

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## ÇANAKKALE İLİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARININ YÖNETİM TARZI ALGILARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Funda ALDOĞAN ŞENOL<sup>1</sup> Oğuz DİKER<sup>2</sup> Lütfi ATAY<sup>3</sup>

### Öz

*Tükenmişlik, çalışma hayatında hem bireysel performansı hem de örgüt performansı olumsuz yönde etkileyen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, kendilerine atfedilen sorumlulukları yerine getirmemekte ve müşterilere karşı tutumlarında olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bireysel motivasyon başta olmak üzere takım ve grup motivasyonları, çalışanların işe ve örgüte bağlılıkları, devamsızlık, işe geç kalma, kaytarma, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma gibi örgütsel faktöre doğrudan etki eden tükenmişlik sendromu yöneticiler için pozitif performansın sağlanması adına çözümlenmesi gereken temel sorunlardan birisidir. Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 411 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan demokratik ve paternalist yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azalttığı, otoriter ve tam serbesti yönetim tarzlarının ise otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini artırdığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak algılanan yönetim tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarının, verimliliklerinin ve iş tatminlerinin artmasına yardımcı olacaktır. Yöneticilerin bu nedenlerden dolayı çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini en aza indirmek amacıyla olumlu yönetim tarzları sergilemesi gerekmektedir. Bu araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın dâhil edilmediği diğer illerde ve konaklama işletmelerinde daha derinlemesine araştırmaların yapılması ve yapılacak araştırmalar arasında karşılaştırma yapma olanağı sunması açısından ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar açısından faydalı olacaktır. Ayrıca çalışma yönetim tarzı, paylaşımcı yönetim tarzı gibi araştırmada yer almayan yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi gelecek araştırmalarda yer alabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çanakkale, Otel Çalışanları, Tükenmişlik, Yönetim Tarzları.

**JEL Kodları:** Z31, Z32, Z39

**Başvuru:** 11.09.2018 **Kabul:** 24.02.2019

1 Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, funda@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4446-7847>

2 Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği, oguzdiker@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9538-1621>

3 Doç., Dr., Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, lutfiatay@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2598-6227>

## THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE PERCEPTIONS ON BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES AT 4 AND 5 STARS HOTELS IN ÇANAKKALE

### Abstract

*Burnout is a syndrome that affects both individual performance and organizational performance negatively in working life. Employees who experience burnout syndrome show negative behaviors in their responsibilities attributed to them and their attitudes towards customers. Burnout syndrome, which has a direct affect on internal motivation in particular; as well as on other structural factors such as team and group motivation, employee's commitment to work and the organization, absence, tardiness, slacking and intention of leaving work as well as decision of leaving work, is one of the primary issues that managers must resolve in order to ensure positive performance. The aim of the study is to determine the relationship between perceived management style and burnout level of Hotel employees. In this context, the survey was conducted to 411 hotel employees who work 4 and 5 star hotel in Çanakkale. As a result of the study, perceived democratic and paternalist management styles decrease the burnout level of hotel employees, authoritarian and laissez-faire management styles increase the hotel employees' burnout level. Hotels should show care to psychological conditions of their staff to ensure their high motivational level, job satisfaction, increased organizational commitment and productivity. A positive management style should be demonstrated in order to minimize burnout levels. This research has been conducted on the hotel staff who work in four and five-star hotels in Çanakkale. This research will be significant for enabling individuals and organizations to carry out in-depth research and to offer a possibility to make a comparison between the future research to be made in different hotels and cities which this research did not include. The effect of the burnout levels on the hotel staff such as conflict management style, and a participative management style which this research also did not include could be within the scope of the future research.*

**Keywords:** *Burnout, Çanakkale, Hotel Employees, Management Styles.*

**JEL Codes:** *Z31, Z32,Z39*

## 1. GİRİŞ

Tükenmişlik mesleki bir hastalık olarak ilk defa 1974'te Psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından uyuşturucu bağımlısı çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada yer almış, 1976 yılında sosyal psikoloji alanında araştırmalar yapan Christina Maslach tarafından çalışanların duygusal hislerini kaybetmeleri ve müşterilere karşı duyarsızlaşmaları şeklinde ele alınmıştır (Ahola ve Hakanen, 2007:103). Maslach tükenmişliği “duygusal çöküntü, içine kapanma ve çalışma arkadaşlarıyla kıyaslandığında bireyin hissettiği kişisel başarısızlık hissinden doğan bir sendrom” olarak tanımlamıştır (Barutçu ve Serinkan, 2008:545).

Tükenmişlik fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak enerjinin tükenmesine neden olmakta ve bu nedenle çalışanlar açısından motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Halbesleben ve Bowler, 2007:94; Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman ve Moyle, 2007:793). Tükenmişlik sendromunun mide bulantısı, baş ağrısı, yorgunluk, hastalığa eğilimli olma gibi fiziksel (Malach- Pines, 2005:81); kaygılı, şüpheli, alıngan, endişeli, depresyona eğilimli olma gibi psikolojik (Izgar, 2001:9; Dalkılıç Sürgevil, 2014:32) ve işe geç kalma, iş doyumsuzluğu, işe gitmeme, insanları küçümse gibi davranışsal (Işıkkhan, 2004:48) belirtileri mevcuttur.

Tükenmişlik süreci duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklinde süreçlere ayrılmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:624). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001:403) duygusal tükenmeyi tükenmişliğin en temel boyutu ve ilk belirtisi olarak göstermiştir. Duygusal tükenme, çevresindeki insanların bireyden yoğun duygusal taleplerde bulunması ve bunun sonucunda bireyin duygusal olarak kendisini aşan bir çalışma ortamıyla baş başa kalmasını ifade etmektedir (Maslach, 2003:3). Hock (1988:168), duyarsızlaşma boyutunu bireyin hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk hatta insancıl olmayan şekilde olumsuz tavırlar sergilemesi olarak tanımlamıştır. Son süreç olan kişisel başarı eksikliği bireyin kendisini yetersiz, başarısız ve sürekli suçluluk duygusu içerisinde hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Maslach, 2003:190).

