T.C
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ VE DEPARTMAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde KUMAŞ

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI

Haziran 2020

T.C
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ VE DEPARTMAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gözde KUMAŞ

Enstitü Anabilim Dalı **TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Bu tez 24/06/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI	BAŞARILI
Üye: Prof. Dr. Mehmet SARIIŞIK	BAŞARILI
Üye: Doç. Dr. Emrah ÖZKUL	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Gözde Kumaş

24/06/2020

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca hiçbir konuda desteğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen, bilgisi, tecrübesi ve fikirleriyle araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında çalışmanın bilimsel olarak en doğru şekilde ortaya konulması öğretebilmek amacıyla teşvik eden, aynı özveri ile yönlendiren ve bana ışık olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI' ya saygılarımı sunuyor ve en samimi duygularımla teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de beni destekleyen; babam Telat KUMAŞ'a, annem Senem KUMAŞ'a, ağabeyim Gökhan KUMAŞ'a ve kardeşim Hakan KUMAŞ'a göstermiş oldukları anlayış ve sabır için sonsuz teşekkür ediyorum.

Eğitimim boyunca değerli bilgileriyle bana fikirlerini sunan Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi öğretim üyelerine, araştırmanın veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma ve çalışmaya katılan otel çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
SİMGELER LİSTESİ ..... **vi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ÖZET ..... **x**
SUMMARY ..... **xi**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**

BÖLÜM 2.
ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI **3**
2.1. Stres ve Örgütsel Stres Kavramları 3
2.2. Stres Yaşantısının Çeşitleri 5
2.2.1. Yapıcı stres 5
2.2.2. Yıkıcı stres 5
2.3. Stres Aşamaları 6
2.3.1. Alarm aşaması 7
2.3.2. Direnme aşaması 7
2.3.3. Tükenme aşaması 7
2.4. Örgütsel Stres Kaynakları 8
2.4.1. İşin yapısına ilişkin stres kaynakları 8
2.4.1.1. İş yoğunluğu ve monotonluğu 8
2.4.1.2. Zaman baskısı 9
2.4.1.3. İşte tehlike unsurunun varlığı 10
2.4.1.4. Vardiyalı çalışma düzeni 10
2.4.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri 11

2.4.2.1. Örgüt yapısı ve büyüklüğü 11
2.4.2.2. Departmanlar arası çatışma 11
2.4.2.3. Terfi için fırsat azlığı 12
2.4.3. Örgütsel politikaya ilişkin stres kaynakları 12
2.4.3.1. Adil olmayan performans değerlendirmeleri 12
2.4.3.2. Adil olmayan ücret politikaları 13
2.4.3.3. Rol çatışması ve rol belirsizliği 13
2.4.3.4. Gerçekçi olmayan iş tanımları 14
2.4.4. İş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri 14
2.4.4.1. Isı ve nem oranı 15
2.4.4.2. Aydınlatma 15
2.4.4.3. Gürültü ve kalabalık 16
2.4.4.4. Kirlilik 16
2.4.5. Örgüt ile kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri 17
2.4.5.1. Yönetici ve yönetilenler arası anlaşmazlıklar 17
2.4.5.2. İş yerindeki dedikodu 18
2.4.5.3. İş görenler arasında yaşanan rekabet 18
2.4.5.4. Ortak değer ve normlara uyum 18

BÖLÜM 3.

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI VE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ 20

3.1. Otel İşletmelerinde Örgüt Yapıları 20
3.1.1. Odalar bölümü 21
3.1.1.1. Önbüro 21
3.1.1.2. Kat hizmetleri bölümü 22
3.1.2. Yiyecek ve içecek bölümü 23
3.1.3. Teknik hizmetler bölümü 24
3.1.4. Muhasebe bölümü 25
3.1.5. Satış ve pazarlama bölümü 26
3.1.6. Satın alma(tedarik) bölümü 26
3.1.7. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) bölümü 27
3.1.8. Risk yönetimi ve güvenlik bölümü 28
3.2. Örgütsel Stres Yönetimi 29
3.2.1. İşyerinin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi 29
3.2.2. Sosyal destek 29

3.2.3. Stres yönetimi eğitimi 30
3.2.4. İşi yeniden yapılandırma 30
3.2.5. Çalışma ortamını insanlaştırma 31
3.2.6. Sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmak 32
3.2.7. Etkin iletişim 32
3.3. Turizm Sektöründe Örgütsel Strese İlişkin Literatür Taraması 32

BÖLÜM 4.
OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ VE DEPARTMAN İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİ OTELCİLİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI 39
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 39
4.2. Araştırmanın Kısıtları 40
4.3. Araştırmanın Metodolojisi 40
4.3.1.Yöntem 41
4.3.2. Evren ve örneklem 41
4.3.3. Veri toplama süreci ve anket formunun niteliği 42
4.3.4. Araştırmanın hipotezi ve modeli 43
4.4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi 44
4.4.1. Güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizine yönelik bulgular 44
4.4.2. Örgütsel stres ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları 46
4.4.3. Örgütsel stres ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları 48
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi 49
4.5.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler 49
4.5.2. Katılımcıların örgütsel stres algılarına ilişkin bulgular 50
4.5.2.1. Örgütsel strese ilişkin tanımlayıcı istatistikler 50
4.5.3. Örgütsel stres düzeyleri ve departmanlar arasındaki etki analizi 51
4.5.3.1. Örgütsel stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin normallik dağılım testi 52
4.5.3.2. Örgütsel stres düzeyleri ve departman ilişkisi 53
4.5.3.3. Örgütsel stresin departmanlar üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi 56

BÖLÜM 5.
SONUÇ VE ÖNERİLER 58
5.1. Öneriler 60

KAYNAKLAR 63
EKLER…..... 71
ÖZGEÇMİŞ..... 74

SİMGELER LİSTESİ

f : Frekans
F : Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
P (sig.) : Katsayıların Anlamlılık Değeri
R : Çoklu Korelasyon Katsayısı
R^2 : Çoklu Açıklayıcılık Katsayısı
T: : T- Testine İlişkin Parametre
β: : Standardized Coefficients
% : Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA : Varyans Analizi (Analysis of Variance)
A.O **:** Aritmetik Ortalama
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO : Kaiser Meyer Olkin
Ort. : Ortalama
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
S.S : Standart Sapma
Vb. : Ve Benzeri
Vd. : Ve Diğerleri
VIF :Varyans Genişlik Faktörü (Variance Inflation Factor)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Stres ve Performans İlişkisi (Griffin ve Moorhead, 1996, s.230).....5
Şekil 2.2: Stres Oluşumunun Aşamaları (Eren, 2001, s. 304). 6
Şekil 3.1: Uluslararası Zincir Bir Otelin İstanbul'daki Organizasyon Şeması (Batman, 2018, s.147).....20
Şekil 3.2: Odalar Bölümü Organizasyon Şeması (Batman ve Doğdubay, 2010, s.30)...21
Şekil 3.3: Önbüro Organizasyon Şeması (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi, [MEGEP] 2011) 22
Şekil 3.4: Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması (MEGEP, 2018) 23
Şekil 3.5: Büyük Bir Restoranın Organizasyon Şeması (Koçak, 2012, s.36).....24
Şekil 3.6: Teknik Bölümün Organizasyon Şeması (Şener, 2010, s.237) 25
Şekil 3.7: Muhasebe Bölümünün Otel Organizasyonundaki Yeri (Batman, 2018, s.157) 26
Şekil 3.8: Büyük Bir Otel İşletmesinde Satın Alma Organizasyonu (Demirtaş, 2010, s.269).....27
Şekil 3.9: İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyon Şeması (Batman, 2018, s.161).....28
Şekil 3.10: Risk Yönetimi ve Güvenlik Bölümünün Organizasyonu (Batman, 2018, s.162).....29
Şekil 4.1: Araştırma Modeli…….....44
Şekil 4.2: Araştırma Sonucunda Model 55

