprus", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 11, (2008),111-126.

Karofsky P., Millen R., Yilmaz M., Smyrniotis K. X., Tanewski G. ve Romano C., "Work-family Conflict and Emotional Wellbeing in American Family Business", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, (2001), 313-324.

Karpuzoğlu E., "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Katz D., ve Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, New York, 1977.

Kayabay B.Ö., "Kurumsal Yönetim", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

Kerman S. H., "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi?", Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

Kılıç G., Pelit E. ve Selvi M. S. "The Relationship Between Professional Burnout and Job Satisfaction Levels of Employee: A Study Into Employees In Hotel Enterprises", *International Journal of Human Sciences*, Vol. 8, No. 1, (2011), 439-463.

Kirel Ç., "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol. 28, No. 2, (1999), 115-136.

Kırılmaz A., Çelen, Ü. ve Sarp N., "İlköğretim'de Çalışanların Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 2, No. 1, (2003), 2-9.

Kim H.J., Shin K.H. ve Umbreit W.T. "Hotel Job Burout: The Role of Personality Characteristics", *Hospitality Management*, Vol. 26, (2007), 421-434.

Kimberly J. R., "Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 19, No. 4, (1978), 361-373.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

Kofomidos J. R., *Balancing Act*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

Kopelman R. E. Greenhaus J. H., ve Connolly T. F., "A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 32, (1983), 198-215.

Kostova T., "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, (1999), 308-324.

Kovach K. A., "What Motivates Employee? Workers and Supervisors Give Different Answers", *Business Horizons*, (Mart-Nisan, 1987), 58-65.

Kozak M., "Türkiye'de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, No. 2, (2001), 11-12.

Kozak M., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Kurçer M. A., "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, No. 3, (2005), 10-15.

Kuruüzüm A., Anafarta N. ve Irmak S., "Predictors of Burnout Among Middle Managers in The Turkish Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, (2008), 186-198.

Küçükusta D., "Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi", *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.*

Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Web Sitesi, <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>, erişim: 20.12.2012.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Web Sitesi <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, erişim: 12.08.2013

Law J., Pearce P. L. ve Woods B. A., "Stres and Coping in Tourism Attraction Employees", *Tourism Management*, Vol. 16, No. 4, (1995), 277-284.

Lazarus R., "Thoughts on the Relations between Emotion and Cognition", *American Psychologist*, Vol. 37, (1982), 1019-1024.

Lazarus R. S. ve Folkman S., *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, 1984.

Leiter M., "The Dreams Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations", *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4, (1991), 14-15.

Lee R. T. ve Ashforth B. E., "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 1, (1993), 3-20.

Litt M. ve Turk D., "Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers", *Journal of Educational Research*, Vol. 78, No. 3, (1985), 178-185.

Lockwood N. R., "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", *HR Magazine*, No. 2, (2003), 2-10.

Loebel S. A., "Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organizations", *Handbook of Gender and Work*, der. Powell G. N., 453-474, Sage, Thousand Oaks, 1999.

Lv Q., Xu S. ve Ji H. "Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 11, No. 2, (2012), 87-105.

MacBride-King J. L., "Work and Family: Employment Challenge of the '90s", *Conference Board of Canada, Ottawa, 1990*, <http://www.childcarecanada.org/pubs/op5/op5.pdf>, (Erişim: 10.10.2013).

Marangoz M. ve Biber L., "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8, No. 2, (2007), 202-217.

Matthews D. B., "A Comparison of Burnout in Selected Occupational Fields", *The Career Development Quarterly*, Vol. 38, No. 3, (1990), 230-239.

Maslach C. ve Jackson S. E., "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, (1981), 99-113.

Maslach C., *The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1982.

Maslach C., Jackson S. E. ve Leiter M. P., "Maslach Burnout Inventory Manual", *Consulting Psychologists Press, California, 1996*.

Maslach C., ve Leiter, M. P., *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, California, 1997.

Maslach C., ve Goldberg J., *Prevention of Burnout: New perspectives*, *Applied & Prevention Psychology*, Vol. 7, (1998) 63-74.

Maslach C., Schaufeli W., Leiter M.P., "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, (2001), 397-422.

Maslach C., "Job Burnout New Directions in Research and Intervention", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 12, No. 5, (2003), 189-192.

Maviş F., *Otel Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

McCarthy A. ve Cleveland J. N., "An Investigation of Work Family Conflict in the Irish Hotel Sector", *European Academy of Management (EURAM) Conference, Münih, 2005*, <http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, erişim: 12.02.2013.