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda sosyal hizmet veren veya yardım amaçlı mesleklerde çalışan bireyler üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:622). Bu çalışmaların mesleki açıdan daha çok sağlık çalışanları, akademisyenler ve öğretmenler üzerine yapıldığı görülmektedir (Ergin, 1995; Bilici, Mete, Soylu, Bekaroğlu ve Kavakçı, 1998; Tümkaya, 1999; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006; Kanste, Kyngas ve Nikkila, 2007; Angermeier, Dunford, Boss ve Boss, 2009; Helvacı ve Turhan, 2013; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2014; Çan, Çimen ve Özsarı, 2017).

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin çalışanların kişilikleri ve kişisel özellikleri (Storm ve Rothmann, 2003; Bühler ve Land, 2003; Ghorpade, Lackritz ve Singh, 2007), sosyal destek ve bireysel stres unsurları (Jenkins ve Elliot, 2004; Lloyd, King ve Chenoweth, 2002;) gibi bireysel etkenler ile örgütsel iletişim (Brown ve Roloff, 2015), örgüt kültürü (Ginossar, Oetzel, Hill, Avila, Archiropoli ve Wilcox, 2014; Williams, Manwell, Kondrad ve Linzer 2007; Montgomery. Todorova, Baban ve Panagopoulou, 2013), örgütsel yapı (Bilal ve Ahmed, 2017; Mahdiyön ve Hasani, 2015) gibi örgütsel faktörler ile

ilişkilerine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu çalışmanın konusu olan yönetim tarzı ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkinin literatürde yeterince yer bulmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışma otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve algılanan yönetim tarzları arasındaki ilişkinin irdelenmesini amaçlanmıştır.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Turizm İşletmelerinde Tükenmişlik

Müşterilerle yüz yüze iletişim gerektiren hizmet meslekleri diğer iş türlerinden farklı olarak duygusal talepler içermektedir (Sandiford ve Seymour, 2007:213). Mesleki stres bağlamında duygusal unsurlar içeren mesleklerde tükenmişlik sendromu olası bir olumsuz sonuç olarak görülmektedir (Pienaar ve Willemse, 2008:1053). Turizm sektörü içerisinde müşteri ile en fazla yüz yüze iletişimin gerçekleştiği işletmeler otel işletmeleridir.

Birdir ve Tepeci (2003:96) sektör itibariyle konaklama sektörünün çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilecek birçok özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin haftanın yedi günü ağırlama faaliyetlerinin olması, uzun vardiyalı çalışma süreleri, müşteri tatmininden kaynaklı zorluklar yaşamaları ve insanlarla birebir iletişim içerisinde olmaları bu özelliklerden bazılarıdır (Akoğlan Kozak, 2001:12; Türkmen ve Artuğer, 2011:235). Buick ve Thomas (2001:304) otellerde yaşanan işgücü devir hızının yüksek olmasının da çalışanlarda tükenmişliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Turizm işletmelerinde tükenmişlik üzerine yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Tükenmişlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Yazar(lar)	Analiz Düzeyi	Bulgular
Akoğlan Kozak (2001)	Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınlar	Konaklama sektöründe çalışan kadınların %45'inde tükenmişlik yaşandığı tespit edilmiştir.
Birdir ve Tepeci (2003)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.
Kim, Shin ve Umbreit (2007)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, nevrozizm ve öz-disiplin olmak üzere beş kişilik boyutunun otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini incelemiş çalışanların kişilik özelliklerinin mesleki tükenmişliğini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
Pelit ve Türkmen (2008)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Kıyı ve şehir otelciliği çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada şehir otelciliğinde çalışanların kıyı otelciliğinde çalışanlara göre kişisel başarılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.
Aslan ve Etyemez (2015)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Güven ve Sezici (2016)	Otel İşletmeleri Çalışanları	Antalya ilindeki otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini Maslach tükenmişlik modeline göre incelemiş ve her üç boyut (duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği ve duyarsızlaşma) arasında kuvvetli ilişki saptamışlardır.

Tükenmişlik bireysel sıkıntılara ve olumsuz örgütsel sonuçlara neden olan kaygı verici bir sendromdur (Cordes ve Dougherty, 1993:637). Tükenmişliğin bireysel sonuçları; kalp damar hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, deri hastalıkları, migren, depresyon, anksiyete gibi rahatsızlıklardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005:310). Örgütsel sonuçları ise; devamsızlık yapma eğilimi, performans düşüklüğü, dikkat bulanıklığı, müşterilere karşı ilgisizlik ve saygısızlık, işe karşı ilgisizliktir (Göktepe Kaya 2016:35-36; Maslach ve Zimbardo, 1982:74; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406; Dalkılıç Sürgevil, 2014:142; Izgar 2001:25).

Tükenmişlik sendromu örgütün katkısı olmadan çalışanın bireysel çabaları ile üstesinden gelebileceği bir sorun değildir (Özler, 2010:308). Çalışanların yöneticilerinden takdir görmesi, onlar tarafından desteklenmesi ve güvenilir bir ortam içerisinde olması tükenmişliğin oluşumunu etkilemektedir (Cerit, 2008:555). Leiter ve Maslach (1988:305) yöneticileri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanlarda tükenmişlik düzeylerinin arttığını belirtmiştir.

Bu nedenle yönetim tarzları tükenmişliğe etki eden en önemli faktörlerden birisidir (Seltzer ve Numerof, 1988:439). Çağlıyan (2007:38) yöneticilerin kırıcı ve incitici davranışlarda bulunması, astlarına karşı adil davranmaması, örgüt içerisinde yanlış veya eksik ödül dağıtması gibi davranışlar sergilemesinin çalışanlarının tükenmişlik sendromuna yakalanmasına zemin hazırladığını belirtmiştir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarının gerek fiziksel gerekse psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt içerisindeki tükenmişlik düzeylerini azaltabilecek güce sahiptir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135). Bu durum emek yoğun faaliyetlerin yürütüldüğü turizm işletmeleri için de önem taşımaktadır.

### **1.1.2. Turizm İşletmelerinde Yönetim Tarzları**

Yönetim tarzına ilişkin araştırmalar iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve işletmelerin küreselleşmeleriyle birlikte iş ağını genişletmeleri sonucunda artış göstermiştir (Adler, 1983:226; Ronen, 1986:1). Utroska (1992:21) yönetim tarzını, yöneticilerin çalışanlar ve karar alma süreci ile ilişki olarak benimsediği tutum olarak açıklamıştır. Harvey ve Turnbull (2006:332) yönetim tarzını, yönetsel kararların verilmesinde yöneticinin izlediği yol olarak tanımlamıştır. Hoang (2008:33) yönetim tarzını yöneticinin örgütteki çeşitli durumlara yaklaşımı ve astlarına karşı sergilediği tutum olarak açıklamıştır. Nwudukwe ve Timinepere (2012:199) ise yönetim tarzının örgütü yönetmenin yolu olduğunu belirtmiştir.