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: KMO Değerlerinin Sınıflandırılması 45
Tablo 4.2: KMO ve Bartlett Testi 46
Tablo 4.3: Faktör Yüklerinin Örneklem Boyutuna Göre Minimum Değerleri 46
Tablo 4.4: Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 47
Tablo 4.5: Faktör Analizi Sonrasında Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları 48
Tablo 4.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri 49
Tablo 4.7: Örgütsel Strese İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 50
Tablo 4.8: Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarına Dair Kolmogorov-Simirnov Testi 52
Tablo 4.9: Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarına Dair Normallik Dağılımı 53
Tablo 4.10: Otel Çalışanlarının Bulundukları Departmanlara Göre Stres Düzeyleri (Tek Yönlü Anova Testi) 54
Tablo 4. 11: Örgütsel Stresin Alt Boyutlarının Departmanlar Üzerindeki Etkileri 56

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ VE DEPARTMAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgütsel stres düzeylerinin departmanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve örgütsel stresin boyutlarının departmanlar üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu doğrultuda öncelikle; örgütsel stres ile ilgili literatür taraması yapılarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Metodoloji bölümünde "Anket" tekniği uygulanmıştır. Alan araştırması için belirlenen İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 590 otel çalışanı ankete dahil olmuştur. Araştırma hipotezini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

Anket araştırması sonucunda ulaşılan bulgulara göre, otel işletmelerindeki örgütsel stres düzeyleri; örgütsel yapı, iş yerindeki fiziki ortam, iş yapısı, örgüt ile kişiler arası ilişkiler ve yönetici ile çalışan ilişkileri olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda; örgütsel stresin yönetici çalışan ilişkileri, iş yapısı ve iş yerindeki fiziki ortam boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Söz konusu anlamlı farklılıklar; stresin yönetici ve çalışan ilişkilerinden kaynaklanan boyutunda, önbüro / kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları ve destekleyici ve kurmay bölümler /yiyecek içecek departmanları arasındadır. Stresin iş yapısından kaynaklanan boyutunda; önbüro / kat hizmetleri, yiyecek içecek ve destekleyici ve kurmay bölümler / kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları arasındadır. Stresin iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan boyutunda ise kat hizmetleri / destekleyici ve kurmay bölümler arasında ortaya çıkmıştır. Örgütsel stresin örgüt yapısı ve örgüt ile kişiler arası ilişkiler boyutlarında ise anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Departmanlar arası en yüksek stres düzeyleri ise; yönetici çalışan ilişkileri ve iş yapısı boyutlarında yiyecek içecek departmanında, örgüt yapısı ve örgüt kişilerarası ilişkiler boyutlarında destekleyici ve kurmay bölümler, iş ortamındaki fiziki şartlar boyutlarında ise kat hizmetleri departmanında ortaya çıkmıştır. Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonucunda ise, örgüt ve kişilerarası ilişkiler boyutunun departmanlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. İş ortamındaki fiziki şartlar boyutunun ise departmanlar üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel stresin; yönetici çalışan ilişkileri, örgüt yapısı ve iş yapısı boyutlarının ise departmanlar üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel stres, stres yönetimi, departmanlar, otel işletmeleri, turizm.

A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL STRESS LEVELS AND DEPARTMENT RELATIONSHIP IN HOTEL BUSINESSES

SUMMARY

The aim of this thesis, is to determine the differences of the organizational stress levels between departments in the four and five star hotel businesses and to determine the effect of organizational stress dimensions on departments.In this direction first of all; the theoretical framework of the study was created by literature review about organizational stress.In the methodology section, "Survey" technique was applied. 590 hotel employees in four and five star hotel businesses operating in Istanbul province were included in the survey. In order to test the research hypothesis, one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) and Multiple Linear Regression analysis were applied.

According to the findings obtained via survey, the organizational stress levels in the hotel enterprises are examined in five dimensions: Organizational structure, physical environment in the workplace, business structure, the relationship between the organization and the person, and employer-employee relations. As a result of the one-way ANOVA test; significant differences have emerged in organizational stress in employer-employee relations ,business structure and physical environment dimensions in the workplace. These significant differences are; between front office /housekeeping, food and beverage departments and supporting and staff departments / food and beverage departments in dimensions of employer-employee relations. In dimensions of business structure significant differences have emerged between front office / housekeeping, food and beverage and supportive and staffing departments / housekeeping, food and beverage departments. In dimensions of physical environment in the workplace significant differences have emerged between housekeeping / supportive and staffing departments. There isn't significant difference in organizational stress, in dimensions organizational structure and the relationship between the organization and the person. Highest stress levels among departments; food and beverage department is in dimensions business structure and employer-employee relations. Supportive and staffing department is in dimensions the relationship between the organization and the person and organizational structure. Housekeeping department is in dimension physical environment in the workplace. As a result of the Multiple Linear Regression analysis was determined a significant positive effect on departments of the relationship between the organization and the person. It was determined a significant negative effect on departments of physical environment in the workplace. There isn't significant effect of organizational stress on departments in dimensions employer-employee relations, organizational structure and business structure.

Keywords: Organizational stress, stress management, departments, hotel businesses, tourism.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Modern toplumların önde gelen sorunlarından biri olan stres, bireylerin günlük hayatında ve iş hayatında büyük rol oynayabilmektedir. Günümüzde kaçınılmaz hale gelen değişme ve gelişme, hayatın her alanında hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe de örgütler değişme ve gelişmenin odağında yer almaktadır. Yöneticiler tarafından alınan önlemlerle stresin dengede tutulması, mevcut stres ortamını fırsata çevirerek maksimum fayda sağlanmasına imkan verebilmektedir. Stresin uygun seviyedeki varlığı, sunulan hizmetin etkinlik ve verimliliğini artırarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve rekabet avantajının kazanılmasında büyük fayda sağlamaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması, üretilen ve tüketilen hizmetin odağında insan unsurunu barındırmaktadır. Turizm gibi mevsimsellik özelliği gösteren, iş gücü devir hızı yüksek olan ve müşteri menuniyetinin ön sıralarda olduğu bir sektörde stressiz bir iş ortamı düşünülememektedir. Yönetici grubu çalışanlar için, bulundukları birimi etkili yönetmek ve diğer birimlerle olan koordinasyonu sağlamak, çalışanlar için de yapılan işi tam ve hatasız yerine getirebilmek büyük önem arz etmektedir. Otel işletmelerini oluşturan birimler birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Beden gücü daha ön planda olan, müşterilerle olan iletişimi daha yoğun olan, personeller ile daha yakın temas halinde olan departmanların sahip oldukları bu farklar yaşanan stresin de farklılaşmasını sağlayabilmektedir. Bu noktada stresin nereden kaynaklandığı bilmek ve buna uygun önleyici tedbirler almak gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgütsel stres düzeylerinin departmanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve örgütsel stresin boyutlarının departmanlar üzerindeki etkisini tespit etmektir. Yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerindeki stres düzeylerinin departmanlar bazında ele alınmadığı görülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalarda, stressiz

