

Turizm Sektöründeki Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarının İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Aysun Devrim Yemenici ^{1**} 

¹ Bağımsız Araştırmacı, Düzce, Türkiye, a_yilmza81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9623-1652

Öz

Günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörlerin varlığı, değişim olgusunun önemini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, müşteri ihtiyaçlarının hızlı karşılanması, hizmet kalitesini artırmanın önemi ve değişimlere ayak uydurmayı örgütler için zorunluluk haline getirmektedir. Bu sebeple örgütler, rekabet avantajı kazanmak ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygulamaktadır. Bu araştırmada turizm işletmelerindeki çalışanların algıladıkları örgütsel değişimin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırma verileri, Düzce ilinde turizm işletme belgesine sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 265 kişiden anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularında, çalışanların örgütsel değişim algılarının iş-yaşam uyumlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Öte yandan işleyişe yönelik değişim, katılım ve motivasyon ile çalışanların daha çok işe yoğunlaştığı ve kendilerine daha az zaman ayırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca iletişim ve eğitim sayesinde çalışanların yaşamlarını ihmal etmesinin önüne geçildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, İş-Yaşam Dengesi, Turizm Sektörü

The Effect of Organizational Change Perceptions of Employees in The Tourism Sector on Work-Life Balance

Abstract

The existence of factors that force organisations to change today reveals the importance of the concept of change. Advanced technology, continuous increase in information, the need to respond quickly to customers, the importance of improving service quality and continuous planning of work-life make it mandatory for organisations to keep up with changes. For this reason, organisations implement continuous improvement and development programs to gain a competitive advantage and achieve better results. This research aims to reveal the effects of organisational change employees perceive in tourism enterprises on work-life balance. The research data were collected from 265 people working in 3, 4 and 5-star hotel enterprises with tourism operation certificates in Düzce province using a survey technique. The data obtained in the study were analysed using SPSS and AMOS programs. The study's findings showed that employees' perceptions of organisational change positively affected their work-life harmony. On the other hand, it was determined that employees focused more on work and spent less time on themselves with the change in functioning, participation and motivation. It was also seen that employees were prevented from neglecting their lives through communication and training.

Keywords: Organizational Change, Work-Life Balance, Tourism Industry

önerilen atıf/cite this article as

Yemenici, A. D. (2025). Turizm Sektöründeki Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarının İş-Yaşam Dengesine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 413-437.

^{**}Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: a_yilmza81@hotmail.com

Araştırma Makalesi

Cilt 9, Sayı 2, 2025
ss. 413-437

Gönderim : 28.11.2024
1. Düzeltme: 27.12.2024
2. Düzeltme: 17.03.2025
Kabul Tarihi: 15.04.2025

Research Article

Vol 9, No 2, 2025
pp. 413-437

Received : 28.11.2024
Revision1: 27.12.2024
Revision2: 17.03.2025
Accepted: 15.04.2025

GİRİŞ

Hızla yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütlerde bir değişim sürecine girmiştir. Örgütsel değişim, örgütün hedefleri doğrultusunda yeni yollar belirleyerek, daha verimli ve etkin olana dönüşümünü içermektedir. Örgütsel değişimde, işlerin daha iyi olması ve sürdürülebilirliği için faaliyetlerin optimizasyonu sağlanarak gelirlerin artışı istenmektedir (Wheatley, 2015: 28). Örgütlerde ulaşılması gereken hedefler, bütün örgütsel süreçleri etkilemekte ve çevresel belirsizliği artırmaktadır. Örgütler değişimler karşısında dengede kalabilmek için açık sistem yaklaşımındaki değişimleri kabul etmesi ve örgüt yapısını bu değişime göre uyarlaması gerekmektedir (İraz, 2000: 162). Örgütlerin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan çeşitli faktörler (örgütü yaşı, kültürü, büyüklüğü, misyonu, yönetimi, vb.) bulunmaktadır. Bu faktörler kendi arasında belirli bir dengededir. Değişim bu dengeyi bozarak, örgütün işleyişini olumlu etkilemenin yanında örgütsel süreçlerde belirsizliğe ve çalışanlarda stresin artmasına sebep olur. Değişimin başarısı için değişikliklerden önce bu dengeyi yeniden oluşturmak gerekir (Cornell, 1996: 23). Günümüzde örgütler, değişimi sürekli hale getirmek için insana odaklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu örgütlerde liderlik, kalite, müşteri odaklı olmak, eğitim, çalışanların yetkilendirilmesi ve desteklenmesi gibi örgütsel uygulamalara değişimin sürekliliği için önem verilmektedir (Akgeyik, 2001: 117-118). Örgütlerde değişimlerin kabul görmesinin en zor tarafı insan boyutudur. Değişime karşı tepkinin yönü, değişimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple değişime yönelik direnci, değişim öncesinden hesaplamak önemlidir (By & Dale, 2008). Örgütlerde değişim karşısında yönetimin başarısı, uygulanan stratejilere ve çalışanların tutumuna bağlıdır. Her şeyden önce çalışanların zihinsel olarak değişime açık olması gerekir. Çalışanlar yeni bilgiler edinerek bu bilgileri içselleştirmeli, yeni görevler üstlenerek çalışma alışkanlıklarını ve tutumlarını iş yapma şekline göre değiştirmelidir. Bu süreçte yöneticilerin örnek olması, kendi tutum ve davranışlarını değerlendirmesi ve değiştirmesi gerekmektedir (Kubr, 2010: 107). Yöneticilerin çalışanlarla birlikte değişime adapte olması ve olası sorunların üstesinden gelmesi, değişimin doğru yönetildiğini göstermektedir (Belias & Trihas, 2023).

Turizm sektörünün değişken bir yapıda olması çağın getirilerini yakından izlemeyi gerektirmektedir. Otel işletmeleri, teknolojiyle birlikte yenilenen ve değişen otomasyon sistemleri ile modern çağa adapte olmaktadır (Başaran, 2004: 205). Otel işletmelerindeki rezervasyon sistemleri, kurumsal web siteleri ve internet üzerinden pazarlama gibi yenilikler örgütlerde yapısal değişimi başlatmıştır. İnternet turizm işletmelerine; müşterilere ulaşmada kolaylık, etkileşim, ulaşılabilirlik, esneklik, ürün geliştirme ve tasarruf sağlama gibi kolaylıklar sağlamaktadır (Kozak, 2012: 294). Teknolojik kolaylıklar otel çalışanlarının iş yüklerini azaltarak, zamandan tasarruf etmelerini ve kendilerine daha çok vakit ayırmalarını sağlamıştır. Öte yandan artan iş stresi, çalışanların özel yaşamlarına, aile ve arkadaş ilişkilerine yansımaktadır. Bu durumun çalışanların iş-yaşam dengesini de etkileyeceği düşünülmektedir. İş-yaşam dengesi, çalışan annelerin sayısının artması gibi değişimler ve teknolojik gelişmelerle birlikte son yıllarda önem verilen bir konu olmuştur (Wang & Verma, 2012). Artan

rekabet ve değişen sosyo-ekonomik koşullarla birlikte artan iş taleplerini karşılamak için özel hayattan zaman ayrılması gereken çalışma saatlerinin oluşu sebebiyle işletmeler için iş-yaşam dengesinin önemi anlaşılmıştır (Günay & Demiralay, 2016). İş-yaşam dengesine önem verildiğinde, işletmeye değer katan yetenekli çalışanları elde tutmak daha kolaydır. Artan çalışan morali, çalışan sadakati, değişimlere azalan direnç, etkinlik ve verimlilik artışı örgütler için oldukça önemlidir (Karavardar, 2015). Ayrıca sağlanan faydalar sadece örgütsel anlamda kalmayıp; iş ve iş dışındaki ilişkilerin gelişmesini ve daha iyi çalışma koşullarının oluşmasını sağlamaktadır (Korkmaz & Erdoğan, 2014). Bu faydaların yanında bireyi psikolojik ve sosyolojik olumlu yönde etkileyen iş-yaşam dengesi, kişinin kendine güvenini artırmakta ve yaşamdan zevk almasına yardımcı olmaktadır (Roy, 2016: 81).