McColgan P., "Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature From a UK Perspective", *University of Strathclyde, Glasgow, 2001*, <http://www.ppge.ufrgs.br/GIACOMO/arquivos/gov-corp/mccolgan-2001.pdf>, erişim: 12.04.2013.

Mccoll-Kennedy J. R., ve White T., “Service Provider Training Programs at Odds with Customer Requirements in Five-Star Hotels”, *The Journal of Services Marketing*, Vol.11, No. 4, (1997), 249-264.

McMillan, L., O’Driscoll, M., Marsh, N. ve Brady, E. (2001), “Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique and Future Design Strategies”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 8, (2001), 69-91.

McVicar A., “Workplaca Stres in Nursing: A Literature Review”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 44, (2003), 633-642.

McWilliams A. ve Siegel D., “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, (2001), 117-127.

Menteşe M., “İş Doyumu, Rol Catısması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.

Meyer J. W. ve Rowan B., “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, (1977), 340-363.

Meyer J. W., Scott R. W., ve Deal T.E., “Organizational Environments: Ritual and Rationality”, Sage Publications, California, (1983), 1-302.

Meyer J. P. ve Allen N. J., *Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application*, Sage Pub, Thousand Oaks, CA, 1997.

Milne M. J. ve Patten D. M., “Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, (2002), 372-397.

Minareci Y., “Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Mokhtarian P. L., Bagley M. N. ve Salomon I., “The Impact of Gender, Occupation and Presence of Children on Telecommuting Motivations and Constraints”, *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 49, No. 12, 1998, 1115-1134.

Moldoveanu M., ve Martin R., “Agency Theory and the Design of Efficient Governance Mechanisms,” Working Paper, 2001 ([http://www.rotman.utoronto.ca / rogermartin/Agencytheory.pdf](http://www.rotman.utoronto.ca/~rogermartin/Agencytheory.pdf)), erişim: 28.04.2013

Morf M., *The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs*, Quorum Books, Connecticut, 1989.

Mucuk İ., *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

Naktiyok A. ve Karabey C. N., “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 19, No. 2, (2005), 179-198.

Narin M., Marşap A., ve Gürol M.A. “Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma,” Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol.8, No. 1, (2006), 65-78.

Nebel E.C., *Managing Hotels Effectively*, Von Nostrand Reinhold, New York, 1991.

Nelson D.L. ve Quick J.C., *Organizational Behavior*, South Western College Publishing, 2000.

Newstrom J.W. ve Davis K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill Higher Education, Sydney, 2002.

Noble C. H., Sinha R. K., ve Kumar A., “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, (2002), 25-39.

Noe A.R., “An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships”, *Personnel Psychology*, No. 4, (1988), 457-479.

O'Driscoll M., “The Interface Between Job and Off-Job Roles: Enhancement And Conflict”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, der. Cooper C. L., ve Robertson I. T., 279–306, Wiley, Chichester, 1996.

Ok S., “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doymu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

Okay A., *Kurum Kimliği, Kapital Medya*, İstanbul, 2002.

Olalı H., ve Korzay M., *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

O'Neill J. W., Xiao Q., “Effects of Organizational/Occupational Characteristics and Personality Traits on Hotel Manager Emotional Exhaustion”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, (2010), 652-658.

Oral S., *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

Ozankaya Ö., *Toplumbilim*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991.

Örücü E., *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

Örücü E., Kılıç R., Kılıç T., “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Vol. 14, Sayı. 2, (2007), 117-135.

Özdemir A. K., Kılıç E., Özdemir D., Öztürk M. ve Sümer H., “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç

Yıllık Arayla Değerlendirilmesi,” Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi, Vol. 6, No. 1, (2003) 14-18.

Özel T., “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.

Özen Ş., “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Örgüt Kuramları, der. Sargut A. S. ve Özen Ş., 237-330, İmge Kitabevi, Ankara, 2007.

Özgen H., Öztürk A., ve Yalçın A., Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Kitabevi, Adana, 2001.

Özkalp E., “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.15, Sayı. 1-2, (1999), 437-472.

Özkalp E., Sungur Z., Kırel Ç. ve Cengiz A. A., “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No. 2, (2006), 55-70.

Özkara B., “Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim”, İleri Ofset, Afyon, 1999.

Özkaya H., “Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2006.

Özkaya Ş. S. “ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

Öztürk A., ve Güzelsoydan Y.S., “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol. 15, No. 1-2, (2001), 333-347.

Pavesic D.V. ve Brymer R.A., "Job Satisfaction: What's Happening to the Young Manager?", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30, No. 4, (1990), 90-96.