veya aşırı stresli ortamlardan ziyade, iş ortamında belirli seviyede varlığını sürdüren stresin, performans üzerinde olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda dengeyi sağlamak amacıyla en önemli görev yönetici grubu çalışanlarına düşmektedir. Bu çalışmada, turizm sektörü çalışanlarında strese neden olan unsurların departmanlar bazında ayrıntılı tespitlerinin ortaya konulması ve bu alandaki literatür eksikliğinin gidermesi hedeflenmektedir. Ayrıca bu tespitlerin, özellikle otel işletmelerindeki birim yöneticileri açısından önemli bir rehber olarak fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel stres kavramına ilişkin tanımlamalara genişçe yer verilmiştir. Bununla birlikte stres oluşumunda izlenen aşamalar, stres çeşitleri ve örgütsel stresin yaşanmasında etkili olan unsurlar farklı boyutlar halinde ele alınarak otel çalışanlarına etkilerine değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, otel işletmelerinin organizasyon yapıları ortaya koyularak stresin doğru yönetilebilmesi için gerekli uygulamalara yer verilmiştir. Bölümün sonunda, örgütsel stres ile ilgili turizm alanında yapılmış çalışmalara eleştirel bakış açısı ile yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

2.1. Stres ve Örgütsel Stres Kavramları

Stres kavramı, Latince'de "Estrica" , eski Fransızca'da "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Bu kavram 17. yüzyılda felaket, bela, müsibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişerek güç ve baskı gibi anlamlarda objeye, kişiye veya ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Pehlivan, 1995, s.5).

Stres kavramı ile ilgili ilk tanım 1914 yılında Cannon tarafından yapılmıştır. Cannon'a göre stres, olumsuz çevresel etkenler nedeniyle bozulan fizyolojik uyaranlara karşı, iç dengeyi yeniden sağlamak için gerekli olan fizyolojik uyaranlar olarak ifade edilmiştir (Düzgün, 2014, s.3).

Stres konusunda araştırma yapan en tanınmış isimlerden biri olan Hans Selye, stres ve stresör kavramlarını öne çıkarmıştır. Bireyin üzerinde farklı tepkiler yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara verdiği tepkiyi ise stres olarak ifade etmiştir. Selye, stresin spesifik olmayan bir tepki olduğunu ifade ederek; stresi, bireylerin birbirinden farklı stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepki olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1996, s.270).

Stres, meslek, cinsiyet ve yaş ayrımı olmadan herkes tarafından yaşanabilecek psikolojik gerilim durumudur (Tutar, 2016, s.121). Bir başka tanıma göre stres; insanın yaşam alanında meydana gelen bir takım değişimlerin veya insanın yaşadığı ortamı değiştirmesinin onun üzerinde bıraktığı etkilerin sonucu olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001, s.291). Bir diğer tanımda ise stres; bireyin fiziksel ve sosyal çevresinin yarattığı uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik anlamda kapasitesinin üzerinde harcadığı gayret olarak tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2017, s.321). Genel olarak stres; kişilerin var olan huzurunu bozma tehlikesi hissettiren gerginlik hissi, olarak ifade edilmektedir. Bu gerginlik hissinin uzun sürmesi halinde ise stres kronik hale

gelmektedir. Örneğin, gelecekte işten çıkarılma korkusu ya da çağrı merkezlerinde çalışanların sürekli izlenme hissi kronik strese sebep olabilmektedir (Hitt, Miller ve Colella, 2011, s.235).

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler ise, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılabilmektedir (Pehlivan, 1995, s.11; Yonkkang, Weixi, Yalin, Yipeng ve Liu, 2014, s.8).

İş stresi, özel yaşamın sorunları ile birleştiğinde bireyler ve örgütler için daha önemli sonuçlar yaratabilmektedir. İş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel davranış yönlerinden büyük önem taşımaktadır (Ertekin, 1993, s.25; Shahsavarani, Marzabadi ve Hakimi Kalkhoran, 2015, s.232). Örgütsel stres, örgütlerde yaşanan gerilim durumunun beraberinde gelmektedir. Örgütsel değişimin hızına bağlı olarak örgüt çalışanları ve yöneticilerinin yaşadıkları stres seviyesi değişebilmektedir. Özellikle bilgi ve teknolojideki hızlı değişiklikler, kuruluşların hedeflerindeki büyük değişiklikler (Shahsavarani ve diğerleri, 2015, s.233) ve kriz gibi aniden gelişen değişimler karşısında rol ve görevlerin belirsizliği stres seviyesini artırmaktadır (N. Genç, 2007, s.283).

Stres, hoş olmayan durumlar ile ortaya çıkar, rahatsız edici durumları yaratır ve beraberinde rahatsız edici semptomları getirir (Organ ve Bateman, 1991, s.369). Artan örgütsel stres seviyesinin bireysel ve örgütsel boyutlarda sonuçları olmaktadır. Bireysel anlamda, alkol kullanımı, şiddet içeren davranış şekilleri, depresyon, kalp hastalıkları, uyku bozuklukları meydana gelirken, örgütsel anlamda ise, iş gücü devir hızının artması (Ertekin, 1993, s.25), performansın düşüşü ve iş devamsızlığının artışı gibi sonuçlar yaratabilmektedir (Griffin ve Moorhead, 1986, s.232). Genel olarak stres sorunu; örgütsel verimsizlik, kalitenin düşmesi, endişenin artması, sağlıkla ilgili maliyet artışı ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Gül, 2007, s.321). İş stresinin personel sağlığı üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışma sonuçlarına göre; iş stresinin tüm çalışanların sağlık çıktıları ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Thorsteinsson, Brown ve Richards, 2014, s.1306).

Kısacası iş stresi, kişinin yeteneklerinin, kaynaklarının ve ihtiyaçlarının, yaptığı işin gereklilikleri ile eşleşmediği hissi ile meydana gelmektedir (Hitt ve diğerleri, 2011,

s.235). İşin gerekleri ve çalışanların yetenekleri arasında uyum olması, çalışanın verimliliği ve etkinliğinde artış yaratarak, stres seviyesinin azalmasını sağlayacaktır (Çakır, 2006, s.45).