Örgütsel değişim, çalışanların iş performanslarında artış ya da azalışa sebep olduğundan çalışanların kendilerine ayıracakları zamanın niteliği ve niceliğini de etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütsel değişimle birlikte çalışanların iş yaşamlarında görülen değişikliklerin onların özel yaşamlarına da olumlu ya da olumsuz şekilde yansıtacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle örgütler için oldukça önemli olan iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların iş ve aile yaşamlarını etkilemekte ve davranışlarını yönlendirmektedir. Çalışanların iş ve özel yaşamlarının uyumu beraberinde kişide tatmin ve mutluluk duygusunun oluşmasına sebep olmakta bu da örgütsel performanslarını ve bağlılıklarını artırmaktadır (Hildebrandt, 2006). Öte yandan iş-yaşam dengesizliği yaşayan çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel olarak stres, rol çatışması, tatminsizlik, işe devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılığın azalması ve tükenmişlik gibi birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalmaktadır (Fayyazi & Aslani, 2015). Değişimin getirilerinin yanında rekabetin bir gereği olarak da nitelikli çalışanları örgütte tutmak, mutlu çalışan ve yöneticilere sahip olmak için bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Turizm sektörünün hizmet odaklı oluşu ve teknolojik gelişmelerin getirdiği örgütsel değişimlerle birlikte çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri, örgütsel verimliliğin elde edilmesi için araştırılması gereken önemli bir konu haline gelmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, turizm işletmelerindeki çalışanların algıladıkları örgütsel değişimin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca araştırmada algılanan değişim karşısında ortaya çıkan yeni durumlara çalışanların adaptasyonunu sağlamak, iş-yaşam çatışmalarını azaltmak, yaşam kalitelerini ve tatminlerini artırmaya yönelik çözümlere ulaşmak istenmektedir. Araştırmada örgütsel değişim (Andriopoulos & Dawson, 2009; Belias & Trihas, 2023; Chiang, 2010; Hooper & Potter, 2019; Rossidis, Belias & Vasiliadis, 2021) ve iş-yaşam dengesi (Akın, Ulukök & Arar, 2017; Apaydın, 2011; Dilek & Yılmaz, 2016; Gürel, 2018, 2019; Sturges & Guest, 2004) kavramları ilgili literatürden yararlanılarak açıklanmış ve bu konudaki araştırma bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmadaki ölçekler literatürde kullanılan ölçekler olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak, turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde ölçülüp analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak, sonuç bölümü oluşturulmuştur.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim kavramı, örgütün yapısal, teknolojik, iş ve faaliyetlerini etkileyen bir durumun planlı veya plansız şekilde değişimini ifade etmektedir (Ülgen, 1989: 167). Barnett & Carroll (1995: 2)'a göre örgütsel değişim; örgütlerde zaman içerisinde gözlenen dönüşümdür. Örgütsel değişim; örgütsel verimliliğin fiziksel ve yönetsel değişiklikler ile arttırılmasıdır (Akdemir, 2008: 221). Örgütsel değişim, örgütün her biriminde değişimin tüm yönlerini kapsamakta ve hedeflere ulaşmak için yeni yollar bularak ve örgütün bir bütün olarak organize edilmesi ile gerçekleşmektedir (Andriopoulos & Dawson, 2009: 14). Örgütsel değişim, yol boyunca sorunları çözerek bir organizasyonu mevcut durumdan arzu edilen duruma getirme sürecidir (Hooper & Potter, 2019). Örgütsel değişim yönetimi ise; planlamayı, organize etmeyi, yönlendirmeyi, kontrol etmeyi ve etkili liderliği gerektirir (Gill, 2002).

Turizm sektöründe örgütsel değişim 5 boyut altında incelenmektedir (Alagöz, 2016). Bunlar; işleyişe yönelik değişim, eğitim, iletişim, katılım ve motivasyondur. *İşleyişe yönelik değişim*, örgütün işleyiş sürecinde, yapısında, teknolojisinde, kültüründe ve vizyonunda meydana gelen değişimlerdir (Cancañón, Leon & Pino, 2022). Değişim paydaşlara iyi bir şekilde iletmeli, kuruluşun kaynakları ve yetenekleri dikkate alınarak planlanmalıdır; çalışanların değişim süreciyle ilgili becerilerinden yararlanmak için herhangi bir geçişi onaylayabilecek ve destekleyebilecek en önemli faktörlerden biri eğitimidir (Rossidis vd., 2021). *Eğitim*, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler olup, turizm sektöründeki değişimin esneklik ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Hallin & Marnburg, 2008). *İletişim*; örgüt yapısının yönetsel bir aracı olup önemli bir parçasıdır. Çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve aralarında ortak fikir oluşturmak için simgelerin üretim, iletim ve yorumlanmasıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel iletişim, örgüt ile çevresi arasında ortaya çıkan iletişim ve etkileşimdir (Gürüz & Gürel, 2009: 348). Yöneticiler, çalışanlarla değişim hakkında net bir iletişim kurduklarında çalışanlar değişim sürecine daha fazla dahil olmaktadır. Chiang (2010)'a göre; "çalışanlar ne kadar çok dahil olursa, değişikliklere katılma olasılıkları da o kadar artar ve değişiklikleri ne kadar iyi anarlarsa, dirençleri o kadar az olur". *Katılım*; örgütlerde hedeflerin belirlenmesinde ve kararların alınmasında çalışanların aktif rol almalarıdır ve örgüt içerisinde verimliliği arttıran en önemli adım olmaktadır (Baltaş, 2013: 185). *Motivasyon*, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların isteğini arttırmaya yönelik çabaların toplamıdır (Robbins & Judge, 2012). Yöneticiler tarafından çalışanlara sunulan; ücret, ödül, teşvik, promosyon, takdir, cesaretlendirme, övgü onaylanma, sevgi, saygı, katılım ve terfi gibi motivasyon araçları kişi, sektör, meslek ve pozisyona göre değişkenlik gösterebilir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların kişisel özelliklerine göre en doğru motivasyon aracını tercih etmesi gerekir (Tarakçıoğlu, Sökmen & Boylu, 2010).

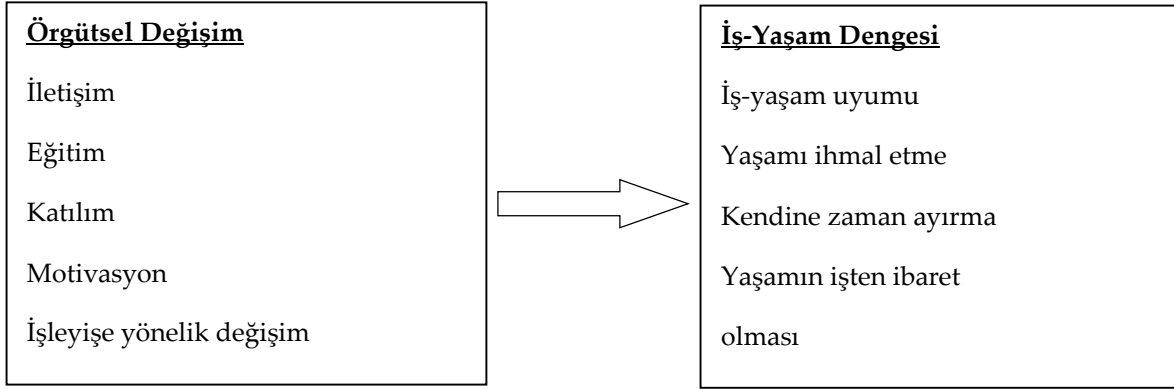
İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi kavramı, tarihte ilk kez 1970ler de (Borah & Bagla, 2016: 113) kullanılmaya başlanmış fakat 1986'da literatürde yer almıştır (Choudhary & Singh, 2016: 49). İş-yaşam dengesi, iş ve iş dışındaki yaşamdan en az rol çatışmasıyla tatmin olmaktır (Sturges & Guest, 2004). İş-yaşam dengesi, iş ve iş dışındaki taleplerdeki çatışmanın kabul edilebilir düzeylerde olması şeklinde ifade edilmektedir (Akın vd., 2017). Kısaca iş-yaşam dengesi; bireylerin işlerini ve sosyal yaşamlarını etkin bir şekilde yönetmesidir (Pekdemir & Koçoğlu, 2014: 314). Başka bir ifadeyle iş-yaşam dengesi, bireyin iş ve özel yaşamıyla ilgili aktiviteleri arasında bir denge oluşturarak iki alanda da memnuniyetidir (Dilek & Yılmaz, 2016: 38). İş-yaşam dengesi, çalışanların mesleki görevlerinin yanında yaşamda başka rollerinin (eş/sevgili, anne/baba, çocuk gibi) olduğu bilinciyle hareket etmesi anlamına gelmektedir. Swami (2007) iş-yaşam dengesini, çalışanlara işlerini ve iş dışındaki yükümlülükleri ilgi alanlarıyla dengeleme fırsatı sağlamayı amaçlayan bir yöntem olarak tanımlamıştır. Hem kendi ihtiyaçlarını hem de işverenlerinin ihtiyaçlarını karşılayarak, iş ve ev arasındaki çatışan talepleri dengelemelerini sağlar (Yadav & Khanna, 2014). İş-yaşam dengesi çalışanlar açısından bakıldığında, iş görevleri ile kişisel-ailevi sorumluluklar arasında denge kurmaktır; işveren açısından ise, çalışanların çalışırken işlerine odaklanabilecekleri, davetkar bir örgütsel atmosfer geliştirmektir (Lockwood, 2003).