Yönetim, turizm işletmelerinde genel olarak en güç fakat en önemli görev olarak kabul görmektedir (Aktaş, 1989:74). Çalışkan (2009:221) modern turizm işletmeciliğinde artan rekabet ortamı ve hizmet kalitesini geliştirmek açısından yönetim tarzlarının önemli olduğunu vurgulamıştır. Werner (1993:111) yönetim tarzını oluşturan unsurları yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri, hayat felsefesi, işgücü ilişkisi, amiri ve örgütsel yetkiye sahip kişiler üzerindeki etkisi ve yöneticinin diğer birimlerle ilişkisi olarak belirtmiştir. Marcinkeviciute ve Zukovskis (2016:121-122), yönetim tarzını oluşturan unsurları nesnel unsurlar (yönetilen örgütün özellikleri, ele alınan sorunların özellikleri, yönetim seviyesi, yönetilen personelin özellikleri, yöneticinin kariyer yolu)

ve öznel unsurlar (yöneticinin kişisel kalitesi, yöneticinin eğitimi gibi) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Adizes (2004:26) ise sonuçlar üretme, süreçleri yürütme, yaratıcılığı ön plana çıkartma ve çalışanları motive etme fonksiyonlarının ne seviyede kullanıldığına bağlı olarak yönetim tarzının değiştiğini belirtmiştir.

Yönetim tarzı hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen, çalışanların örgüte karşı bağlılık ve ilgi düzeyini belirleyen önemli bir unsurdur (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013:1). Deery ve Jago (2001) otel çalışanlarının bürokratik yönetim tarzına sahip olan yöneticileri otokratik olarak algıladıklarını ve bu yöneticilerle istişare etmenin güç olduğunu belirtmiştir. Aktaş ve Kılınç (2007) TÜROB üyesi beş yıldızlı oteller üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların yönetsel adalet ve çatışma yönetimindeki etkinlikleri konusunda hassas oldukları buna bağlı olarak da iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir çalışmada Zopiatis ve Constanti (2010) Kıbrıs'taki otel çalışanlarının yönetsel algılarında pozitif değerler taşıyan yönetsel davranışların, çalışanların aidiyet ve tükenmiş duyguları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

İbiş ve Batman (2017) otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet faktörlerinin otelde çalışma süresine göre farklılık yaratıp yaratmadığına yönelik yaptıkları çalışmada yönetim tarzı boyutunda anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir. Erol ve Köroğlu (2013) çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yapıcı yönetsel davranışlarından olumsuz, bürokratik ve otokratik yaklaşımlar ile de pozitif olarak etkilendiğini ifade etmektedirler. Wang, Tsai ve Tsai (2014) araştırmalarında turizmde pozitif ve dönüşümcü yönetsel tarzların çalışanların yaratıcılık, bireysel etkililikleri üzerinde etkili olduğu ve iş karmaşıklığını azaltıcı yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Görüldüğü gibi turizm işletmeleri çalışanlarının pozitif ve yapıcı yönetsel algıları pozitif örgütsel davranış, bürokratik yönetsel algıları ise negatif davranışlar doğurmaktadır. Bu açıdan ele alındığında çalışanların yönetsel algıları tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi olasıdır.

Araştırmanın problemi turizm sektörünün iş yükü bakımından en yoğun alanlarından birisi olan büyük ölçekli otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzı tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu problemten hareketle otel işletmeleri içerisinde yapısal olarak daha büyük olan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzını ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda algılanan demokratik ve paternalist yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Algılanan otoriter ve tam serbesti yönetim tarzlarının ise otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini arttırdığı belirlenmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarının yönetim tarzı algılarının tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesidir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin var olduğu örgüt, çevresindeki değişimlere uyum sağlamak için kendi yapısındaki değişiklikleri

kolay bir şekilde gerçekleştirememektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982:77; Maslach ve Leiter 1977:73-74). Raquepaw ve Miller (1989) yapmış oldukları çalışmada tükenmişlik yaşayan bireylerin iş değiştirmeye eğilimli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenlerle tükenmişliğe neden olan etmenler incelenmesi gereken bir konudur. Tükenmişliğin açıklanan olumsuz sonuçlarına bakıldığında örgüt açısından zararları açıkça görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmanın konusu olan kavramların ayrı ayrı incelendiği fakat iki değişken arasındaki ilişkinin bütünlük olarak ele alındığı çalışmaların literatürde yeterince yer bulmadığı görülmüştür. Bu yönüyle çalışma literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ait internet sitesinden alınan verilere göre Çanakkale ilindeki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı iki, dört yıldızlı otel sayısı sekizdir (yigm.kulturturizm.gov.tr). Araştırmanın yapıldığı dönemde işletmelerden alınan verilere göre çalışan sayısı yaklaşık 700 kişidir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak 384 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışma için 413 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu anketlerden 411 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

## 2.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Anket formlarından faydalanılarak nicel yöntemin kullanıldığı bir çalışma yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri, istatistik gibi ikincil kaynaklardan ve araştırmacının bireysel veya kurumsal çabalarla toplama yoluna gittiği yapılandırılmış soru formları gibi verilerle gerçekleştirilmektedir (Kozak, 2015:29). Tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla turizm alanında da çok kullanılan ölçeklerden birisi olan (Güven ve Sezici, 2016:111; Hsu, 2013:184; Kim, Shin ve Umbreit, 2007:427) Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden yararlanılmıştır. Ölçek 22 soru ile üç boyutu ölçümlenmektedir. Bu boyutlar duygusal tükenme (1,2,3,6,8,13,14,16,20), duyarsızlaşma (5,10,11,15,22) ve kişisel başarı eksikliği (4,7,9,12,17,18,19,21) olarak adlandırılmıştır. Ergin (1992) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik için 0.83, duyarsızlaşma için 0.65, kişisel başarı eksikliği için 0.72'dir.