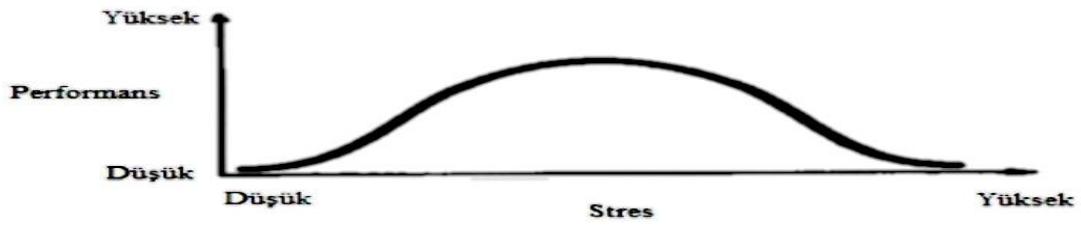
2.2. Stres Yaşantısının Çeşitleri

Yaşanan stres, alınan önlemler sonucunda bireyler üzerinde yapıcı veya yıkıcı etki gösterebilmektedir. Bu bölümde yapıcı ve yıkıcı stres ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

2.2.1. Yapıcı stres

Bireylerin gerek sosyal yaşamlarında gerekse iş hayatlarında stres olmadan yaşam sürdürmeleri mümkün görünmemektedir. Strese karşı verilen tepkiler duruma, göreve veya kişiye göre değişmekle birlikte (Organ ve Bateman, 1991, s.391) az veya çok miktarda mutlaka yaşanmaktadır. Belirli seviyede yaşanan stres, bireyleri olumlu anlamda güdüleyen bir unsur olabilmektedir (Aamondth, 2007, s.556). Doğru yönetilen stres ise, hem başarı için motivasyon yaratacaktır hem de ortaya çıkması muhtemel olan psikolojik ve fizyolojik sorunlara karşı tedbir niteliğinde olacaktır. Ayrıca, insan erdemlerine önem vermek ve çalışanlara stresli iş olaylarını nasıl daha olumlu bir şekilde değerlendirebilmelerini öğretmek gibi faydalı sonuçlar doğuracaktır (Rodriguez, Kozusznik ve Peiro, 2013, s.302).

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi, stres en düşük ve en yüksek seviyelerde yaşandığında, performans en düşük seviyede kalırken, stresin seviyesi orta düzeydeyken, performans en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Moorhead' ın stres ve performans ilişkisi üzerine olan bu tespitine göre, stres yönetiminin performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Griffin ve Moorhead, 1986, s.230)



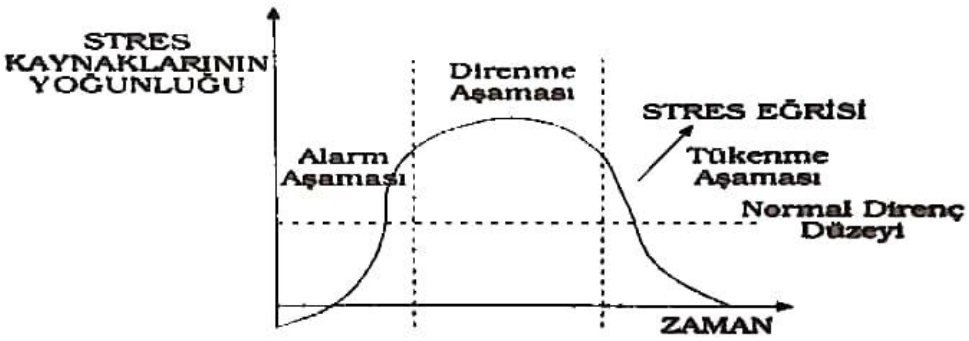
Şekil 2.1: Stres ve Performans İlişkisi (Griffin ve Moorhead, 1996, s.230).

2.2.2. Yıkıcı stres

Stres bir seviyeye kadar tolere edilerek motive edici özellik gösterebilir ancak stresin gereğinden fazla ilerlemesi durumunda bireyde fiziksel ve psikolojik problemler yaratarak sosyal yaşamı olumsuz etkileyebilmektedir. Burada belirleyici olan unsur, stres seviyesi ve bireyin psikolojik yapısı arasındaki ilişkidir (Ayaz, 2019, s.9). Negatif stresin oluşması; bireyin kendisi, işi ve işle ilgili ilişkiler ile diğerleriyle ilişkiler olmak üzere bir dizi faktöre bağlıdır ve bunlar bireyin yönetme kabiliyetine göre şekillenir (Cranwell-Ward ve Abbey, 2005, s.52). Aşırı stres ortamı bireyler için hem psikolojik hem de fiziksel anlamda olumsuz etki yaratarak düşük performans, örgütsel verimsizlik, (Sökmen, 200, s.8) işe gitmekde isteksizlik, örgütten ayrılma fikri, yetersizlik hissi, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, yanlış kararlar verme, niceliğin ve niteliğin düşmesi gibi sorunlar yaratabilmektedir (Pehlivan, 1995, s.61-62-63). Devamsızlık ve stres arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan bir araştırmada, devamsızlık istatistiklerinin, genellikle kurum içindeki stresle ilgili sıcak noktaların olduğu bölgelerde yaşandığı tespit edilmiştir (Spiers, 2003, s.24).

2.3. Stres Aşamaları

İnsan, biyolojik, psikolojik, sosyal, kültürel bir bütünlük taşıyan canlı bir varlıktır. İçinde bulunduğu çevreyi etkileyip aynı zamanda o çevreden de etkilenmektedir. Bu etki olumlu ve olumsuz anlamda olabilmektedir. Şekil 2.2.'de gösterildiği gibi stresin meydana gelmesi, stres kaynaklarının yoğunluk seviyesi ve zaman olmak üzere iki değişkene bağlıdır (Eren, 2001, s.303).



Şekil 2.2: Stres Oluşumunun Aşamaları (Eren, 2001, s. 304).

Yaptığı araştırmalar ile stres tanımında yeni boyutlara ulaşan Selye, insanların kendilerini uyaran bir tepkime ile karşılaştıklarında vücudun, bireyin kontrolü dışında kendisini zararlı dış etkenlerden korumak için bir takım tepkiler gösterdiğini ileri sürmüştür. Vücudun göstermiş olduğu bu çabaya genel adaptasyon sendromu adını vermiştir. Bu sendromu; alarm, direnme ve tükenme olarak üç kademeye ayırmıştır (Erdoğan, 1996, s.270' de atıfta bulunulduğu gibi).

2.3.1. Alarm aşaması

Bireyler işlerini istenen standartlarda yapamadıklarında bu durum onlar için zamanla stres yaratmaktadır (Spiers, 2003, s. 24). Stresör bir kez algılandıktan sonra psikolojik işleyişte bir gelişme olur ve stresörün uzun süreli artış göstermesi psikolojik işlev bozukluğunu da ortaya çıkarmaktadır (Zapf, Dormann ve Frese, 1996, s.146). Alarm aşamasında stres kaynakları birey için yoğunlaşmaya başlamakta ve stres seviyesi normal direnç düzeyini aşmaktadır. Böylece bireyin doğru davranışlarında sapmalar gözlenmektedir (Eren, 2001, s.303). Bireyde fizyolojik anlamda kalp çarpıntısı ve aşırı heyecan yaratabileceği gibi psikolojik anlamda odaklanma ve algılama sorunu da meydana gelebilmektedir.

2.3.2. Direnme aşaması

Bu evrede, organizma alarm tepkisine son vererek stresli ortama uyum sağlar (Ajgaonkar, 2006, s.21) ve kandaki biyokimyasal maddeler geri çekilir (Tutar, 2016, s.124). Stres kaynağını ortadan kaldırmak için ya da stresin vereceği zararı en aza indirmek için birey, stres kaynağı ile mücadele ederek denge bulmaya çalışır. Bireyin bu çabası olumlu sonuç verdiğinde doğru davranışlarla birlikte direnme durumu devam eder ancak bireyin çabası olumsuz sonuç verdiğinde bireyde hayal kırıklığı meydana gelerek tükenme evresine geçiş başlayacaktır (Eren, 2001, s.303).