Çalışanların iş-yaşam dengesi 4 boyut altında incelenmektedir (Apaydın, 2011). Bunlar; iş-yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olmasıdır. *İş-yaşam uyumu*, çalışanların iş ve kişisel yaşamlarının farklı yönlerinin başarılı olacak şekilde birbirini desteklemesidir (Hutchison, 2024). *Yaşamı ihmal etme*, çalışanların sürekli olarak işe odaklanması ile birlikte özel yaşamlarını göz ardı etmesidir (Wirtz, Nachreiner & Rolfes, 2011: 362). *Kendine zaman ayırma*, çalışanların iş dışındaki hayatlarında kişisel memnuniyetleri için iş dışı aktivitelerle ilgilenmek istemeleridir (Korkmaz & Erdoğan, 2014: 542). *Yaşamın işten ibaret olması*, çalışanların sadece işe odaklanarak iş dışındaki her şeyden ve herkesten uzaklaşmasıdır. Özaydın (2013: 48) ise, yaşamın sadece işten ibaret olmadığını, özel yaşamında iş yaşamında olduğu gibi yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumluluk ve rollerin bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Literatürdeki bilgiler kapsamında, modelde yer alan değişkenlerin arasında ilişkilerin olabileceği düşünülmüş, bir model önerisinde bulunulmuştur. Çalışanların değişim algısının iş-yaşam dengesine etkilerini gösteren araştırma modeli geliştirilerek, test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel değişim algısının boyutları; iletişim, eğitim, katılım, motivasyon ve işleyişe yönelik değişim olurken, bağımlı değişkenler ise iş-yaşam dengesinin boyutları; iş-yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olmasıdır. Araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Çalışanların örgütsel değişim algıları, değişiklikler karşısındaki tutum ve davranışları değişimin başarısı için oldukça önemlidir. Yöneticiler değişim stratejisinin izleme ve uygulamasından sorumlu olarak, başarıya ulaşmak için çalışanların aktif katılım ve iletişimine öncelik vermektedir. Yöneticiler çalışanlarla iletişim kurarak, değişime karşı direnci ve belirsizliği ortadan kaldırmaya, değişimin olası etkileri hakkında farkındalık geliştirmeye çalışırlar (Rogers, 2003). Walker, Armenakis & Bernerth (2007), örgütsel iletişimin değişim sürecindeki rolünü inceleyerek, çalışanlarda oluşturduğu sinerjik etkiyi ve işe bağlılığı tespit etmiştir. Örgütsel değişimin neden gerekli olduğu ve bu değişimin pozitif yönleri çalışanlara doğru bir şekilde aktarıldığında yani doğru iletişim sağlandığında çalışanlar değişimin pozitif sonuçlarına odaklanacaktır (Şişman & Yıldırım, 2023). Çalışanlar arasındaki iletişim ve paylaşım ile birlikte değişime uyum kolaylaşırken yeni çalışanlara işle ilgili deneyimlerin aktarılması ile işe uyum sağlama süreci daha verimli hale gelmektedir. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve iş-dışı aktivitelerinin uyumlu olduğu yaşam önceliklerine uygun olarak gelişimlerini desteklediği ve çeşitli rolleri yerine getirdiği yönündeki algılardır (Kalliath & Brough, 2008). Örgüt içerisindeki iletişim, çalışanların işe katılımını doğrudan etkilerken, aynı zamanda çalışanların işe katılımı ve performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Eka & Herminingsih, 2020). Titang (2013), örgüt içi iletişimin çalışanların genel performansı ve üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yüz yüze veya sözlü iletişim, sıklıkla kullanılan bir iletişim şekli olurken çalışan performansının belirli zamanlarda zayıf ve yetersiz iletişim yapısı ve bütün çalışanların karar alma sürecine dahil olmaması sebebiyle başarısız olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş dışında kalan zamanlarının da örgüt içerisindeki iletişimden etkilenebileceği ve bunun özel yaşamlarındaki ilişkilerine de yansıtacağı öngörülmektedir. Bu sebeple çalışanların örgüt içerisindeki iletişim şekillerinin iş-yaşam dengesini etkileyebileceği düşünülmektedir.

- H₁: “Örgütlerdeki iletişimin iş-yaşam uyumu üzerinde etkisi vardır”.
- H₂: “Örgütlerdeki iletişimin yaşamın ihmal edilmesi üzerinde etkisi vardır”.
- H₃: “Örgütlerdeki iletişimin kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır”.
- H₄: “Örgütlerdeki iletişimin yaşamın işten ibaret görülmesi üzerinde etkisi vardır”.

Örgütsel değişim, çeşitli eğitimler (seminer, kurs, toplantı vb.) aracılığıyla çalışanlara aktarılmaktadır. Genellikle turizm sektöründe alanında uzman danışmanlar tarafından verilen eğitim programları en çok tercih edilmektedir. Bu eğitimler sayesinde örgütlerdeki değişime çalışanların adaptasyonu sağlanmaktadır. Bilgiye dayalı stratejiler, çalışanların iş-yaşam dengelerine ait kararlar vermelerine yardımcı bilgilerin sağlanması için oluşturulmaktadır (Sullivan & Lewis, 2001). Bilgiye dayalı uygulanan iş-yaşam dengesi programları; çeşitli konularda referans sağlayan programlar, aynı zamanda stres ve zaman yönetimi seminerleri, destek grupları, tedarikçi fuarları ve emeklilik öncesi planlamalardır. Günümüzde örgütler için düzenlenen sağlık eğitimleri artmaktadır; Workshop'lar, kısa eğitim seansları, kalp sağlığı hakkında bilinçlendirme toplantıları, alkol ve sigarayla bırakma kampanyaları uygulanmaktadır (Whitehouse & Zetlin, 1999). Bazı işletmelerin çalışanlar için iş ve aile konularında bilgi alabilecekleri web siteleri ve forum sayfaları oluşturdukları bilinmektedir. Bu tür bilgi alışverişini sağlayan kaynaklar, örgütler için daha az maliyetli olmakta ve çok sayıda çalışan faydalanmaktadır (Gürel, 2019). Değişime adaptasyon eğitimleriyle birlikte çalışanların iş yapma becerileri gelişirken işi gerçekleştirme süreleri de azalmaktadır (Kan, 2019). Bununla birlikte çalışanların iş performansı, bağlılık ve memnuniyetlerinde artış gözlenmektedir. Alınan eğitimler aracılığıyla çalışanların yeni işlerine ve değişime daha kolay uyum sağladığı ve örgütsel performansında bu sayede arttığı bilinmektedir (O'Connel, McNelly & Hall, 2008). İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamlarına uyum sağlama yeteneğine bağlı olup, örgütsel değişime uyum sağlama gibi esnek ve öğrenmeye açıktır, bu da eğitim ve diğer deneyimlerle değiştirilebilir olmaktadır (Van Dam, 2013). Bu sebeple örgütsel değişime adapte olabilmek için alınan eğitimlerin çalışanların iş-yaşam dengesini etkileyebileceği düşünülmektedir.

- H₅: “Örgütsel değişim eğitiminin iş-yaşam uyumu üzerinde etkisi vardır”.
- H₆: “Örgütsel değişim eğitiminin yaşamın ihmal edilmesi üzerinde etkisi vardır”.
- H₇: “Örgütsel değişim eğitiminin kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır”.
- H₈: “Örgütsel değişim eğitiminin yaşamın işten ibaret görülmesi üzerinde etkisi vardır”.

Otel işletmelerinde sunulan hizmet sırasında ekip çalışmasını teşvik eden bir ortamın oluşturulması ve alınan kararlara çalışanların katılımı onların motivasyonlarını doğrudan etkileyecek faktörlerdendir. Özellikle katılımcılık, ekip çalışması ve bölümler arası iş birliği, otel işletmelerinin başarısını etkilemektedir (Kozak, 2012: 234). Öte yandan değişime katılım sağlamayan ve değişime direnç gösteren çalışanların işyerinde güvensizlik ve uyumsuzluk yaşadığı tespit edilmiştir (Baquero, 2022). Değişime uyum sağlayan çalışanların performanslarındaki artışla birlikte iş tatminleri de olumlu yönde etkilenmektedir. Değişim sürecinin başarısı, çalışanların değişime yönelik tepkilerinin tahmin edilmesine ve katılımın sağlanmasına bağlıdır (Wanberg & Banas, 2000). Çalışanların iş ve iş dışındaki yaşamlarında geliştirdikleri ilişkilerin, değişime karşı dirençlerini ve değişimi destekleme eğilimlerini nasıl etkilediği değişim sürecine odaklanarak belirlenmektedir. Değişime katılım sürecinde kişi-durum etkileşimi açısından değişimin stratejik planlamasının ötesinde değişim

çabalarını başarılı bir şekilde uygulamak için çalışanların bireysel özellikleri göz önünde bulundurularak, çalışanların iş yerinde geliştirdikleri ilişkilerin dikkate alınması önemli olmaktadır (Neves & Van Dam, 2024). İş yaşamlarında uyumlu olan çalışanların örgüt içerisindeki değişime daha az direnç gösterdiği ve daha fazla katılım sağladığı (Van Dam ve Meulders, 2021), işlerinden daha fazla memnun oldukları ve işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir (Cullen, Edwards, Casper & Gue, 2014). Çalışanların değişime desteği ve katılımı, değişimin etkililiği için önemli bir koşuldur, çalışanların uyum sağlama yeteneğinin değişimin başarılı uygulamasına katkıda bulunduğu anlamına gelir. (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). İşlerinde uyumlu olan çalışanların bu uyumu özel yaşamlarına da yansıtacağı ve iş-yaşam dengesinin sağlanacağı öngörülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların değişime katılımının iş-yaşam dengesini de etkileyebileceği düşünülmektedir.