Pelit E. ve Türkmen F., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 10, No. 1, (2008), 117-139.

Pichler F., “Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys”, *Social Indicators Research*, Vol. 92, No. 3, (2009), 449-469.

Pines A. ve Aronson E., *Career Burnout: Causes and Cures*, The Free Press, New York, 1988.

Polatoğlu A., *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, ODTU Geliştirme Vakfı Yayınları, Ankara, 2003.

Quick J., Nelson D., ve Hurrell J., *Preventive Stress Management in Organizations*, American Psychological Association, Washington D.C., 1997.

Quinn R. E. ve Spreitzer G.M., “The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, (1997), 37-50.

Rathi N., Bhatnagar D. ve Mishra S. K., “Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 12, No. 3,(2013), 273-290.

Robbins S., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.

Rothausen T. J., “Family in Organizational Research: A Review and Comparison of Definitions and Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No.6, (1999), 317-336.

Rotondo D., Carlson D. S., ve Kincaid J. F., “Coping with Multiple Dimensions of Work-family Conflict”, *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3, (2003), 275-296.

Rotter J. B., *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control Reinforcement*, *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 1, (1966), 1-28.

Sabuncuoğlu E.T., “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 23, No. 1, (2008), 35-49.

Sabuncuoğlu Z., ve Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Saeman R., “The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values”, *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 27, No. 4, (1992), 186-193.

Sandbulte A., “Employee Empowerment Means Organizational Success”, <http://www.cebcglobal.org/index.php/?ceos-corner/comments/employee-empowerment-means-organizational-success>, (1992), 1-2, erişim: 11.06.2014.

Sanlı S., “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.

Schaufeli W., “The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS) Across Occupational Groups And Nations”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, (2000), 53-66.

Schwarz J. E., ve Stone A. A., “Coping with Daily Work Problems: Contributions to Problem Content, Appraisals, and Person Factors”, *Work and Stress*, Vol. 7, No. 1, (1993), 47-62.

Scott W. R., *Institutions and Organization*, Sage Publications, California, 2001.

Selye H., *The Stress of Life*, Mc Graw Hill, New York, 1976.

Selznick P., “Institutionalism Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, (1996), 270-277.

Sharma R.R., “Indian Model of Executive Burnout”, *Vikalpa*, Vol. 32, No. 2, (2007), 23-38.

Shirom A., “Burnout in Work Organizations”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, der. Cooper C. L., ve Robertson I., 25- 48, Wiley Press, New York, 1989.

Shumaker S. A., ve Brownell A., “Toward A Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps”, *Journal of Social Issues*, Vol. 40, (1984), 11-36.

Soysal A., “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, Vol. 23, No. 3, (2009), 17-40.

Staggenborg S., “The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement”, *American Sociological Review*, Vol. 53, No. 4, (1988), 585-606.

Sürvegil O., *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.

Şahin F. ve Şahin D., “Examining the Burn-Out Levels of Talented Students Teachers Working at Science-Arts Centres”, *Journal of Gifted Education Researches*, Vol. 1, No. 2, (2013), 51-66.

Şanal M., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana, 2011.

Şener B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Talbot L. A., “Burnout And Humor Usage Among Community College Nursing Faculty Members”, *Community College Journal of Research and Practice*, Vol. 24, No. 5, (2000), 359-373.

Taş Y., “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı”, Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Tausing M., ve Fenwick R., “Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance”, *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 22, No. 2, (2001), 101-120.

Tavşancı S., “Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

TKYD Yayınları, *Nedir Bu Kurumsal Yönetim*, İstanbul, 2006.

Telman N. ve Ünsal P., *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Tevrüz S., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.

Tischler H., *Introduction to Sociology*, The Harcourt Press, Orlando, 1996.

Toker B., “Burnout Among University Academicians: An Empirical Study on the Universities of Turkey”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 12, No. 1, (2011), 114-127.

Tolbert P. S. ve Zucker L. G., “The Institutionalization of Institutional Theory”, *Handbook of Organization Studies*, der. Clegg S., Hardy C. ve W. Nord, 175-190, Sage, London, 1996.

Tunçer P., “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 31, No. 1, (2012), 203-233.

Turnipseed D.L., Turnipseed P.H., “Personal Coping Resources and the Burnout Syndrome”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.1.6, No.3, (1991), 473-488.

Türkmen F. ve Artuğ S., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, No .22, (2011), 229-254.

Uçkun G., Pelit E., ve Emir O., “Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca’da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 1, (2004), 39-59.

Ulukan C., “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 2, (2005), 29-42.