2.3.3. Tükenme aşaması

Tükenme aşaması bireyi uzun süre boyunca fiziksel ve psikolojik anlamda zorlayan bir süreç sonunda yaşanmaktadır. Tükenmişlik, özellikle yoğun iş temposu ile çalışan bireylerde ve gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta belirsizlik durumunu yoğun yaşanan bireylerde daha sık ortaya çıkmaktadır.

Depresif davranışlar zamanla tükenme durumunu ortaya çıkardığından kronik iş stresine maruz kalan herkes için tükenmişlik durumu beklenen bir sonuçtur (Organ ve Bateman, 1991, s.383).

Tükenmişlik, duygusal tükenme ile başlayarak bireyde duyarsızlaşma davranışı ortaya çıkarmakta ve son olarak kişisel başarıda düşme meydana getirmektedir (Altay, 2009). Yoğun stresin yaşanması sonucunda endişe hastalıkları, baş ağrısı, kardiovasküler hastalıklar, şizofreni ve depresyon gibi birçok sorun ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996). Tükenmiş bireyler, her bir kayıp tehdidinden sonra, muhtemel çatışmalar için ihtiyaç duyacağı kaynakların daha fazla tükenmesiyle birlikte, artan bir zarar sarmalına girebilmektedir (Westman, Hobfoll, Davidson ve Laski, 2005, s.180). Böylece tükenmişlik durumu bireye zarar vereceği gibi bireyin iş arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma da zarar verme riski taşıdığından, bireyi kısa sürede stres veren ortamdan uzaklaştırmak ve gerekirse psikolojik ve tıbbi müdahaleye yöneltmek gerekmektedir.

2.4. Örgütsel Stres Kaynakları

Günümüzün yaşam şartlarında hayatın her alanında insanlar stres ile baş etmeye çalışmaktadır. Yaşanan stres sosyal hayattan kaynaklanabileceği gibi iş hayatında da kaynaklanabilmektedir. Özellikle iş yerinde uzun süren saatlerle koşturmaca içerisinde çalışanların stres yaşama sebepleri daha çok işin yapısı, örgütün yapısı, iş yerinin fiziki özellikleri ve örgüt ile kişiler arası ilişkilerden kaynaklanabilmektedir.

2.4.1. İşin yapısına ilişkin stres kaynakları

Yapılan her işin belirli sorumluluklarının olması ve işin sonunda başarı yaşanmasıyla birlikte başarısızlık ihtimalinin de olması stres unsurunu ortaya çıkarmaktadır. Stres yaratan sebepler işin özellikleri ve bireyin kişilik özellikleri ile birlikte şekillenebilmektedir.

2.4.1.1. İş yoğunluğu ve monotonluğu

İş yükü ideal koşulların üzerine çıktığında aşırı yüklenme meydana gelir. Örgüt içerisindeki bireyler zaman zaman iş yoğunluğundan kaynaklı sorunlar yaşayabilmektedir ancak bu durum bazen kronik hale gelebilmektedir. Çalışanların

örgüt ile olan uyumunu bozularak da aşırı stres ortamı oluşabilmektedir (Organ ve Bateman, 1991, s. 384).

İş yoğunluğundan kaynaklanan yorgunluk, psikologlara göre fizyolojik ve psikolojik olarak ikiye ayrılmaktadır. Fizyolojik yorgunluk, bedenin aşırı zorlanması ile yaşanabilmektedir. Psikolojik yorgunluk ise, sıkılma, bunalma gibi hislerle ortaya çıkmaktadır. Monotonluk ise, genel olarak işin bölümlere ayrılıp basitleştirilmesi (Mamatoğlu, 2015, s.154), işçinin monotonluğa karşı duyarlılık derecesi, işyerinin manevi ortamı ve bireylerin psikolojik durumundan kaynaklanabilmektedir (Eren, 2001, s.254). Ayrıca çalışanlar işleri ile ilgili yeterince stres altında değillerse, kendilerini sıkılmış hissederek motivasyon kaybı yaşayabilmekte dolayısıyla da performansları zarar görebilmektedir (Ajgaonkar, 2006, s.23). Bu bağlamda, aşırı iş yükü de düşük iş yükü de bireylerde strese neden olabilmektedir (Spiers, 2003, s.24).

Yoğunluğun ve monotonluğun giderilmesi için ise, işi genişletip karmaşıklaştırma, çalışanlara sosyalleşme imkanı verme (Mamatoğlu, 2015, s.155), iş değiştirme, işin yapılma süresini değiştirme, müzikten yararlanma, dinlenme sürelerini programlama, çalışma saatlerini kısaltma, işi tamamlama isteği yaratma ve kararlara katılma imkanı sunmak gerekmektedir (Eren, 2001).

2.4.1.2. Zaman baskısı

Bireye aşırı baskı uygulandığında, bu durum bireyin stresle baş etme becerisini aştığı noktada stres seviyesinde artış meydana gelmektedir (Du, 2009, s.38). Çoklu roller ve iş yükü ile birlikte, ulaşılamayan hedefler (Sharma, 2015, s.189), zaman baskısı altındaki çalışma ortamında iş görenlerin uzun süre yoğun strese maruz kalmalarına neden olarak, zihinsel sağlık sorunlarıyla birlikte diğer sağlık sorunlarını da ortaya çıkardığı belirlenmiştir (Zuzanek, 2004, s.133).

Zaman baskısından kurtulmak için zamanı etkin yönetmek, örgütün amaçlarıyla bütünleşen kişisel amaç ve değerlerin, günlük yaşama yansıması ile mümkün olmaktadır. Bu durum bireyin kendisini yönetmeyi başarmasını da sağlamaktadır (N. Genç, 2007, s.387). Zaman baskısından kaynaklanan stresi azaltabilmek için, işlerin hangi öncelik sırasına göre yapılacağına ve daha kısa süre içerisinde nasıl yapılacağına

ilişkin sistematik yöntemle iş analizi yapılmalıdır (Tutar, 2016, s.134). Bu bağlamda, zamanı doğru yönetebilmek için yapılması gerekenler şöyledir (N. Genç, 2007, s.389):

- Önce temel ve zorunlu olan işleri yapmak
- Birbirleriyle ilgili faaliyetleri gruplandırmak
- Büyük işleri uygun dilimlere bölmek
- Bir zaman tablosu kullanmak
- Bir anda tek bir iş üzerine durmak ve sadece onu düşünmek
- İşi şimdi yapmak ve zamanında bitirmek

2.4.1.3. İşte tehlike unsurunun varlığı

Otel işletmelerinde çalışma araç gereci sebebi ile özellikle mutfak çalışanları için tehlike riski daha yüksek olabilmektedir. Yaşanan en tipik kazalar; yanıklar, kas zorlamaları ve düşmeler, ekipman kazaları ve yangındır (Koçak, 2012).

Bu gibi tehlikelerin oluşturacağı riskin oluşma sıklığı ve şiddetini belirlemek amacıyla risk değerlendirmesi yapılmaktadır (Genç, 2014, s.246). Risk değerlendirmeleri sonucunda tehlike yaratma ihtimali fazla olan alanlar için tedbir alınmasına imkan tanınıp iş kazası yaşanma oranında düşüş gerçekleşecektir.

2.4.1.4. Vardiyalı çalışma düzeni

Literatürde vardiyalı çalışma ile ilgili belirgin bir tanım yoktur. Genellikle gündüz çalışma saatlerinin dışında kalan, sabit akşam ve gece çalışması, liste çalışması ve normal üç vardiya çalışmasını kapsamaktadır (Boggild ve Knutsson, 1999, s.85).