- H₉: “Örgütlerdeki değişime katılımın iş-yaşam uyumu üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₀: “Örgütlerdeki değişime katılımın yaşamın ihmal edilmesi üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₁: “Örgütlerdeki değişime katılımın kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₂: “Örgütlerdeki değişime katılımın yaşamın işten ibaret görülmesi üzerinde etkisi vardır”.

Motivasyon, çalışanların iş performansı ve örgütsel bağlılığını artıran önemli bir araçtır. Çalışanlarını örgütsel değişim konusunda ikna edebilen ve onlara iş-yaşam dengesi kurması konusunda yardımcı olan örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek seviyelere çıkarabilmektedir (Şişman & Yıldırım, 2023). Çalışanların örgütlerine inandıklarında bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Gül, 2018). Çalışanların örgütle uyumu; değişime, çeşitli görev ve sorumluluklara uyma isteğini ve motivasyonu kapsamaktadır (Ployhart & Bliese, 2006). Çalışanların değişime yönelik motivasyonu, değişimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Değişimi benimseyen çalışanların işlerinde daha istekli olacağı, çevrelerine karşı daha pozitif davranışlarda bulunacağı ve işle uyumlarının da bu sayede artacağı düşünülmektedir. İş-yaşam dengesi, çok boyutlu ve çift yönlü bir süreçtir. Çalışanın işine veya ailesine bağlılığının derecesi, işinde veya ailesinde yaşadığı sorunlar, işinden veya ailesinden kaynaklanan talepler bu dengeyi oluştururken, ortaya çıkan çatışmada ise yaşamdan aldığı tatmin önemli ölçüde azalmaktadır (Parasuraman & Greenhaus, 1997). Çalışanların iş-yaşam dengesi nerede, ne zaman ve nasıl çalıştıkları ile ilgili değişmektedir. Bu durum çalışanlara iş-yaşam dengesini sağlama kontrolü vermektedir. Örgütlerde iş- yaşam dengesi, işin ve toplumun ortak yararına olduğu kabul edilip değer verildiğinde sağlanmaktadır (Gürel, 2018). İş-yaşam dengesinin sağlanmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ifade edilmektedir (Keskin & Karavardar, 2018). Öte yandan çalışanların iş-yaşam çatışması durumunda; işe devamsızlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, insan ilişkilerinde kalitesizlik, işi yavaşlatma, işi bırakma ve grev gibi örgütsel konularda değişimler ortaya çıkabilir. (Quick, Nelson & Hurrell, 1997). Bu sebeple çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengenin önemi göz önünde bulundurulmalı ve çalışanların motivasyonlarının iş-yaşam dengesi üzerinde bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

- H₁₃: “Örgütlerdeki motivasyonun iş-yaşam uyumu üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₄: “Örgütlerdeki motivasyonun yaşamın ihmal edilmesi üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₅: “Örgütlerdeki motivasyonun kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₆: “Örgütlerdeki motivasyonun yaşamın işten ibaret görülmesi üzerinde etkisi vardır”.

Örgütlerde işleyişe yönelik değişim, işletmenin vizyon, kültür, teknoloji ve iş yapış şekillerindeki değişimlerdir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, becerilerin ve uzmanlıkların güncellenmesi, birleşme ve satın alma gibi değişimler karşısında çalışanların fikirlerinde, değerlerinde ve davranışlarında örgütle uyumlu olması gerekir (Ployhart & Bliese, 2006). Harrington (2007)’a göre, tüm iş-yaşam dengesi programları kültür değişimi süreci olarak algılanmalıdır. Yöneticiler, işteki verimliliği artırmak için çalışanlardan en çok performans elde etmek istemektedir. Ayrıca çalışanların iş-yaşam dengesinin önemini de gözeterek, esnek zamanlı çalışmaya yönelmektedir. Esnek zamanlı çalışma, iş süreçlerinde esneklik imkânı sağlayarak, yönetimin desteğini içselleştirmesi anlamını taşımaktadır (Bailyn, Drago & Kochan, 2001). Esnek zaman planlarının dahil olduğu alternatif uygulamalar, çalışanların zaman, çalışma yeri ve koşullarını istedikleri şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Son zamanlarda birçok ülkede bu yaklaşımlara dahil çalışan sayısının toplam işgücü içinde önemli oranda arttığı bilinmektedir (Gürel, 2019). Alternatif çalışma programlarının yaygınlaşıp kabul görmesinin temelindeki çeşitli sosyal, demografik ve ekonomik faktörler arasında ilk sırada çalışanların yaşam kalitelerini artırmak amacıyla kendilerine ve ailelerine ayıracakları boş zamana verdikleri önemin artması sonucunda, bu esnekliği sağlayan işlere yönelmeleri gelmektedir (Catsouphe & Kossek, 2006: 290). Esnek çalışma uygulaması, çalışanların iş dışındaki yaşamlarında aksayan ve ihmal edilen aile, sevgili ve arkadaşlık ilişkilerinin yeniden düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktadan hareketle örgütlerdeki işleyişe yönelik değişimin iş-yaşam dengesini etkileyebileceği düşünülmektedir.

- H₁₇: “Örgütlerdeki işleyişe yönelik değişimin iş-yaşam uyumu üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₈: “Örgütlerdeki işleyişe yönelik değişimin yaşamın ihmal edilmesi üzerinde etkisi vardır”.
- H₁₉: “Örgütlerdeki işleyişe yönelik değişimin kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır”.
- H₂₀: “Örgütlerdeki işleyişe yönelik değişimin yaşamın işten ibaret görülmesi üzerinde etkisi vardır”.

YÖNTEM

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Düzce ilinde turizm işletme belgesine sahip 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Düzce ilinde 3, 4 ve 5 yıldızlı 10 turizm işletmesinin olduğu belirlenmiştir (Düzce İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Verileri, 2024). Araştırmanın sınırlılıkları olarak örneklemde yer alan otellerin bazılarında, çalışma koşullarının ağırlığı ve zaman darlığı gibi faktörler nedeniyle araştırmanın uygulanmasına izin verilmemiştir. Bu sebeple anket tekniğinin uygulanamadığı 2 otel

kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmanın yapılacağı otel çalışanları sayısının 265 olduğu tespit edilmiş, verilerin toplanmasında evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeni ile tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenindeki 8 işletmeden olumlu geri dönüş sağlanarak, 265 ankete ulaşılmıştır. Anketler çalışanlar tarafından eksiksiz ve hatasız olarak doldurulmuştur. Çalışanlara elden ve online olarak ulaştırılan anketlerin cevaplanması tamamen gönüllülük esaslı olup, anketle elde edilen bilgilerin hiçbir ortamda paylaşılmayacağı ve gizli tutulacağı vurgulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda, demografik bilgiler ile birlikte araştırma modelindeki değişkenlere ait ölçekler bulunmaktadır. *Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ)*, Alagöz (2016) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak elde edilmiştir. Örgütsel Değişim Ölçeğinde, otel işletmesinde gerçekleşen değişimi ölçmeye yönelik 29 ifade yer almaktadır. Örgütsel değişimin boyutları; işleyişe yönelik değişim (örgüt kültürü, iş görme yöntemleri ve teknoloji), katılım, motivasyon, eğitim ve iletişimdir. Ölçeğin Cronbach Alfa (α) katsayıları; işleyişe yönelik değişim .72, katılım .60, motivasyon .62, iletişim .65 ve eğitim .60 genel Cronbach alfa (α) katsayısı .81 olarak gerçekleşmiştir. Ölçekte likert tipi beşli derecelendirme (1 – 5 arasında puanlama) kullanılmıştır; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği (İYDÖ), Apaydın (2011) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinde çalışanların iş-yaşam dengesini ölçmeye yönelik 4 boyut ve 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin boyutları; İş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olmasıdır. Ölçeğin Cronbach Alfa (α) katsayıları; İş yaşam uyumu .88, yaşamı ihmal etme .81, kendine zaman ayırma .77 ve yaşamın işten ibaret olması .79 genel cronbach alfa (α) katsayısı .91 olarak gerçekleşmiştir. 30, 31, 33, 34, 39, 41, 42, 47 ile 49 numaralı ifadeler ters yönde kodlanmıştır. Ölçekte likert tipi beşli derecelendirme (1 – 5 arasında puanlama) kullanılmıştır; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum. Araştırmanın yürütülebilmesi için 05.09.2024 tarihinde 2024/271 Karar sayısı ile Düzce Üniversitesi Etik Kurulundan onay alınmıştır. Araştırma verileri Ağustos – Ekim 2024 tarihleri arasında gönüllü katılımcılara yüz yüze ve online olarak uygulanan anketler ile toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan nicel veriler, yüz yüze ve online olarak yapılan anketlerden birincil veriler olarak elde edilmiştir. Araştırmadaki veriler SPSS 26 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın modelindeki değişkenlerin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, önceki çalışmalarda yapılmıştır. Araştırmada bu sebeple doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Birleşme ve ayırım geçerliliği araştırılarak, geçerli bulunan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri (α) ve birleşik güvenilirlik değeri (CR) bulunmuştur. Araştırmanın modelindeki doğrudan etkiler, path (yol) analizi kullanılarak tespit edilmiştir.