UNWTO Tourism Barometer, *Dünya Turizm Örgütü Yayınları*, Vol. 12, Madrid, 2014.

UNWTO Tourism Barometer, *Dünya Turizm Örgütü Yayınları*, Vol. 11, Madrid, 2013.

Uyargil C., İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.

Ülgen H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

Ülgen H. ve Mirze K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.

Ünal S., Karlıdağ R., ve Yoloğlu S., “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi”, Klinik Psikiyatri Dergisi, Vol. 4, No. 2, (2001), 113-118.

Üngüren E., Doğan H., Özmen M., ve Tekin Ö. A., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi, Journal of Yasar University, Vol. 17, No. 5, (2010), 2922-2937.

Van, Der Hulst M. ve Geurts S. A. E., “Associations Between Overtime and Psychological Health in High and Level Reward Jobs”, Work Stres, Vol. 15, No. 3, (2001), 227-240.

Van Horn J., Schaufeli W., ve Enzmann D., “Teacher Burnout and Lack of Reciprocity”, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 29, No. 1, (1999), 91-108.

Waddock S., “Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real”, Journal of Business Ethics, Vol. 50, No. 4, (2004), 313-327.

Wallace J. E., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, (1995), 228-255.

Wilson D. C. ve Rosenfeld R. H., Managing Organizations Text Readings and Cases. Mc

Graw-Hill Book Comp. London, 1990.

Wisniewski L., Gargiulo R. M., “Occupational Stress and Burnout Among Special Educators: A Review of the Literature”, Journal of Special Education, Vol. 31, No. 3, (1991), 325-347.

WTTC Travel & Tourism Economic Impact World, WTTC Yayınları, Londra, 2014.

Yazıcıoğlu İ., ve Koç H. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 21, (2009), 497-507.

Yıldırım F., “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Yıldız S., Güllüce A.C. ve Sağlık E., “Does Emotional Labor Influence Burnout? A Case Study for Turkey on Five Star Hotel Employees”, *International Journal of Arts and Commerce*, Vol.3, No.3, (2014), 108-123.

Yılmaz C., Alpkan L. ve Ergün E., “Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, (2005), 1340-1352.

Yılmaz G., Keser A. ve Yorgun S.,” Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt. 6, No. 1, (2010), 87-107.

Yılmaz Y., “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol. 9, No. 1, (2007), 159-168.

Yurtseven Ö., “İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2008.

Zajac E. J., ve Westphal J. D. “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, *American Sociological Review*, Vol. 69, No. 3, (2004), 433-457.

Zucker G. L., “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 5, (Ekim, 1977), 726-743.

EK 1 - ANKET FORMU

Sayın Genel Müdür,

Bu soru formu, kurumsallaşma düzeyinin beş yıldızlı otellerde çalışan Genel Müdürlerin İş Yaşam Dengesine ve Tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmak amacıyla, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı bünyesinde yürütülen doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Soru formu dört bölümden oluşmakta olup, cevaplandırması 5-10 dakika sürmektedir. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretilebilmesi için son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Erkan Yağcı

E-Mail: yagcierkan@hotmail.com

Araştırmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirilmek istiyorsanız lütfen e-mail adresinizi belirtiniz.

E-Mail Adresi:

- A. Aşağıda işletmenizin kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.

	KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.					
2.	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
3.	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
4.	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
5.	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					

6.	İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
7.	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
8.	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
9.	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
10.	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.					
11.	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
12.	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
13.	İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.					
14.	Çalışanlarımız arasında işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.					
15.	Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.					
16.	İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					
17.	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.					
18.	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.					
19.	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
20.	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
21.	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
22.	İşletmemiz, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır.					
23.	İşletmemizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.					

24.	İşletmemizde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.					
25.	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
26.	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
27.	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
28.	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
29.	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
30.	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
31.	İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.					

B. Aşağıda iş yaşam dengenizi ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra örneklenen durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığına (x) işareti koyarak belirtiniz.

İŞ YAŞAM DENGESİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
32.	İş dışı aktivitelere ayırdığım zamandan memnunum.					
33.	İşim yüzünden kişisel yaşamım olumsuz etkileniyor.					
34.	Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.					
35.	İşim nedeniyle kişisel faaliyetlerimi kaçıyorum.					
36.	İşimde tutunmak için kişisel yaşamımı askıya alıyorum.					
37.	İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.					
38.	İşim kişisel yaşamımı zorlaştırıyor.					
39.	Çalışma yaşamım, kişisel aktivitelerimi takip etmem için bana enerji verir.					
40.	Özel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji verir.					
41.	Çalışma yaşamımdan dolayı evde moralim yüksektir.					
42.	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.					