Toplumsal hayatın devamlılığı ve kesintisizliği için bazı iş alanlarında vardiyalı çalışma sistemi yürütülmektedir. Elektrik, gaz, taşımacılık, ulaşım, sağlık, haberleşme ve emniyet gibi iş alanları vardiya sistemi ile programlanmaktadır. Bu sisteme göre, çalışma süresi içerisinde ortalama bir zamanda dinleme için zaman verilir bu ara çalışma süresinden sayılmaz. Vardiyalı çalışma düzeninde program; 08.00 – 16.00, 16.00 – 24.00, 24.00 – 08.00 şeklinde düzenlenmektedir (Mamatoğlu, 2016, s.150).

İnsan organizması yaratılış şekli olarak gündüz çalışmaya, gece ise dinlenmeye programlanmıştır. Bu düzenin dışına çıkılması, insanın fiziksel ve psikolojik sağlığı için tehlike yaratmaktadır (Tutar, 2016, s.129). Gece gündüz dönüşümlü şekilde

çalışmak, hem çalışanın sosyal ve aile yaşamına hem de uykusuzluk, sindirim bozuklukları, iştahsızlık gibi biyolojik ritim ile çelişen birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ertekin, 1993, s.55-56).

2.4.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri

Örgütler; çalışan sayısı, terfi fırsatı ve departmanlar arası uyum konularında stres yaratan bazı durumlarla karşılaşabilmektedirler.

2.4.2.1. Örgüt yapısı ve büyüklüğü

Rekabetin giderek arttığı ortamlarda örgütlerin varlığı sürdürebilmeleri, örgüt çalışanlarının yönetim tarafından işle ilgili tutum ve davranışlarının doğru yönetilmesine bağlıdır. İşletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için ise örgütün genel olarak stres unsurundan en az oranda etkilenmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı sağlıklı olan işletmelerde ise iş stresi en düşük düzeyde kalacaktır (Gül, 2007, s.329).

Örgüt yapısı, sistemli bir şekilde çalışan iskelet olarak ifade edilebilir. Örgütsel yapılanmanın plan ve hedeflere uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi, bunların uygulamaya konulması ve başarılması için büyük önem taşımaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek planlama ve örgütsel yapılanma ile beraber iyi bir yönetime de ihtiyaç duyar. Bunun için, hedeflere yönlendirme, motivasyon ve denetim gibi işlevlerin nitelikli düzeyde yürütülmesi gerekmektedir (Tonus, 2016, s.137)

Örgütün boyutu ise, bireyin yaşadığı stresle yakından ilgilidir. Çünkü örgütler büyüdükçe bürokratik bir yapı haline bürünürler ve bireylerin kontrol alanlarıyla birlikte yaratıcılık alanları da daralır. Örgütlerde bürokratik yapı yerine, katılımcı yönetimin hakim olması ve bürokrasinin daha az uygulanması, örgütlerde daha az strese neden olacaktır. Bunun sonucu olarak da çalışanlarda görülen iş doyumu ve verimlilik artacaktır (Düzgün, 2014, s.48).

2.4.2.2. Departmanlar arası çatışma

İşletmelerde faaliyetlerin iyi bir biçimde yürütülmesi, her bölümün birbirinden haberdar olarak çalışması ve birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu şekilde eşgüdümlü çabalar sonucunda istenen etkinlik sağlanabilir ve karşılaşılan sorunların önüne geçilebilir (Ö. Yılmaz, 2012, s.116). Ayrıca planlı eğitim programı sayesinde, sağlıklı

bir çalışma ortamı yaratılarak çalışanların verimliliği artacaktır, örgütte takım çalışması ruhu hakim olacaktır ve iş birliği artacaktır. Böylece çalışanlarda özgüven, motivasyon ve iş tatmini artacaktır (Turhan, 2016, s.19).

Örgütlerde çatışmanın azaltılması için yeni işe alınan ve işletmenin parçası olan tüm çalışanların uyumlaştırma programına alınarak, örgütün genelini kavramaları ve örgütün hangi parçası olacaklarını anlamaları sağlanmalıdır. Bu uygulama, çalışanların işletmeye olan aidiyetlerinin geliştirilmesi, bireyin işini, çalışma arkadaşlarını ve parçası olduğu örgütü anlamasını sağlayacaktır (H. Yılmaz, 2016, s.139).

2.4.2.3. Terfi için fırsat azlığı

Çalışanların refah seviyesini en üst düzeye çıkarmak ve strese neden olabilecek her unsuru en aza indirmek için kuruluşun politika ve prosedürlerinin yeterli olduğundan emin olunmalıdır (Spiers, 2003, s.25). Çünkü meslekte yeterince ilerleyememe, kişinin yetenek ve niteliklerinin doğru değerlendirilmemesi, yeterli yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilmektedir. Bu durumda kişi kendisini değersiz hissederek, düşük bir performans sergileyecek ve kendisini yeterince geliştiremeyecektir. Bu durum, kişinin stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Düzgün, 2014, s.46).

Çalışanlara kariyer gelişimi imkanı sağlayarak onların motivasyon ve performanslarında meydana gelecek olan artış, büyük oranda yöneticilerin elindedir. Yöneticiler çalışanlarına gerektiğinde ödüllendirme, uygun terfi, ücret artışı gibi imkânlar sağlayarak motivasyon ve verimliliği arttırırken stresi de en alt düzeye indirgeyebilmektedir (Senemoğlu, 2017, s.31).

2.4.3. Örgütsel politikaya ilişkin stres kaynakları

İşletmelerin oluşturdukları örgütsel politika kapsamında; performans değerleme, adil ücret, açıklayıcı iş tanımı ve rol tanımlama gibi konularda işgörenler arası adaleti sağlama noktasında stres yaratan faktörler yer alabilmektedir.

2.4.3.1. Adil olmayan performans değerlendirmeleri

İşle ilgili faydalar, işteki çabalar ve ödüller arasındaki karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır. Yüksek çaba ile düşük ödüller arasındaki dengesizlik durumu, çalışanlar için stres

yaratarak olumsuz sağlık sonuçlarına yol açabilmektedir (Taouk, Spittal, LaMontagne ve Milner, 2019; Siegrist ve Li, 2017).

Çalışanlar, doğru yapılan performans değerleme sistemiyle, ücret, terfi ve diğer konularda gerçek performans düzeylerinin farkına vararak yetersiz oldukları durumları görebilme ve düzeltici önlem alabilme imkanı yakalayabilmektedirler. Yöneticilerin, objektif bir performans değerleme yapabilmeleri için, çalışanların gerçek performans düzeylerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu da doğru kaynaklardan elde edilen doğru girdilerle ortaya konabilecektir (Haşit, 2015, s.91).

2.4.3.2. Adil olmayan ücret politikaları

Örgütsel ücret yapısı, örgütte yer alan farklı işlerdeki bireylerin ücretleri arasındaki farklılıklarla beraber mevcut piyasayla aralarındaki farklılık durumunu da gösterir. Örgütün ücret yapısı piyasanın ücret düzeyleri ve ücret yapısı ile doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim halindedir (Acar, 2015, s.65).