BULGULAR

Demografik Özellikler

Araştırmadaki katılımcıların % 60'ı kadın ve % 40'ı erkek çalışanlardır. Çalışanların yaşları; % 11'i 25 yaş ve altı, % 46'sı 26-35, % 32'si 36-45 ve % 12'si 46 yaş ve üstüdür. Medeni durumları incelendiğinde; % 53'ü bekar ve % 47'si evli çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumları; % 10'u ilköğretim, % 15'i lise, % 35'i ön lisans, % 36'sı lisans ve % 4'ü lisansüstü mezunudur. Turizm sektöründeki deneyimleri değerlendirildiğinde; %33'ü 5 yıldan az, %37'si 6-10 yıl, %20'si 11-15 yıl ve %10'u 16 yıl ve üstü çalışanlardır. İşletme türü açısından incelendiğinde; %59'u 3 yıldızlı, %21'i 4 yıldızlı ve %20'si 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır.

Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin analizine geçmeden önce normallik testleri yapılmıştır. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık değerleri; -1,96 ile +1,96 arasında değişmekte olup, literatürde normal dağılım için sıklıkla öngörülen değerler olarak kullanılmaktadır. Ayrıca Tabachnick & Fidell (2012)'e göre basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında olduğunda veriler normal dağılıma sahiptir. Veri seti için yapılan normallik testi sonuçlarına göre örgütsel değişim basıklık değeri 0,685; çarpıklık değeri 0,354; iş-yaşam dengesi basıklık değeri 0,496; çarpıklık değeri ise 0,140 olarak bulunmuştur. Ayrıca histogram dağılımları normal dağılıma işaret etmektedir. Bu analizin sonuçlarına göre verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüş olup, yapılacak istatistiksel analizlerde parametrik testlerin kullanılmasının doğru olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) ve İş-yaşam Dengesi Ölçeği (İYDÖ)'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları daha önceki çalışmalarda yapılmış olduğundan araştırmada doğrulamalı faktör analizi tercih edilmiştir. Ayrıca ayırıcı ve yakınsak geçerlik de incelenmiştir. Geçerliği sağlanan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri (α) ve bileşik güvenirlik değeri (CR) hesaplanmıştır. Araştırmanın gizil değişkenleri; iletişim, eğitim, katılım, motivasyon, işleyişe yönelik değişim, iş-yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması ile 49 gözlenen değişkenin olduğu ölçüm aracının yapı geçerliliği için doğrulamalı faktör analizi yapılmış, araştırma verileri normal dağılım gösterdiğinden hesaplama yöntemi olarak Maximum likelihood kullanılarak, sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örtük Değişken	Gözlenen Değişken	Stand. Ed. Par. Değ.	Standart Hata	t-değeri	P	CR	AVE
İletişim	S1	0,973	0,055	20,350	***	0,929	0,768
	S2	0,918	0,059	18,895	***		
	S3	0,811					
	S4	0,792	0,058	15,075	***		
Eğitim	S5	0,615	0,090	9,911	***	0,908	0,628
	S6	0,899	0,084	14,836	***		
	S7	0,694	0,068	11,258	***		
	S8	0,935	0,075	15,401	***		
	S9	0,833	0,078	13,675	***		
	S10	0,731					
Katılım	S11	0,761	0,088	11,977	***	0,880	0,649
	S12	0,877	0,89	13,637	***		
	S13	0,841	0,090	13,205	***		
	S14	0,737					
Motivasyon	S15	0,870	0,042	20,198	***	0,923	0,801
	S16	0,908	0,045	21,692	***		
	S17	0,908					
İşleyişe Yönelik Değişim	S18	0,760	0,060	15,252	***	0,950	0,617
	S19	0,779	0,056	15,890	***		
	S20	0,768	0,051	15,532	***		
	S21	0,742	0,074	14,691	***		
	S22	0,805	0,066	16,769	***		
	S23	0,832	0,053	17,766	***		
	S24	0,745	0,064	14,775	***		
	S25	0,760	0,062	15,251	***		
	S26	0,865	0,047	19,118	***		
	S27	0,920	0,057	21,663	***		
	S28	0,531	0,071	9,332	***		
	S29	0,861					
Yaşamı İhmal Etme	S30	0,970	0,052	19,900	***	0,860	0,533
	S31	0,958	0,059	17,226	***		
	S33	0,572	0,056	15,599	***		
	S34	0,277	0,052	15,696	***		
	S39	0,724					
	S40	0,645	0,045	17,003	***		
İş-Yaşam Uyumu	S35	0,768					
	S36	0,681	0,076	11,240	***		

	S37	0,896	0,089	15,371	***	0,897	0,594
	S38	0,744	0,081	12,461	***		
	S46	0,790	0,066	13,379	***		
	S48	0,731	0,079	12,219	***		
Yaşamın İşten İbareti Olması	S43	0,684					
	S44	0,750	0,022	6,530	***	0,751	0,502
	S45	0,690	0,064	4,091	***		
	S32	0,791	0,036	2,826	***		
Kendine Zaman Ayırma	S41	0,629	0,098	3,690	***		
	S42	0,722	0,066	3,703	***	0,841	0,516
	S47	0,763	0,073	3,641	***		
	S49	0,675					

DFA sonuçlarına göre, modeldeki değerlerin 0.01 anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Literatürde DFA'daki faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olduğunda yüksek ve 0.30'un altında olduğunda düşük (zayıf) olduğu bilinmektedir (Distefano & Hess, 2005). İstenilen uyum değerlerine ulaşabilmek için iş-yaşam dengesi ölçeğindeki S32 ifadesinin kendine zaman ayırma boyutuna daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Yapılan düzenlemenin sonucunda ölçüm modellerinin uyum değerleri, istenilen değerlerde olduğundan örgütsel değişim ölçeğinin beş faktörlü yapısı ve iş-yaşam dengesi ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Hair vd., 2014). Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri; CMIN/df= 2,5162, RMSEA= 0,071, NFI= 0,902, CFI= 0,932, GFI= 0,912, CMIN= 321,130. Değişkenlerin ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan AVE (ortalama açıklanan varyans) değeri .50'den yüksek ve CR (yapı güvenirliliği) değerinin .70 ve daha yüksek olması ölçüm aracının güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Araştırma sonuçları incelendiğinde, ölçeklerin güvenilir olduğu Tablo 1'de görülmektedir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha katsayılarının 0,60'ın üzerinde olduğu ve bu değerlere sahip ölçekler güvenilir (Cohen, Manion & Morrison, 2007: 506). Yapısal modelde yer alan değişkenlerin yapı geçerliliği için yakınsak ve ayırıcı geçerliliğin belirlenmesi gerekmektedir (Zait & Berteau, 2011: 218). Yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE değerlerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Ayırıcı bir olgu için değişkenler arasındaki korelasyonların kareleri her boyut için AVE değerlerinden küçük olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Bu bağlamda Tablo 2 verilerinden de görüldüğü gibi yapı geçerliliği için gerekli olan yakınsama ve ayırıcı geçerlilik koşulları sağlanmıştır. Yapısal modelde ıraksak geçerliliğin sağlanması için iki yeni değerin hesaplanması gerekmektedir. MSV değeri, "Paylaşılan Varyansın Karesi" ve bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı maksimum varyansın karesidir. ASV değeri, "Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması"dır ve bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı varyansın karelerinin toplamının paylaşılan varyans sayısına bölünmesiyle elde edilir. Ayırışan geçerliliği tartışmak için, $MSV < AVE$, $ASV < MSV$ ve AVE 'nin karekökünün

faktörler arasındaki korelasyondan daha anlamlı olması koşulu gerekir (Hair vd., 2014). Tablo 2'deki değerlere göre, DFA sonucundaki tüm yapıların MSV ve ASV değerleri, ayrıışan geçerlilik açısından AVE puanlarından düşüktür. Bu nedenle, iyi bir ayırıcı geçerlilik sağlanmış ve tüm yapılar ayrıktır.

Tablo 2. Yapı Güvenilirliği, Ayrım ve Birleşme Geçerliliği

Değişkenler	Cro. Al.	Yakınsak Geçerlik			İraksak Geçerlik		YİE	İYU	YİİO	KZA
		CR	AVE	$\sqrt{AVE}$	MSV	ASV				
İletişim	.932	.929	.768	.877	.252	.167	-,409** (0,167)	,485** (0,235)	-,133* (0,017)	,502** (0,252)
Eğitim	.902	.908	.628	.793	.257	.170	-,436** (0,190)	,507** (0,257)	-,253** (0,064)	,003
Katılım	.880	.880	.649	.806	.383	.273	-,602** (0,362)	,619** (0,383)	-,403** (0,162)	,434** (0,188)
Motivasyon	.923	.923	.801	.895	.291	.233	-,534** (0,285)	,540** (0,291)	-,320** (0,102)	,505** (0,255)
İYD	.948	.950	.617	.785	.450	.340	-,675** (0,455)	,671** (0,450)	-,383** (0,146)	,558** (0,311)
YİE	.818	.860	.533	.730	.455	.291				
İYU	.898	.897	.594	.771	.450	.322				
YİİO	.672	.751	.502	.709	.162	.098				
KZA	.661	.841	.516	.718	.311	.251				

Not: CR = Construct Reliability; AVE = Average Variance Extracted; MSV = Maximum Shared Variance; ASV = Average Shared Variance, İYD: İşleyişe Yönelik Değişim, YİE: Yaşamı İhmal Etme, İYU: İş-Yaşam Uyumu, YİİO: Yaşamın İşten İbaret Olması, KZA: Kendine Zaman Ayırma, (** P<0.01, * P<0.05).