Algılanan yönetim tarzını belirlemek üzere Bektaş (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört boyut ve bu boyutlara ait 23 sorudan oluşmaktadır. Otoriter yönetim tarzı (31,32,33,34,35,36), demokratik yönetim tarzı (40,41,42,43,44,45), tam serbesti yönetim tarzı (37,38,39), paternalist yönetim tarzı (23,24,25,26,27,28,29,30) boyutlarını içermektedir. Bektaş (2014) yapmış olduğu çalışmasında güvenilirlik katsayısını 0,89 olarak bulmuştur. Alt boyutlara ait güvenilirlik katsayısı otoriter yönetim tarzı için 0,83, demokratik yönetim tarzı için 0,88, tam serbesti yönetim tarzı için 0,66 ve paternalist yönetim tarzı için 0,90 çıkmıştır.

**Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Yönetim Tarzı Boyutları**

Yönetim Tarzı	Yönetimsel Davranış
Otokratik	Yönetici kararları tek başına almaktadır. Yasal mevki ve gücü kendisinde toplamıştır. Emirlerine ve kararlarına uyulmasını istemektedir.
Demokratik	Yönetim yetkisini paylaşma eğilimindedir. Önemli kararların alınmasında astların fikirlerini almaktadır.
Tam Serbesti	Yönetici yetkiye sahip çıkmamaktadır. Yetki kullanma hakkını astlara devretmiştir. Çalışanlar kendi kararlarını kendisi alabilmektedir.
Paternalist	Yönetici çalışanlarına bir ebeveynin çocuğuna gösterdiği ilgi ile yaklaşmaktadır. Çalışanlarına iş hayatının yanı sıra özel hayatlarında da destek olmaktadır.

**Kaynak:** Mucuk (2005:167); Newstrom ve Davis (1993:227); Özgür (2011:219); Eren (2011:524); Köksal (2011:102) çalışmalarından derlenmiştir.

#### 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri otel çalışanları tarafından algılanan yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair araştırma sorusundan hareketle belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri literatürde algılanan yönetim tarzı ile çalışanların yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda hipotezler temel alınarak oluşturulmuştur.

Kanste ve arkadaşları (2007) 601 hemşire ve yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada tam serbesti yönetim tarzının kişisel başarıyı düşüren bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zopiatis ve Constanti (2010) Kıbrıs'daki konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada tam serbesti yönetim tarzının duyarsızlaşma düzeyini etkilediğini belirlemiştir. Danapour (2016) antrenörlerin tükenmişlik düzeyi ile algılanan yönetim tarzını araştırmış, araştırma sonucunda otoriter yöneticinin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisinin olduğunu belirlemiştir. Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) Marmara bölgesindeki banka çalışanları üzerinde algılanan yönetim tarzlarının tükenmişlik düzeyi üzerine etkisini belirlemek amacıyla 680 çalışanla anket yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre otoriter yönetim tarzının çalışanların duyarsızlaşma düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmaların ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H1:** Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan otoriter yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan demokratik yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

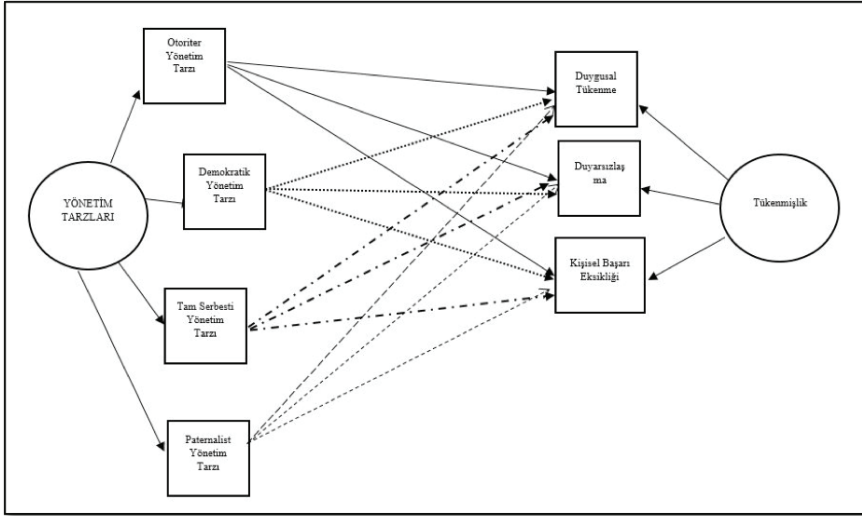
**H3:** Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan tam serbesti yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Çanakkale ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının algılanan paternalist yönetim tarzı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Söz konusu hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli (Şekil 1) aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modelinde de görüldüğü üzere yönetim tarzı boyutları otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, tam serbesti yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzı olarak ele alınmıştır. Tükenmişlik kavramı ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı eksikliği boyutları ile incelenmiştir.

### 3. BULGULAR

Araştırmaya katılanlara ait tanımlayıcı bilgiler aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı**

Değişken	Grup	n
Cinsiyet	Erkek	250
	Kadın	161
Yaş	21 yaş altı	12
	21-35	277
	36-50	108
	51-65	14
Medeni durum	Evli	180
	Bekâr	231

Tablo 3’te bulunan değerlere bakıldığında erkek çalışanların kadın çalışanlara, bekâr çalışanların sayısının ise evli çalışanların sayısına göre de daha fazla olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışma koşullarının ağır olması ve vardiya uygulanması bu farklılığın kaynağı olarak görülebilir. Yaş faktörüne bakıldığında ise en az katılımcının 21 yaş altında olduğunu görmektedir. Bunun nedeni olarak belirtilen yaş altında ilköğretim ve lise

eğitiminin devam etmesi ve 4857 Sayılı İş Kanunu'nda yer alan yaş sınırı gösterilebilir.

**Tablo 4. Katılımcıların Çocuk Sayısı, Eğitim, Gelir Değişkenlerine Göre Dağılımı**

Değişken	Grup	n
Çocuk sayısı	Yok	192
	1 çocuk	92
	2 çocuk	85
	3 çocuk	33
	4 çocuk	9
Eğitim	İlköğretim	13
	Lise	148
	Önlisans	129
	Lisans	105
	Yüksek lisans	16
Gelir	1500 TL altı	117
	1500-2499 TL	244
	2500-3499 TL	36
	3500 TL ve üzeri	14

Tablo 4'te görüldüğü üzere çocuk sayısı açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğu çocuk sahibi değildir. Eğitim durumu açısından bakıldığında lise ve ön lisans eğitiminde yığılma olduğu gözlemlenmektedir. Lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesinde olan otel çalışanlarının lise ve lisans eğitim seviyesine sahip olan otel çalışanlarından az olmasının sebebi olarak iş hayatından beklentilerinin yüksek olması olarak gösterilebilir. Lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar çoğunlukla yönetimde yer almak istemektedir.