Alınan maaş, çalışanların işyerlerindeki motivasyon ve performans düzeyine katkıda bulunabildiğinden, çalışanlara ödenen maaş dengesiz olduğunda, bu durum çalışan ve işveren arasında soruna neden olmaktadır. Çalışanlara atfedilen ücret, kişinin işe olan katkısını ve performansındaki başarı düzeyini göstermesi açısından da bir mesaj niteliği taşımaktadır (Batista, 2018, s.17). Örneğin, mavi yaka çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; performansa dayalı ücret sisteminin, zamana dayalı ücret sistemine göre çalışanlar üzerinde daha fazla stres yaratan etki gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Shirom, 1999, s.1090).

Örgüte uygun olarak belirlenen ücretlendirme şeklinin nesnel temellere dayalı şekilde oluşturulması, ücretlendirmede iç ve dış eşitliği, ücret memnuniyetini ve personel ile işletme memnuniyetini sağlayacağı ortaya çıkmaktadır (Acar, 2015, s.80).

2.4.3.3. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Çatışma kavramı stres ile yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Rol çatışması, farklı gruplara ait olan bireylerin aynı grup altında birleştiklerinde değişik ve çelişkili rol oynamak durumunda kalmaları (Koçel, 2014, s.718; Yonkkang, 2014, s.8), kişisel amaçlar, değerler ve gereksinimlerin, grup içindeki bireylerde ve gruplar arasında düşmanca

davranışlara sebep olması sonucunda (Pehlivan, 1995, s.39), ya da birden fazla ve eş zamanlı görevlendirme nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Shahsavarani ve diğerleri, 2015, s.238).

Rol belirsizliği ise, iş görenlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili iş tanımındaki belirsizlik nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Organ ve Bateman, 1991, s.387). Bu iki durum çalışanların yaptıkları işe hakim olamamalarına neden olarak, hata sayısında artış yaratacaktır, böylece bireylerde iş stresinin yaşanmasına neden olacaktır.

2.4.3.4. Gerçekçi olmayan iş tanımları

Bir organizasyonun başarılı şekilde yürütülebilmesi için iş gücü ile ilgili ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve uygun iş tanımı ve gerekliliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde önemli kararları alırken ortak katılımın sağlanması, iş talebi ve gereksinimlerinin dengeli olması, belirsizlik durumunun oluşmaması için kuvvetli iletişim ortamının yaratılması, iş güvenliğini ve kariyer gelişimini sağlamak, sağlıklı çalışma programları sunmak gibi örgütsel iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir (Hitt ve diğerleri, 2011, s.251).

Ayrıca örgütsel stresin ortadan kaldırılması için organizasyondaki görevlerin netleştirilmesi gerekmektedir. İyi bir organizasyon sayesinde, işyeri eğitimi ve ilgili pozisyonun görevlerini gösteren iş tanımları ile işe olan ilgisizlik ve kişilerarası çatışma gözle görülür seviyede azaltılabilir. Görev çatışmasının yol açtığı sorunların başında ilgisizlik, oflayıp puflama, hoşnutsuzluk ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi sorunlar görülmektedir (Batista, 2018, s. 31).

Kısacası ortaya çıkan bu sorun, mevcut tanımların zaman içerisinde güncelleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Yapılması gereken, iş tanımlarını yıllık bazda düzenlemek ve güncelleştirme ihtiyacı olup olmadığını kontrol etmektir (Akoğlan Kozak, 2014, s.37).

2.4.4. İş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri

İş görenlerin çalıştıkları ortamdaki ısı, ışık, ses ve hijyen gibi unsurların yeterlilik boyutu iş yerindeki fiziki şartlar kapsamında bireylerde işe bağlı stres yaratabilmektedir.

2.4.4.1. Isı ve nem oranı

Havanın ısı oranı birçok yönden bireyi etkileyebilmektedir. Çünkü birey bulunduğu bölgedeki temiz ya da kirli olan havayı solur ve tepkileri buna göre şekillenebilir. Örneğin aşırı sıcak veya aşırı soğuk ortamlarda odaklanamama sorunu yaşanabilir.

Hava sıcaklığı, vücut sıcaklığını doğrudan etkilediğinden, vücut ani refleksler ile sıcaklığı sabit tutmaya eğilimlidir. Hava sıcaklığı ve nemliliğin birleşmesi durumu ise, havanın daha sıcak olduğu hissini verebilmektedir. Havanın soğuk olduğu zamanlarda ise, nemli hava vücut ısısını alarak havanın daha soğuk olduğu hissini yaratabilir. Bu sebeplerden dolayı mümkün olduğu kadar çalışma ortamının sıcaklık farkını sabit tutmaya özen göstermek gerekmektedir (Eren, 2001, s.281).

Ofis ortamında elle kontrol edilebilen ısıtma ve havalandırma sistemleri çalışanlara havanın ısı ve nem düzeyini psikolojik olarak kontrol etme imkanı tanır ancak açık havada yapılan işler için bu kontrol sistemini oluşturmak imkansız olmaktadır. Bu durum çalışanlar için şikayet konusu olabilmektedir (Mamatoğlu, 2016, s.146).

2.4.4.2. Aydınlatma

Kullanılacak ışığın kullanım zamanı ve aydınlatma düzeyi ortam ile uyumlu olmalıdır. Renkler bir oda içerisindeki ışığın rengini de etkileyebilmektedir. Örneğin, yeşil bir duvardan yansıyan ışık hafif yeşil bir renge sahip olabilir, ya da pembe veya turuncu bir duvardan yansıyan ışık sıcak bir renge sahip olabilir (Sandıkçı, 2010, s.90-91).

Renkli aydınlatmalar göz sağlığı için zararlı olabileceği gibi ekonomik de olmamaktadır. Işık şiddeti eşit olan çeşitli renk demetleri ile yapılan deneyler sonucunda görme olanaklarında ve nesneleri ayırt etme çabukluğunda azalmalar sarı, yeşilimsi sarı, yeşilimsi portakal, kırmızı, yeşilimsi mavi ve mavi olarak sıralanmaktadır (Eren, 2001, s.280).

İş yerinde ışığın parlaması sorunu, çalışanın gözünün alışabileceğinden çok daha şiddetli ışığa maruz kalıp kalmadığı ile ilgilidir. Parlayan ışık, kişinin görüş alanında belirsizliğe ve etrafı net görememesi gibi sorunlara neden olabilir. Çalışanlar açısından bu durum göz sulanması, geçici körlük, baş ağrısı (Eren, 2001, s.279) gibi sorunlar yaratarak işlerde hata sayısının artmasıyla beraber performansın ve verimliliğin

düşmesine neden olabilir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, parlayan yüzeyler boyanabilir, şapka veya miğfer kullanılması önerilebilir (Mamatoğlu, 2016, s.143).

2.4.4.3. Gürültü ve kalabalık

İş yerinin kalabalık olması aynı zamanda gürültünün de artmasına neden olacaktır. Diğer yandan çalışanlar için gizlilik ve kişiye özgülük hissi ortadan kalacağından stres seviyesinde artış meydana gelecektir (Pehlivan, 1995, s. 30).