Değişkenlerin Betimsel İstatistik Değerleri ve Korelasyonları

İletişim, eğitim, katılım, motivasyon, işleyişe yönelik değişim, iş-yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenlerinin arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi tablosu, değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3. Betimsel İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Std.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. İletişim	3,99	1,090	1								
2. Eğitim	3,49	1,018	,766**	1							
3. Katılım	3,99	0,963	,690**	,724**	1						
4. Motivasyon	3,24	1,272	,723**	,655**	,734**	1					
5. İYD	3,84	0,866	,788**	,806**	,891**	,849**	1				
6. YİE	2,91	1,185	-,409**	-,436**	-,602**	-,534**	-,675**	1			
7. İYU	3,33	0,980	,485**	,507**	,619**	,540**	,671**	-,766**	1		
8. YİİO	3,31	0,981	-,133*	-,253**	-,403**	-,320**	-,383**	,715**	-,589**	1	
9. KZA	4,04	0,557	,502**	,003	,434**	,505**	,558**	-,812**	,821**	-,529**	1

** P<0,01; * P<0,05

Değişkenlerin arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, orta ve düşük düzeyli ilişkilerin olduğu tespit edilmektedir. İletişim değişkeni ile yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenleri arasında negatif yönlü orta ve düşük düzeyli anlamlı bir ilişki görülürken, iletişim değişkeninin iş-yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim değişkeni ile yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenleri arasında negatif yönlü orta ve düşük düzeyli anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken, iş-yaşam uyumu ile pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Katılım değişkeni ile yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenleri arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki görülürken, katılım değişkeninin iş-yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Motivasyon değişkeni ile yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenleri arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken, motivasyon değişkeninin iş-yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşleyişe yönelik değişim değişkeni ile yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması değişkenleri arasında negatif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken, işleyişe yönelik değişim değişkeninin iş-yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların ortalamaları değerlendirildiğinde, çalışanların yaşamı ihmal etmek ve yaşamı işten ibaret görmek yerine kendilerine zaman ayırarak, iş-yaşam uyumlarına önem verdikleri görülmüştür. Çalışanların örgütsel değişim algılarında ise, en çok iletişim ve katılıma önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar işleyişe yönelik değişime, motivasyondan daha çok önem vermektedir.

Hipotezlerin Testi

Araştırmanın hipotezleri, değişkenler arasındaki etkileri ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Değişkenler arasındaki doğrudan etkiler, path (yol) analiziyle ölçülmüştür. Bu analizin sonucunda, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki uyum indeksleri değerlendirildiğinde CMIN /df= 2,84, RMSEA= 0,071, NFI= 0,903, CFI= 0,906, GFI= 0,890, CMIN= 420,935 değerlerinin uygun aralıklarda olduğu görülmüştür. Araştırmadaki hipotezlerin test sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Araştırmanın hipotezleri, 0,01 anlamlılık düzeyine göre test edilmiştir. Elde edilen bulgulara; çalışanların değişime yönelik iletişimi , iş-yaşam uyumlarını pozitif ve anlamlı olarak ($\beta = 0,473$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş-yaşam uyumlarındaki varyansın %47'sinin iletişim tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iletişimi, yaşamı ihmal etmelerini negatif ve anlamlı olarak ($\beta = -0,446$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yaşamı ihmal etmelerindeki varyansın %44'ünün iletişim tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iletişiminin kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($p < 0,01$), H3

ve H4 hipotezleri red edilmiştir. Çalışanların örgütsel değişime yönelik aldıkları eğitimler, iş-yaşam uyumlarını pozitif ve anlamlı olarak ($\beta = 0,481$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Hipotezlerin Testi

Hipotezler	P	β	Sonuç
H1: İ → İYU	***	0,473	Desteklendi
H2: İ → YİE	***	-0,446	Desteklendi
H3: İ → KZA	-	-	Red
H4: İ → YİİO	-	-	Red
H5: E → İYU	***	0,481	Desteklendi
H6: E → YİE	***	-0,450	Desteklendi
H7: E → KZA	-	-	Red
H8: E → YİİO	-	-	Red
H9: K → İYU	***	0,730	Desteklendi
H10: K → YİE	-	-	Red
H11: K → KZA	***	-0,809	Desteklendi
H12: K → YİİO	-	-	Red
H13: M → İYU	***	0,615	Desteklendi
H14: M → YİE	-	-	Red
H15: M → KZA	***	-0,931	Desteklendi
H16: M → YİİO	-	-	Red
H17: İYD → İYU	***	0,708	Desteklendi
H18: İYD → YİE	-	-	Red
H19: İYD → KZA	***	-0,814	Desteklendi
H20: İYD → YİİO	-	-	Red

Not: İ: İletişim, E: Eğitim, K: Katılım, M: Motivasyon, İYD: İşleyişe Yönelik Değişim, YİE: Yaşamı İhmal Etme, İYU: İş-Yaşam Uyumlu, YİİO: Yaşamın İşten İbaret Olması, KZA: Kendine Zaman Ayırma, (** $P < 0.01$).

Çalışanların iş-yaşam uyumlarındaki varyansın %48'inin eğitim tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların aldıkları eğitimlerin yaşamı ihmal etmeyi ($\beta = -0,450$; $p < 0,01$) negatif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ve H6 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların yaşamı ihmal etmesindeki varyansın %45'i eğitim ile açıklanmaktadır. Çalışanların aldıkları eğitimin kendine zaman ayırma ve yaşamı işten ibaret görmeleri üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($p < 0,01$), H7 ve H8 hipotezleri red edilmiştir. Çalışanların alınan kararlara katılımı, iş-yaşam uyumlarını pozitif ve anlamlı olarak ($\beta = 0,730$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H9 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş-yaşam uyumlarındaki varyansın %73'ü katılım tarafından

açıklanmaktadır. Katılım, çalışanların kendine zaman ayırmasını negatif ve anlamlı şekilde ($\beta = -0,809$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H11 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kendine zaman ayırmasındaki varyansın %80'ni katılım tarafından açıklanmaktadır. Çalışanların katılımının yaşamı ihmal etme ve yaşamı işten ibaret görme üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p < 0,01$), H10 ve H12 hipotezleri red edilmiştir. Çalışanların motivasyonu, iş-yaşam uyumlarını pozitif ve anlamlı olarak ($\beta = 0,615$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H13 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş-yaşam uyumlarındaki varyansın %61'i motivasyon ile açıklanmaktadır. Çalışanların motivasyonu, kendilerine zaman ayırmalarını negatif ve anlamlı bir şekilde ($\beta = -0,931$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H15 hipotezi kabul edilmiştir. Kendine zaman ayırma varyansının %93'ü motivasyon ile ifade edilmektedir. Çalışanların motivasyonunun yaşamı ihmal etme ve yaşamı işten ibaret görme üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p < 0,01$), H14 ve H16 hipotezleri red edilmiştir. İşleyişe yönelik değişim çalışanların iş-yaşam uyumunu pozitif ve anlamlı bir şekilde ($\beta = 0,708$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H17 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların iş-yaşam uyumundaki varyansın %70'i işleyişe yönelik değişim ile açıklanmaktadır. İşleyişe yönelik değişimin çalışanların yaşamı ihmal etmesi üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p < 0,01$) ve H18 hipotezi red edilmiştir. İşleyişe yönelik değişim, çalışanların kendine zaman ayırmasını negatif ve anlamlı bir şekilde ($\beta = -0,814$; $p < 0,01$) etkilemektedir ve H19 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kendine zaman ayırmasındaki varyansın %81'i işleyişe yönelik değişim ile açıklanmaktadır. İşleyişe yönelik değişimin yaşamın işten ibaret olması üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p < 0,01$) ve H20 hipotezi red edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektöründeki işletmeler için sürdürülebilirlik çoğu zaman dış çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Bir otelin hayatta kalması için gerekli değişikliklerin yapılması şarttır. Bu sebeple bir otelin stratejik planındaki değişiklikler hem otel yöneticileri hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Otel yönetiminin değişimin etkililiğini sağlayan tüm değişkenleri hesaplayarak, planlama yapması gerekmektedir. Bu planlamada çalışanların değişime yaklaşımları ve adaptasyonları göz önünde bulundurulmalıdır. Otel yöneticileri, değişen koşullarda çalışanların performansını artırmak için iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik psikolojik durumları değerlendirerek, gerekli düzenlenmeleri yapmalıdır. Bu noktadan hareketle araştırmada, çalışanların örgütsel değişimlerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın bulgularında, çalışanların örgütsel değişim algılarının iş-yaşam uyumlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Öte yandan işleyişe yönelik değişim, katılım ve motivasyon ile çalışanların daha çok işe yoğunlaştığı ve kendilerine daha az zaman ayırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca iletişim ve eğitim sayesinde çalışanların yaşamlarını ihmal etmesinin önüne geçildiği görülmüştür. Araştırmaya katılanların yaşamı ihmal etmek ve yaşamı işten ibaret görmek yerine kendilerine zaman ayırarak, iş-yaşam uyumlarına önem verdikleri görülmüştür. Çalışanların örgütsel değişim

algılarında ise, en çok iletişim ve katılıma önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar işleyişe yönelik değişime, motivasyondan daha çok önem vermektedir.