**Tablo 5. Katılımcıların Departman ve Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Dağılımı**

Değişken	Grup	n
Departman	Ön büro	61
	Aktivite	8
	Kat hizmetleri	112
	Yiyecek içecek	154
	Muhasebe	19
	Diğer	57
Çalışma süresi	1 yıldan az	60
	1-5 yıl arası	280
	5 yıl üzeri	71

Tablo 5'de görüldüğü üzere departman açısından katılımcıların sayısına bakıldığında en fazla yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışıldığı görülmektedir. Çalışma süresi olarak ise en fazla yoğunlaşma 1-5 yıl arasında gerçekleşmiştir. 1 yıldan az çalışanın olması çalışanların çoğunlukla sezonluk çalışmasından kaynaklanabilmektedir. 5 yıl üzerinde çalışan sayısındaki azlığın nedeni ise iş yükü fazlalığı ve ağır çalışma koşullarıdır.

**Tablo 6. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Tanımlayıcı Faktör Analizi**

Maslach Tükenmişlik Envanterinin Alt Boyutları	N	Min.	Max.	Ort.	SS
Duygusal Tükenme	411	0,00	32,00	10,11	6,29
Duyarsızlaşma	411	3,00	18,00	8,66	3,75
Kişisel Başarısızlık	411	3,00	25,00	11,92	4,12

Maslach Tükenmişlik Envanterinin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında duygusal tükenme alt boyutunun ortalaması 10.11 (S=6.29), duyarsızlaşma alt boyutunun ortalaması 8.66 (S=3,75), kişisel başarısızlık alt boyutunun ortalaması 11.92'dir (S=4.12). Bu değerlere bakıldığında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının düşük düzeyde, kişisel başarı hissi alt boyutunun yüksek düzeyde tükenmişlik gösterdiği görülmektedir (Maslach, Jackson ve Leiter, 2010).

Yapılan faktör analizi neticesinde yönetim tarzları ölçeğinin dört faktörlü yapıya uyum sağladığı tespit edilmiş olup, ölçek için varyans açıklama oranı % 60,31 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %88,3; Barlett küresellik testi:  $\chi^2$ :4,181 olarak bulunmuştur. Faktörlerin içsel tutarlılıkları göz önüne alındığında Cronbach Alpha değeri %73,5'dir. Tükenmişlik ölçeği için yapılan faktör analizinde ölçeğin üç faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiş ve varyans açıklama oranı % 44,14 olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıkları göz önüne alındığında Cronbach Alpha değeri %75,9'dir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %82,6; Barlett küresellik testi:  $\chi^2$ : 2,675 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005:115).

**Tablo 7. Normallik Testi Sonuçları**

Skor puanları	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk	
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd
Duygusal tükenmişlik düzeyleri skoru	.101	411	.000	.955	411
Duyarsızlaşma düzeyleri skoru	.121	411	.000	.947	411
Kişisel başarı eksikliği hissi skoru	.089	411	.000	.980	411
Algılanan otoriter yönetim tarzı	.114	411	.000	.953	411
Algılanan demokratik yönetim tarzı skoru	.138	411	.000	.933	411
Algılanan tam serbesti yönetim tarzı skoru	.131	411	.000	.920	411
Algılanan paternalist yönetim tarzı skoru	.116	411	.000	.943	411

Tablo 7'de skor puanları için elde edilen normallik testi sonuçları gösterilmektedir. Gözlem sayıları 50'nin üzerinde olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları baz alınmıştır. Bulgulara göre tüm değerler normal dağılıma uygun değildir ( $p < 0.05$ ). Bu durumda ilişki analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

**Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Duygusal tükenmişlik düzeyleri	Algılanan otoriter yönetim tarzı	Algılanan paternalist yönetim tarzı	Duyarsızlaşma düzeyleri	Demokratik yönetim	Algılanan tam serbesti yönetim tarzı	Kişisel başarı eksikliği hissi
Duygusal tükenmişlik düzeyleri	<b>1</b>						
Algılanan otoriter yönetim tarzı	0,535	<b>1</b>					
Algılanan paternalist yönetim tarzı	-0,172	-0,404	<b>1</b>				
Duyarsızlaşma düzeyleri	0,633	0,440	-0,129	<b>1</b>			
Demokratik yönetim tarzı	-0,251	-0,423	0,618	-0,221	<b>1</b>		
Algılanan tam serbesti yönetim tarzı	0,255	0,531	-0,421	0,265	-0,310	<b>1</b>	
Kişisel başarı eksikliği hissi	-0,241	-0,259	0,477	-0,215	0,374	-0,242	<b>1</b>

Tablo 8’de skor puanları arasındaki ilişkileri incelemek için elde edilen korelasyon analiz sonuçları gösterilmektedir. Veriler normal dağılıma uygun olmadığı için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=0,535$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,440$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan otoriter yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,259$ ;  $p<0,001$ ).

Elde edilen bulgulara göre yönetim tarzını otoriter olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan yüksek çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak otoriter yöneticilerin çalışanların üzerinde kurmuş olduğu baskı gösterilebilir. Çalışanlar kendini ifade etmekte zorlanmakta, düşüncelerini açığa vuramamakta ve işletme kararlarına katılamamaktadır. Yöneticilerine karşı korku duymakta ve işe karşı motivasyonlarını yitirmektedir. Bu durumlar mesleki tükenmişliğin oluşmasında önemli etkenlerdir. Benzer şekilde Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) yapmış oldukları çalışmada otoriter liderlik tarzının çalışanların tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İlgili değerler ele alındığında **H1 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan demokratik yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,251$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan demokratik yönetim

tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,221$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan demokratik yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzey anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,374$ ;  $p<0,001$ ).

Elde edilen sonuçlara göre yönetim tarzını demokratik olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan düşük çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak demokratik yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, insancıl davranışlar içerisinde olması, çalışanlarına karşı eşit davranması ve güvenilir olması gösterilebilir. Çalışanlar bu durumlar karşısında kendisini değerli hissetmekte ve duygusal açıdan tatmin olmaktadır. Stresin düşük olduğu örgüt yapılarında çalışanların tükenmişlik düzeyi de düşük çıkmaktadır. İlgili değerler ele alındığında **H2 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r=0,255$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,265$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan tam serbesti yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,242$ ;  $p<0,001$ ).