C. Aşağıda, tükenmiş düzeyinizi ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra belirtilen duygu ve durumları ne kadar sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığına (x) işareti koyarak belirtiniz.

TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
43.	İşimden soğuduğumu düşünüyorum.					
44.	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
45.	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.					
46.	Bütün gün insanlarla ilgilenmemin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.					
47.	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
48.	İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.					
49.	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
50.	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
51.	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.					
52.	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
53.	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
54.	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
55.	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
56.	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
57.	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
58.	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
59.	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
60.	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere soğuk ve ilgisiz davrandığımı fark ediyorum.					
61.	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.					
62.	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
63.	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
64.	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					

D. Aşağıda şahsınız ve işletmenizle ilgili genel bilgiler içeren soruları lütfen yanıtlayınız.

65. Cinsiyetiniz: (“x” ile yanıtlayınız)

Erkek:

Kadın:

66. Yaşınız:

67. Medeni Haliniz: (“x” ile yanıtlayınız)

Bekar:

Evli:

Boşanmış/Dul:

68. Eğitiminiz (Uygun olan alanları lütfen “x” ile işaretleyiniz. Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

Lise: Türünü Lütfen Belirtiniz:

Önlisans: Alanınızı Lütfen Belirtiniz:

Lisans: Alanınızı Lütfen Belirtiniz:

Yüksek Lisans: Alanınızı Lütfen Belirtiniz:

Doktora: Alanınızı Lütfen Belirtiniz:

Diğer: Alanınızı Lütfen Belirtiniz:

69. Turizm Eğitiminiz var mı? (Var ise ilgili bölümü “x” ile işaretleyiniz. Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz.)

Turem:

Turizm Meslek Lisesi:

Turizm Önlisans:

Turizm Lisans:

Turizm Yüksek Lisans:

Turizm Doktora:

Yok:

70. Genel müdür olmadan önce en fazla görev yaptığınız bölüm hangisidir? (“x” ile yanıtlayınız)

Ön büro: İnsan Kaynakları:

Yiyecek İçecek: Halkla İlişkiler:

Mutfak: Sektör Dışı Görev:

Satış/Pazarlama: Diğer:

Muhasebe/Finans:

71. İlk Genel Müdür Olduğunuz Yaş:

72. Kaç yıldır Genel Müdür olarak çalışıyorsunuz?

73. Bu Zamana Kadar Genel Müdür Olarak Çalışılan Otel Sayısı:

74. Şu anda çalışmakta olduğunuz otelde kaç yıldır Genel Müdür olarak çalışıyorsunuz?

75. Günde kaç saat çalışmaktasınız?

76. Oteliniz hangi şehirde bulunmaktadır?

77. Oteliniz Türü: ("x" ile yanıtlayınız)

Şehir Oteli:

Resort Otel:

Termal Otel:

78. Otelinizin İşletme Türü: ("x" ile yanıtlayınız)

Yerli Bağımsız Otel:

Yabancı Bağımsız Otel:

Yerli Zincir Otel:

Uluslararası Zincir Otel:

79. Otelinizin Faaliyet Süresi: ("x" ile yanıtlayınız)

Devamlı (12 ay açık):

Sezonluk:

80. Otelinizin Oda Sayısı:

81. Otelinizin Çalışan Sayısı:

82. Geliriniz (Aylık/TL):

83. Eşiniz çalışıyor mu? ("x" ile yanıtlayınız)

Evet: Hayır:

84. Çalışılan işletme aile işletmesi midir? ("x" ile yanıtlayınız)

Evet: Hayır:

85. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuğunuz varsa sayısı:

.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Erkan YAĞCI

Doğum Tarihi ve Yeri : 01.01.1979 - Mardin

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Lise Diploması : Mardin Lisesi, 1995

Lisans Diploması : Bilkent Üniversitesi, Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik
Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, 2001

Yüksek Lisans Diploması : Northeastern University, D'Amore-McKim School of Business
MBA, 2003

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, Arapça

İş Deneyimi : (2004 -) Concorde De Luxe Resort
Yönetim Kurulu Üyesi
(2003 – 2004) Zaf Grup – Turizm Projeleri Müdürü

Stajlar : (Ocak-Haziran 2003) W.R. Grace
(Temmuz-Aralık 2002) Prism Environmental Inc.
(Şubat – Haziran 2000) Bilkent Otel & Konferans Merkezi
(Haziran – Eylül 1999) International Ankara Hilton Hotel

E-Posta : yagcierkan@hotmail.com