Örgütsel değişim hem yöneticilerin hem de çalışanların karşılıklı ihtiyaçlarının dikkate alınmasıyla planlanmalı ve koordine edilmelidir. Otel çalışanlarına değişime yönelik verilen eğitimde genel olarak yer alması gereken konular şunlardır; iş görevleri ve iş davranışları hakkında seminerler/kurslar, yeni teknolojik ekipman/yeni otel operasyonel sistemleri hakkında e-öğrenme programları, kriz koşulları (tehlike durumları ve pandemi sağlık politikaları vb.) üzerine dinamik simülasyonlar, bebeklerle etkileşimler üzerine kurslar/süreç simülasyonları. Bu eğitimler sayesinde çalışanların değişime geçiş halinde daha rahat ve hazır hissedecekleri düşünülmektedir (Belias, Vasiliadis & Mantas, 2020; Rossidis vd., 2021). Bu araştırmada, çalışanlara değişim ile ilgili verilen eğitimin iş-yaşam uyumlarını da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların aldıkları eğitimlerle birlikte iş ve yaşam konusunda daha bilinçli davranışlarla yaşamı ihmal etmeleri önlenmektedir. Bu sayede çalışanların yaşamdan kopmadan işyerindeki değişime adaptasyonu sağlanabilir. Çalışanların değişime ilişkin bakış açılarından geri bildirim almak amacıyla, değişikliğin uygulanma sürecinde çalışanlarla iletişim kurmak da bir diğer uygulanabilir önlemdir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim akışları resmi veya gayri resmi ortamlarda sağlanabilir. Daha doğrusu yönetici, çalışanlarla düzenli (örneğin iki haftada bir) toplantılar düzenleyebilir ve bu toplantılarda her çalışan veya çalışan temsilcisi, yöneticisini değişim süreci hakkında bilgilendirebilir. Çalışanlarla değişim süreçleri hakkında etkileşim kurmanın bir başka yolu da çalışanların olumlu ya da olumsuz geri bildirimde bulunabileceği, değişim sürecinin başarısı ya da başarısızlığı hakkındaki bakış açılarını açıklayabileceği isimsiz anketlerdir. Böylece yöneticiler, çalışanların görüşlerini dikkate alarak süreç içerisinde olası hataları, yanlış anlamaları veya çatışmaları çözebilir ve sürecin başarılı olup olmadığına tanıklık etmek için sürecin hayata geçirilmesini ve sonuçlanmasını beklemeyebilirler. Değişim sürecinde çalışanlar arasında etkili iletişim, çalışanların değişime olan bağlılığını artırabilir, değişime karşı direnci azaltabilir ve değişikliğin başarıyla uygulanmasını sağlayabilir (Belias & Trihas, 2023). Çalışanların kurdukları iletişimle birlikte yaşamı ihmal etme olasılığının azaldığı ve iş-yaşam uyumlarının pozitif etkilendiği araştırma bulgularından elde edilmektedir. Bu durumun çalışanların değişimle ilgili düşüncelerini, şikayetlerini, önerilerini ve olası sorunların çözümlerinde aktif rol alabilmeleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların yaşamlarına işlerinden kaynaklı herhangi bir olumsuz yansıma olmamakta ve özel yaşamlarına daha çok vakit ayırabilmektedirler.

Çalışanların örgüt içerisindeki değişime tepkisiz kalmak ve direnç göstermek yerine katılım sağlaması, örgüt başarısı için önemlidir. Çalışanların alınan kararlar ve yeni uygulamalara karşı tutumu, yapılan değişikliğin kabul görerek benimsenmesini sağlamaktadır. Bu sebeple otel çalışanlarının bilinmeyen faktörlere ve otel ortamındaki dinamik değişimlere uyum sağlama (adaptif davranış) yeteneği, insan kaynakları yönetimini düzenli olarak ilgilendiren bir konudur. Otel yöneticileri, çalışanların performansını yalnızca sonuçların başarısına veya başarısızlığına (örneğin

otelin kârına) göre değerlendirme eğilimindedir. Tam tersine otel yönetimi, çalışanların işe karşı tutumlarını, özellikle acil durum yönetimi, yöntem ve davranışlarını da dikkate almalıdır. Bu araştırmada çalışanların örgütte gerçekleşen değişime katılması ve aktif rol üstlenmesinin iş yoğunluğunu da beraberinde getireceğinden kendilerine ayrılan zamanın azalmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan çalışanların değişime katılımı ile iş-yaşam uyumlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun çalışanların değişimi benimsemesiyle oluşan iş ortamındaki olumlu düşüncelerden ve performanslarındaki artıştan kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanlara iş ortamındaki katılımın oluşturduğu hissiyattın özel yaşamlarına da olumlu yansıdığı görülmektedir. Çalışanların motivasyonu, değişim planının başarılı bir şekilde uygulanması için önemli bir faktördür. Örneğin, bir otel müdürü yeni teknolojinin kullanımını içeren bir değişim planı uygulamaya karar verirse, çalışanları bu teknolojinin getirileri konusunda ikna etme sorumluluğu vardır. Çalışanların bu teknolojik değişime hazır olması, onların motivasyonlarının sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Çalışanların iş motivasyonunun artması, işlerinde daha istekli olmaya ve iş dışındaki aktivelere ziyade işine daha çok yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak kendilerine ayrılan zamanın azalması, bu araştırmadan elde edilen sonuçlardandır. Ayrıca bu araştırmada, çalışanlardaki motivasyon ile iş ve kişisel yaşamlarının farklı yönlerinin başarılı olacak şekilde birbirini desteklediği görülmektedir.

Her örgütün değişim ihtiyacı, amacına ve bulunduğu şartlara göre farklılık gösterebilir. İşleyişe yönelik değişim, örgütün işleyişini, süreçlerini, yapısını, teknolojisini, kültürünü ve vizyonunu etkileyen değişimlerdir (Cancañón vd., 2022). Bu değişimlerin çalışanlar tarafından doğru algılanıp benimsenmesi, kendilerine ayırdıkları fazla zaman yerine işlerin gerekliliklerinin yerine getirmesini sağlamaktadır. Bu araştırmada çalışanların işleyişe yönelik değişim algısının kendilerine ayırdıkları zamanı azaltarak, iş-yaşam uyumlarını artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun gerçekleşen değişimin ne derece önemli olduğunun çalışanlar tarafından doğru algılanmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Aksi durumda çalışanlarda işe dair isteksizlik, düşük performans, stres, örgütsel bağlılıkta düşüş, verimlilikte düşüş, kendini yetersiz hissetme ve psikolojik rahatsızlıklar görülebilir. Chiang, Birtch & Kwan (2010)'e göre iş-yaşam dengesi, çalışanlardaki iş stresini azaltmaktadır. Bu sebeple istenmeyen sonuçları önlemek için çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanması önemli olmaktadır. İş-yaşam dengesi, emek yoğun bir sektör olan Turizm sektöründe yöneticilerin ve insan kaynaklarının özen göstermesi gereken bir konudur. Örneğin, turizm sektöründe yoğunluğun arttığı dönemlerde çalışanların hizmet kalitesini artırmaya yönelik destekleyici ve esnek uygulamaların olması iş-yaşam dengesini sağlamaya yardımcı olabilir. Özellikle insan kaynakları uzmanları, çalışanlar herhangi bir sorunla karşılaştığında yöneticilerden ziyade çalışanlarla daha yakın ilişkileri olduğunda anında müdahale ederek daha etkin bir destek sağlayabilir. Örneğin, çalışanların iş esnekliği olan kuruluşlarda aileleriyle ilgili acil bir durum olduğunda insan kaynakları uzmanı, çalışanın acil durum iznini onaylayabilir. İnsan kaynakları uzmanı, çalışana olan endişelerini dile getirerek,

tavsiyelerde bulunup, gerektiğinde teşvik edebilir. Gerekirse insan kaynakları uzmanı, çalışanların iş-yaşam dengesiyle ilgili durumları ele almanın yolları konusunda süpervizörlere eğitim verebilir. İnsan kaynakları uzmanı, çalışanlara periyodik olarak mevcut iş-yaşam dengesi seviyelerinden memnun olup olmadıklarını sorabilir, memnun olmadıklarında bu konuda toplantı düzenleyip, bu dengenin geliştirilmesine yardımcı yolların birlikte tartışılmasını sağlayabilir.