Yönetim tarzını tam serbesti olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan yüksek çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak, tam serbesti tanıyan yöneticinin karar vermektan kaçınması, otoritesini kullanmaması, sorumluluk almaması sonucunda çalışanların etkili bir yöneticiye sahip olmadıklarını düşünmesi gösterilebilir. Çalışanlar kendilerini yetiştirmek ve sorunlara en iyi çözümü bulmak zorunda hissetmektedir. Bu durum baskı altında hissetmelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca otoritenin olmaması örgütte kargaşa yaşanması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar konuşmanın örgütte hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmektedir ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum bir süre sonra duyarsızlaşmanın yaşanmasına neden olabilmektedir. İlgili değerler ele alındığında **H3 desteklenmiştir.**

Otel çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,172$ ;  $p<0,001$ ). Otel çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,129$ ;  $p=0,009$ ). Otel çalışanlarının kişisel başarı eksikliği hissi ile algılanan paternalist yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,477$ ;  $p<0,001$ ).

Yönetim tarzını paternalist olarak algılayan otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri istatistiksel açıdan düşük çıkmıştır. Bu duruma gerekçe olarak paternalist yöneticinin çalışanlarının hem mesleki hem de özel hayatları ile ilgilenmesi, çalışanlarına ailenin bir parçası olduklarını hissettirmesi, onları motive etmesi gösterilebilir. Paternalist yönetici yardımsever ve iyi niyetli davranışlar sergilemektedir. Söz konusu gerekçeler, aynı zamanda Türk toplumunun kültürel özelliklerinin yansıması olarak da düşünülebilir. Yöneticinin bu tutum ve davranışları çalışanların tükenmişlik düzeylerini düşürmektedir. İlgili değerler ele alındığında **H4 desteklenmiştir.**

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

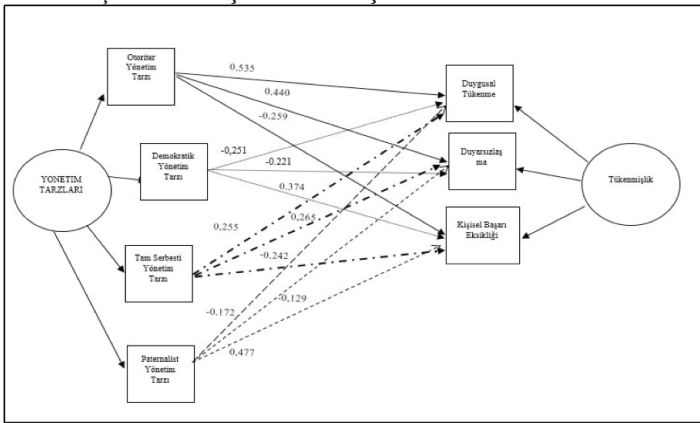
Tükenmişlik üzerine yapılan ilk çalışmaların hemşireler, öğretmenler ve sosyal hizmet çalışanları üzerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak sonraki çalışmalar tükenmişliğin yalnızca bu iş kollarında değil birçok farklı meslekte görülebileceğini ve çalışmaların gereksiz olarak sınırlandırıldığını göstermiştir (Birdir ve Tepeci, 2003:94). Konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşanması, uzun vardiyalı çalışma süreleri, müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001:12). Stresin yoğun olduğu çevrelerde ise tükenmişlik sorunu görülmektedir.

Tükenmişlik hem bireysel hayatı hem de örgüt hayatını etkilemektedir. Tükenmişlik yaşayan birey örgüt içerisinde işlerin yapılmasını engelleyebilmekte ve bu nedenle iş arkadaşları üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan birey müşterilere karşı olumsuz davranışlarda da bulunabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı yöneticiler çalışanlarının tükenmişlik yaşamaması için yönetimsel davranışlarına özen göstermelidir.

Otel işletmeleri büyük ölçüde insan gücü aracılığıyla işleyişini devam ettirmektedir. Bu doğrultuda otel çalışanlarının iş performansı otelin başarı durumunu etkilemektedir. Çalışanları işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirme ve onlara yol gösterme açısından yöneticiye çok fazla görev düşmektedir. Bu durum çalışanları psikolojik ve davranışsal açıdan etkilemekle birlikte işletmenin başarısı veya başarısızlığı ile de ilişkilidir. Yöneticinin çalışanlarına karşı motive edici davranışlarda bulunması ve onlara değerli olduklarını hissettirmesi çalışanlarının daha verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır.

Araştırmanın analizinden elde edilen veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda yer alan model oluşturulmuştur:

Şekil 2. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi



Şekil 2’de yer alan modelde de görüldüğü üzere araştırmanın sonucunda algılanan demokratik yönetim tarzı ve algılanan paternalist yönetim tarzının çalışanlarının

tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü; algılanan otoriter yönetim tarzı ve algılanan tam serbesti yönetim tarzının çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırdığı görülmektedir (Şekil 2). Bu sonuçlardan yola çıkarak algılanan yönetim tarzları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Kanste ve arkadaşları, 2007; Zopiatis ve Constanti, 2010; Danapour, 2016; Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016). Otel işletmeleri çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yüksek olması, iş tatminlerinin sağlanması, örgütsel bağlılıklarının ve verimliliklerinin artması için onların psikolojik durumlarına özen göstermelidir. Bu bağlamda tükenmişlik düzeylerini en aza indirmek amacıyla olumlu yönetim tarzları sergilenmelidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında otel yöneticilerine yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle otel yöneticileri çalışanların stres ve tükenmişlik düzeylerini arttıracak davranışlardan kaçınmalıdır. Yöneticiler hem örgüt hem de işletmenin sürdürülebilirliği için çalışanlarının huzurlu ve mutlu olacağı bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde tükenmişliğe yol açabilecek olumsuz koşulları olabildiğince azaltmalıdır. Ayrıca tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biri olan stres konusu üzerine çalışanlara stres yönetimi eğitimleri verilebilir.

Bu araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın dâhil edilmediği diğer illerde ve konaklama işletmelerinde daha derinlemesine araştırmaların yapılması ve yapılacak araştırmalar arasında karşılaştırma yapma olanağı sunması açısından ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar açısından faydalı olacaktır. Ayrıca çatışma yönetim tarzı, paylaşımcı yönetim tarzı gibi araştırmada yer almayan yönetim tarzlarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi gelecek araştırmalarda yer alabilir.

## KAYNAKÇA

- Adizes I. K. (2004). *Management/Mismanagement Styles*, Adizes Institute Publications, Santa Barbara.
- Adler, P. S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface, *Organization Science*, 6(2): 147-167.
- Ahola, K. & Hakanen, J. J. (2007). Job Strain, Burnout, and Depressive Symptoms: A Prospective Study Among Dentists, *Journal of Affective Disorders*, 104 (1-3): 103-110.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2: 11-19.
- Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aktaş, H. & Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımı ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18 (58): 76-87.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D. & Boss, R.W. (2009). The Impact of Participative Management Perceptions on Customer Service, Medical Errors, Burnout, and Turnover Intentions, *Journal of Healthcare Management*, 54 (2): 127-141.
- Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 482-507.
- Ayan, A., Ünsar, A. S. & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 507-538.
- Barutçu, E. & Serinkan, C. (2008). Günümüz Önemli Sorunlarından Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 541-561.
- Bektaş, M. (2014). Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği, Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilal, A. & Ahmed, M, A. (2017). “Organizational Structure as a Determinant of Job Burnout An Exploratory Study on Pakistani Pediatric Nurses”, *Workplace Health & Safety*, 65 (3): 118-128.
- Bilici, M., Mete, F., Soylu, C., Bekaroğlu, M. & Kavakçı Ö. (1998). Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 9(3):181-189.
- Birdir, K. & Tepeci, M. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, 11. Ulusal



- Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, 22-24 Mayıs, Afyon: 959-972.
- Brown, L.. A. & Roloff, M. E. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contract, *Communication Quarterly*, 63(4): 384-404.
- Buick, I. & Thomas, M. (2001). Why Do Middle Managers in Hotels Burnout?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6): 304-309.
- Bühler, K. E. & Land, T. (2003). Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study, *Hospital Topics*, 81(4): 5-12.
- Cemaloğlu, N.. & Kayabaşı, Y. (2014). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2): 123-155.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(4): 547-570.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (4): 621-656.
- Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider- Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 219-241.
- Çan, Ö., Çimen, M. & Özsarı, H. (2017). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(1): 34-39.
- Dalkılıç Sürgevil, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın, Ankara.
- Danapour, M. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran, Iran, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(7): 25-35.
- Deery, M. & Jago, L. K. (2001). Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences, *Hospitality Management*, 20(4): 325-338.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlaması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22- 25 Eylül, 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2): 37-50.
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3): 45-64.
- Ghorpade, J., Lackritz, J. & Singh, G (2007). Burnout and Personality: Evidence From Academia, *Journal of Career Assessment*, 15(2): 240-256.
- Ginossar, T., Oetzel, J. Hill, R., Avila, M., Archiopoli, A. & Wilcox, B. (2014). HIV Health-Care Providers' Burnout: Can Organizational Culture Make a Difference?, *Aids Care*, 26(12): 1605-1608.
- Göktepe Kaya, A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*, Nesil Yayınları, İstanbul.
- Güven, Ö. Z. & Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 111-132.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role Of Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 93-106.
- Harvey, G. & Turnbull, P. (2006). Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and Bmi/Bmibaby , *European Management Journal*, 24(5): 330-337.
- Helvacı, I. & Turhan, M. (2013). Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4): 58-68.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*, Capella University, Minneapolis.
- Hock, R. R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers, *Public Personnel Management*, 17(2): 167-189.
- Hsu, L. (2013). Work Motivation, Job Burnout, and Employment Aspiration in Hospitality and Tourism Students—An Exploration Using the Self-determination Theory, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13:180-189.
- İşıkkhan, V. (2014). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4): 264-279.
- Jenkins, R. & Elliot, P. (2004). Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Health Settings, *Journal of Advanced Nursing*, 48(6): 622-631.
- Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M. & Moyle, L. L. (2006).

- Emotional Social Support and Job Burnout Among High-School Teachers: Is It All due to Dispositional Affectivity?, *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 793-807.
- Kanste, O., Kyngas, H. & Nikkila, J. (2007). The Relationship Between Multidimensional Leadership and Burnout Among Nursing Staff, *Journal of Nursing Management*, 15 (7): 731-739.
- Kim, H. J.; Shin, K. H. & Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2): 421-434.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Lloyd, C., King, R. & Chenoweth, L. I. (2002). Social Work, Stress and Burnout: A Review, *Journal of Mental Health*, 11(3): 255-265.
- Mahdiyön, S. H. & Hasani, M. (2015). Relationship Between Organizational Structure and Burnout among Employees of Malayer, Boualisina and Kordestan University, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(9): 1584-1591.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version, *International Journal of Stress Management*, 12(1): 78-88.
- Marcinkeviciute, L. & Zukovskis, J. (2016). Factors Shaping Management Style of a Manager: A Case Study of Kaunas District Non-Governmental Organisations, *Research for Rural Development*, 2:120-127.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (2010). *Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd. ed.), <https://www.researchgate.net>.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5): 189-192.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A. & Panagopoulou, E. (2013). Improving Quality and Safety in the Hospital: The Link between Organizational Culture, Burnout, and Quality of Care, *British Journal of Health Psychology*, 18 (3): 656- 662.

- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. & Locander, W. B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader's Style Make a Difference?, *Journal of Business Research*, 59(12): 1222-1230.
- Newstorm, J. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior (Human Behavior at Work)*, Mc Graw Hill Inc., USA.
- Nwadukwe, U. C. & Timinepere, C. O., (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, 2, 9: 198-204.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. & Abrifor, C.A. (2013). Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36): 1-8.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, *Maliye Dergisi*, 161: 215-230.
- Özler, D. E.. (2010). (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Pelit, E. & Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 117-139.
- Pienaar, J. & Sharron A. W. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry, *Tourism Management*, 29: 1056-1063.
- Raquepaw, J. M. & Rowland, S. M. (1989). Psychotherapist Burnout: A Componential Analysis, *Professional Psychology: Research & Practice*, 20(1): 32-36.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. John Wiley&Sons, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sandiford, P. & Seymour, D. (2007). The Concept of Occupational Community Revisited: Analytical and Managerial Implications in Face-to-Face Service Occupations, *Work, Employment and Society*, 21(2): 209–226.
- Seltzer, J. & Numerof, R. E. (1988). Supervisory Leadership and Subordinate Burnout, *Academy of Management Journal*, 31(2): 439-446.
- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). The Relationship between Burnout, Personality Traits and Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group, *Journal of Industrial Psychology*, 29(4): 35-42.
- Telli, E., Ünsar, A. Sinan & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerini Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2): 135-150.