Bu araştırma sadece Düzce ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otelleri kapsadığından gelecekteki araştırmacıların bu konuyu daha farklı örneklemelerde ölçmesi tavsiye edilmektedir. Araştırmaya aracı değişkenlerin (örgütsel bağlılık, örgütsel destek, iş tatmini, aidiyet, özyeterlilik, özsaygı) eklenmesiyle geliştirilmesi önerilmektedir. Araştırmanın tasarımında verinin tek bir zaman diliminde toplanması ve kesitsel verinin kullanılması değişkenlerin nedensellik ilişkilerini sınırlamaktadır. Gelecekteki araştırmalarda bu konuda, boylamsal verilerin kullanılması veya deneysel tasarım ile daha etkili sonuçların elde edilmesi tavsiye edilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederim.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan Komisyonundan 06.09.2024 tarih ve 2024/271 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi: Birey, kurum, kent ve ülke düzeyinde* (1. baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Akgeyik, T. (2001). Değişim yönetimi: İnsan kaynakları yönetiminin yeni görev alanı. İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40, 103-122.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *AKÜ İİBF Dergisi*, 19(1), 113-124. <https://doi.org/10.5578/jeas.57176>
- Alagöz, G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi: Antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama [Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=OykDDDeWBWTL9-Wm52sZBrAVRCZrl5QgyGva6RrZt016HxgCthvMBhcweDteXEN2w>
- Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). *Managing Change, Creativity and Innovation* (1. Ed.). Sage Publications, Great Britain.

- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim üyelerinin işe bağlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=EEdQgIdFRxX5NbvVau-AoMICclo-B_0isAlICSoFuwXDkWDVAxwBaZToXBd5CJb
- Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. A. (2001). *Integrating Work And Family Life: A Holistic Approach*, A Report of the Sloan Work-Family Policy Network. MIT Sloan School of Management, Boston M.A.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (12. baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217–236.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetiş Davranış*. (3. baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baquero, A. (2022). Job insecurity and intention to quit: The role of psychological distress and resistance to change in the UAE hotel industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013629>
- Belias, D., & Trihas, N. (2023). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.1-35. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216952>.
- Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. *Proceedings of the Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*. Springer Proceedings in Business & Economics: Springer, 639–648. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_49
- Borah, N., & Bagla, N. (2016). Work-life balance: Assessing perceptions, *SCMS Journal of Indian Management*, 112-119.
- By, R. T., & Dale, C. (2008). The successful management of organisational change in tourism SMEs: Initial findings in UK visitor attractions. *International Journal of Tourism Research*, 10(4), 305–313. <https://doi.org/10.1002/jtr.663>
- Cancañón, C. E. Z., Leon, Y. O. L., & Pino, M. R. M. (2022). Organizational change management model with lean thinking in tourism services. *Contaduría y Administración*, 67(1), 1-23 <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912>.
- Catsouphes, M. P., & Kossek, E. E. (2006). *The work and family handbook: multi-disciplinary perspectives, methods and approaches*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002>
- Chiang, F. T., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 25-32, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005>.
- Choudhary, N. & Singh, N. K. (2016). Work-family balance as per life stage and total experience: An empirical study among officers of defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-70.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*, (6. Ed.), New York: Routledge / Taylor & Francis Group.
- Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. *Journal of Management in Medicine*, 10(2), 23-30.
- Cullen K. L., Edwards B. D., Casper W. C., & Gue K. G. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>.
- Dilek, S., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin işkoliklik eğilimleri ile iş-yaşam dengeleri. *E-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 36-55.
- Distefano, C., & Hess, B. (2005). Using confirmatory factor analysis for construct validation: An empirical review. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 23, 225-241.
- Düzce İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Verileri (2024). Düzce ili turizm işletme belgeli konaklama tesisleri . <https://duzce.ktb.gov.tr/TR-212380/turizm-isletme-belgeli-konaklama-tesisleri.html> adresinden 19 Ağustos 2024 tarihinde alınmıştır.
- Eka, F., & Herminingsih, A. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at pt. abyor international. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479-489. 10.31933/dijemss.v1i4.216.
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; The moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41. 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.51.33.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <http://doi.org/10.1080/714023845>.
- Gül, İ. (2018). Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma [Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=hcgrYffRbz0Z44UJEuLtwYE4GUmAlhsweiz1ovA9VU0xfFmN1hg8_z6IzkdFocAV
- Günay, G., & Demiralay, T. (2016). Serbest muhasebesi ve mali müşavirlerin iş stresi, tükenmişlik sendromu ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 917-935.
- Gürel, P. A. (2018). İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: lojistik regresyon analizi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1, 31-44.
- Gürel, P. A. (2019). Organizasyonlar tarafından uygulanan iş-yaşam dengesi programlarının çalışanlara etkisi. *Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Finans Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 29-42.

- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon; Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme* (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, (7. Ed.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7. Ed.). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>.
- Harrington, B. (2007). *The Work-Life Evolution Study* (1. Ed.). Boston, MA: Boston.
- Hildebrandt, E. (2006). Balance between work and life—new corporate impositions through flexible working time or opportunity for time sovereignty?. *European Societies*, 8(2), 251–271.
- Hooper, A., & Potter, J. (2019). *The Business Of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization* (1. Ed.). Routledge, London,
- Hutchison, J. (2024). Work-life fit takes a village. *Michigan State University WorkLife Office*. <https://worklife.msu.edu/news/work-life-fit-takes-village> adresinden 17 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- İraz, R. (2000). Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4, 155-163.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
- Kan, Z. (2019). Talking about how to improve the work adaptability of new employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 3, 435-439. 10.2991/ssmi-19.2019.74.
- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 186-199.
- Keskin, E., & Karavardar, G. (2018). İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe kadın çalışanlara yönelik bir uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 21, 3239-3251. 10.26449/sssj.744.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- Kozak, N. (2012). *Turizm Pazarlaması. Gözden Geçirilmiş* (4. baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kubr, M. (2010). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi* (4. baskı). MPM Yayınları, Yayın No:711, Uluslararası Çalışma Örgütü Cenevre.
- Lockwood, N. (2003). Work/life Balance: Challenges and solutions. *Research Quarterly Series SHRM research*. 1, 2-10.
- Neves, P., & Van Dam, K. (2024). Facilitating change: The role of adaptability and LMX for change support. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/00218863241257959>.

- O'Connell D., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1071791907311005>.
- Oreg S., Vakola, M., & Armenakis A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Özaydın, M. (2013). Cinsiyete dayalı refah sınıflandırmaları temelinde iş ve aile yaşamının uyumlaştırması sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 47-72.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1997). *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World* (1. Ed.). Bloomsbury Academic.
- Pekdemir, I., & Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(14), 309-337.
- Ployhart R. E., & Bliese P. D. (2006). Individual adaptability (I-Adapt) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurements of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, (pp. 3–39) içinde. 6, Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7).
- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış* (1. baskı). (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayınları, İstanbul.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. Ed.). New York: Free Press.
- Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Strategic hotel management in the "hostile" international environment. (in V. Katsoni & C. Van Zyl, Eds.), *Culture and tourism in a smart, globalized, and sustainable world*, (325–336). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_21.
- Roy, G. (2016). Impact of mobile communication technology on the work life balance of working women-a review of discourses. *The Journal – Contemporary Management Research*, 10(1), 79-101.
- Sturges J., & Guest D. (2004). Working to live or living to work? work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145.
- Swami, (2007). Work-life balance: Organizational strategies for sustainable growth. *HRM Review*, October, 33-37.
- Şişman, S., & Yıldırım, Y. (2023). Örgütsel değişimin iş-aile-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: E-ticaret şirketi üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6 (1), 64-73.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (1. Ed.). Boston, Pearson Education. ISBN-13: 978-0205849574.

- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Titang, F. F. (2013). The impact of internal communication on employee performance in an organization. *SSRN Electronic Journal*, 1(1), 1-90. 10.2139/ssrn.2865675.
- Ülgen, H. (1989). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İ.Ü. Rektörlüğü Yayın No: 3551, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 212, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Quick, J. C., Nelson, J. D., & Hurrell, D. L. (1997). Preventive stress management in organizations. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10238-000>.
- Van Dam K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In Oreg S., Michel A., By R. T. (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 123–142. Cambridge University Press.
- Van Dam K., & Meulders M. (2021). The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(2), 123–134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>.
- Walker, J., Armenakis, A., & Bernerth, J. (2007). Factors influencing organizational efforts: An integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 761-773. <https://www.doi.org/10.1108/09534810710831000>.
- Wanberg C. R. & Banas J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work life balance issues: The role of business strategy and high performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
- Wheatley, J. (2015). Leading organizational change with safety. *Professional Safety*, August, 28-31.
- Whitehouse, G., & Zetlin, D. (1999). Family friendly policies: distribution and implementation in Australian workplaces. *The Economic and Labour Relations Review*, 10(2), 221-239.
- Wirtz, A., Nachreiner, F., & Rolfes, K. (2011). Working on Sundays—effects on safety, health, and work-life balance. *Chronobiology International*, 28(4), 361-370.
- Yadav, R., & Khanna, A. (2014). Literature review on quality of work life and their dimensions. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19, 71-80. <https://doi.org/10.9790/0837-19957180>.
- Zait, A., & Berteau, P. E. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing*, 9(2), 217-224. <https://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vixy2011i2p217-224.html>.