- Tümkaya, S.. (1999). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışı, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (11): 26-36.
- Türkmen, F. & Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması), *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22): 229-254.
- Utroska, D. R. (1992). Management in Europe: More Than Just Etiquette, *Management Review*, 81(11):21-24.
- Wang, C.J., Tsai, H.T. & Tsai, M.T. (2014). Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity, *Tourism Management*, 40: 79-89.
- Werner, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim* (çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- Williams, E., Manwell, L. B., Konrad, T. R. & Linzer, M. (2007). The Relationship of Organizational Culture, Stress, Satisfaction, and Burnout with Physician-Reported Error and Suboptimal Patient Care: Results from the MEMO Study, *Health Care Management Review*, 32(3):203-212.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?, *International Journal Of Contemporary Hospitality*, 22 (3):300-320.
- <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> Erişim Tarihi: 16.03.2017.

## **THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE PERCEPTIONS ON BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES AT 4 AND 5 STARS HOTELS IN ÇANAKKALE**

### **INTRODUCTION**

Burnout was first described by the psychiatrist Herbert Freudenberger in 1974 as an occupational disease (Ahola ve Hakanen, 2007:103). Maslach described the term burnout as “ an emotional breakdown, a withdrawal and a syndrome that is born from the feeling of personal failure when compared with colleagues” (Barutçu ve Serinkan, 2008:545). Burnout syndrome, which has a direct effect on internal motivation in particular; as well as on other structural factors such as team and group motivation, employee’s commitment to work and the organization, absence, tardiness, slacking and intention of leaving work as well as decision of leaving work, is one of the primary issues that administrators must resolve in order to ensure positive performance.

The administrative style is one of the most important factors affecting the burnout syndrome (Seltzer ve Numerof, 1988:439). Çağlıyan (2007:38) It has been found that administrators’ behaviour such as treating the subordinates in an offensive, unkind and

unjust way, and wrong or inadequate distribution of the rewards within the organization, lead to the employees' burnout syndrome. In this context, administrators are capable of lowering the level of burnout syndrome within the organization by providing for their employees' physical and psychological needs (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135).

The main issue of this research is to determine the effects of the administrative style perceived on the level of burnout syndrome of hotel staff. From this viewpoint, a survey has been carried out within the hotels in order to measure the level of burnout syndrome and administrative style perceived by the hotel staff who work in four or five-star hotels. The survey was conducted to 411 hotel employees who work 4 and 5 star hotel in Çanakkale. According to the result of this analysis, it has been found that perceived democratic and paternalist administrative styles lower the burnout levels while perceived authoritarian and sovereign administrative styles increase the burnout levels of the hotel staff.

## **METHODS**

Quantitative research techniques are performed by the data from the secondary sources such as statistics and constructed questionnaires which are collected by the researcher's own individual efforts or through the organizational efforts. (Kozak, 2015:29). Maslach Burnout Inventory which has also been used frequently in tourism in order to measure the level of burnout syndrome. Also, in order to determine perceived administrative style, a chart which is developed by Bektaş (2014) has been used. The chart consists of four dimensions and twenty-three questions which belong to the four dimensions. The dimensions of authoritarian, democratic and paternalist administrative styles are included in the chart. Correlation analysis has been performed to study the relationship between administrative style and burnout levels.

## **RESULTS**

It has been noticed that there is a moderate uphill (positive) level of statistically meaningful relationship between emotional burnout levels and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff ( $r=0,535$ ;  $p<0,001$ ). There is also a moderate uphill (positive) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff ( $r=0,440$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived authoritarian administrative style of the hotel staff. ( $r=-0,259$ ;  $p<0,001$ ). According to the findings, there are statistically high burnout levels of the hotel staff who perceive the administrative style as authoritarian.

There is a weak downhill (negative) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived democratic administrative style of the hotel staff. ( $r=-0,251$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between the depersonalization levels and perceived democratic administrative style. ( $r=-0,221$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak uphill (positive) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived

democratic administrative style of the hotel staff. ( $r=0,374$ ;  $p<0,001$ ). According to the findings, there are statistically low burnout levels of the hotel staff who perceived the administrative style as democratic.

There is a weak uphill (positive) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ( $r=0,255$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak uphill (positive) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ( $r=0,265$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and perceived sovereign administrative style of the hotel staff. ( $r=-0,242$ ;  $p<0,001$ ). The burnout levels of the hotel staff who perceived administrative style as sovereign turned out to be statistically high.

There is a weak downhill (negative) level of statistically meaningful relationship between the emotional burnout levels and perceived paternalist administrative style of the hotel staff. ( $r=-0,172$ ;  $p<0,001$ ). There is a weak downhill (negative) level of meaningful relationship between depersonalization levels and perceived paternalist administrative style of the hotel staff. ( $r=-0,129$ ;  $p=0,009$ ). There is a moderate uphill (positive) level of meaningful relationship between feeling the lack of personal success and paternalist administrative style of the hotel staff. ( $r=0,477$ ;  $p<0,001$ ). The burnout levels of the hotel staff who perceived administrative style as paternalist turned out to be statistically low.

## **DISCUSSION**

As a result, it has been found that perceived democratic administrative style and paternalist administrative style lower burnout levels, whereas perceived authoritarian administrative style and sovereign administrative style increase burnout levels of the staff. The results of this study indicate there is a meaningful relationship between perceived administrative style and burnout levels. These results demonstrate similarity with the results of other studies in literature (Kanste ve arkadaşları, 2007; Zopiatis ve Constanti, 2010; Danapour, 2016; Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016).

Burnout affects both individual lives as well as organizational lives. Individuals who are experiencing burnout may prevent the work to be successfully completed within an organization, therefore, may have a negative effect on their colleagues. Therefore, administrators should show care in their administrative behaviour towards their staff to prevent them from experiencing burnout.

This research has been conducted on the hotel staff who work in four and five-star hotels in Çanakkale. This research will be significant for enabling individuals and organizations to carry out in-depth research and to offer a possibility to make a comparison between the future research to be made in different hotels and cities which this research did not include. Moreover, the effect of the burnout levels on the hotel staff such as conflicting administrative style, and a participating administrative style which this research also did not include could be within the scope of the future research.