Stres kavramı, bir uyarana verilen cevap veya bu cevabın fizyolojik sonuçları olarak ifade edilebilmektedir (Kemeny, 2003, s.124). Buna göre gürültü aniden meydana geldiğinde kişide şok durumuna ve korkuya neden olabilmektedir. Aşırı gürültü ise geçici veya sürekli sağırlığa neden olabilmektedir. Gürültünün olumsuz etkileri yalnızca sıhhat ile kalmamaktadır, aynı zamanda bedensel direnci düşürerek kronik yorgunluk da yaratmaktadır. Önlenemeyen gürültü sorunu için kulak tıkaçlarının kullanılması yerinde olacaktır. Çalışma ortamının zemin ve duvarlarının gürültüyü emen nesneler ile kaplanması da gürültü sorununu çözebilecek bir diğer yöntemdir (Eren, 2001, s.289).

Çalışma alanının fazla gürültülü olması iletişim sorunu yaratarak verilen görevlerin yerine getirilmesinde aksaklık yaratabileceği gibi uzun vadede performansın düşmesine de neden olacaktır.

2.4.4.4. Kirlilik

Hava kirliliği, toprak kirliliği, çöp ve atıkların yarattığı sorunlar, bireyin içinde bulunduğu biyolojik ve sosyal psikolojik ortamı da tehlikeli hale getirmektedir. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler bu tip çevresel kirlilik sebepleri ile ortaya çıkmaktadır (Serdar, 2010, s.49). Bununla ilgili; cinsiyet, yaş ve meslek sınıfındaki farklılıklara bakılmaksızın yapılan bir araştırmada, iş yerinde sigara içme alışkanlığının çalışanlarda görülen hastalık riskinde artış yaratmasına bağlı olarak, işe devamsızlık oranında da artış olduğu belirlenmiştir (Troelstra ve diğerleri, 2019). Bu gibi problemler bireylerin vücut direncini düşürerek yapılan işin verimsizleşmesine de neden olacaktır. Bunun yanında bireyler kirliliğin meydana geldiği bölgede iş yapmak istemeyeceklerdir. Bu durum performansın düşmesine de neden olacaktır.

Bu tip sorunların yaşanmaması için alınması gereken önlemler ile ilgili işveren ve işletmenin yerine getirmesi gereken görevlerden bazıları şöyledir (Koçak, 2012, s.149):

- Personelin sağlığı ve hijyeni için gerekli olanakları hazırlamak
- Personeli hijyen konusunda eğitmek ve gerekli uyarıları yapmak
- İşletmede kullanılacak malzemelerin birinci sınıf olmasına dikkat etmek

İşletme içerisinde söz konusu önlemlerin alınması, yaşanacak sağlık problemlerinin önüne geçilmesini ve stres sonucu ortaya çıkabilecek motivasyon ve performans düşüklüğü gibi sorunların yaşanmamasını sağlayacaktır.

2.4.5. Örgüt ile kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri

İş görenlerin örgüt içerisinde birbirleriyle ve yöneticilerle kurdukları iletişimin etkinlik derecesi stresin oluşumu için bir başka faktör olabilmektedir.

2.4.5.1. Yönetici ve yönetilenler arası anlaşmazlıklar

Yönetimde, yönetici ve yönetilenler arası ilişkiler, resmi görevlerin yerine getirilmesi konusunda beşeri ilişkiler disiplini içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinde protokol kurallarına uymaları gerekmektedir. Her yöneticinin yönetim politikası, tavır, tutum ve amaçları farklı olacağından, iş görenlerin başarılı olmak için yöneticilerinin bu gibi özelliklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Yönetici ile anlaşamama durumunda ise, sabretmek ve anlayış göstermek, bölüm veya kurum değiştirmek, mücadele etmek gerekmektedir (N. Genç, 2007, s.238-239). Diğer yandan, iş görenin otokratik yapıdan olması, duygusal yapısı, cinsiyeti, olumsuzluklara karşı direnç seviyesi gibi özellikler de örgüt içerisinde ast üst ilişkilerinde stres yaratan sebepler arasındadır (Erdoğan, 1996, s.292).

Otel işletmelerinde özellikle yönetici ve yönetilenler arasında çoğunlukla duygusal tükenme ve motive olamama gibi sorunlar nedeniyle anlaşmazlık çıkmaktadır. Buna ek olarak iş gücü devir oranının fazla olması da bir diğer belirgin etkendir (Yuanlaine, 2010, s.3). Genel olarak, yönetimin kontrol eksikliği ya da iş görenlerin yüksek taleplere sahip olması gibi sorunlar, örgüt içerisindeki dengelerin bozulmasına ve depresyon-stres ilişkisinin pozitif yönlü artmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Gyllensten ve Palmer, 2015, s.101). Örgüt içerisindeki yardımlaşma anlayışı ve

yönetimin desteği ise çalışanlarda işle ilgili stesin azalmasında olumlu bir destek görevi görecektir (Bashir ve Ramay, 2010, s.125).

2.4.5.2. İş yerindeki dedikodu

Grup üyeleri ve grup dışında kalan iş görenlerin sık sık başvurdukları davranışlardan biri dedikodudur (Pehlivan, 1995, s.38). Kişiler arası ilişkilerinde herhangi bir eleştirel düşüncesini o kişinin kendisine söylemekte başarılı olamayan bireyler, bu düşüncelerini üçüncü kişilerle paylaşma eğiliminde olup, toplum içerisindeki ilişkilerini de bu şekilde sürdürmektedirler. Bu durum dedikodu olarak ifade edilen genellikle yanlı ve belirli amaçlar ile şekillenmiş yanlış iletişim tarzını oraya çıkarmaktadır (Serdar, 2010, s.54).

2.4.5.3. İş görenler arasında yaşanan rekabet

Aynı düzeyde bulunan ve terfi isteyen iş görenlerin arasında oluşan rekabet ortamı, önemli bir stres kaynağıdır. Zor anlarda iş arkadaşlarının sosyal desteğini ve yardımını görememek de bir stres sebebi olmaktadır (Kırıcı, 2010, s.60). Ayrıca, örgütsel adalet algısının zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlarda görülen olumsuz duygu ve düşüncelerle birlikte stres seviyesinde de artış olduğu ortaya çıkmıştır (Perez-Rodriguez, Topa ve Belendez, 2019). Örgütsel adaletin olmaması ve bununla beraber iş güvensizliği hissine kapılan çalışanlarda da stresle beraber intihar eğiliminde de artış olduğu belirlenmiştir (Kim, Shin, Oh, Shin, Lim, Cho ve Jeon, 2019). Diğer yandan, belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmanın zorluğu ya da ekonomik durgunluk gibi nedenlerle kaynakların azalmasıyla yeni teknolojileri kullanma ihtiyacı gibi sebepler iş görenler arasında stres yaratan sebeplerdendir (Asgher, 2015, s.3964). Çalışanlar çoğu zaman kendi aralarında rekabet içindedirler. Yöneticinin çalışanına uygulayacağı bir ödüllendirme politikası, ücrette artış veya daha esnek koşullar gibi imkanlar, çalışanlar arasındaki rekabeti de arttırabilmektedir. Çünkü çalışanlar bu durumlardan faydalanmak için aralarındaki arkadaşlık ilişkilerini dahi umursamayarak, birbirlerini rakip olarak görme durumuna gelebilmektedirler. Böylece ortaya çıkan üstün olma hissi, işyerinde kazanılan arkadaşlık ilişkilerine zarar verebilmektedir (Senemoğlu, 2017, s.28).

2.4.5.4. Ortak değer ve normlara uyum

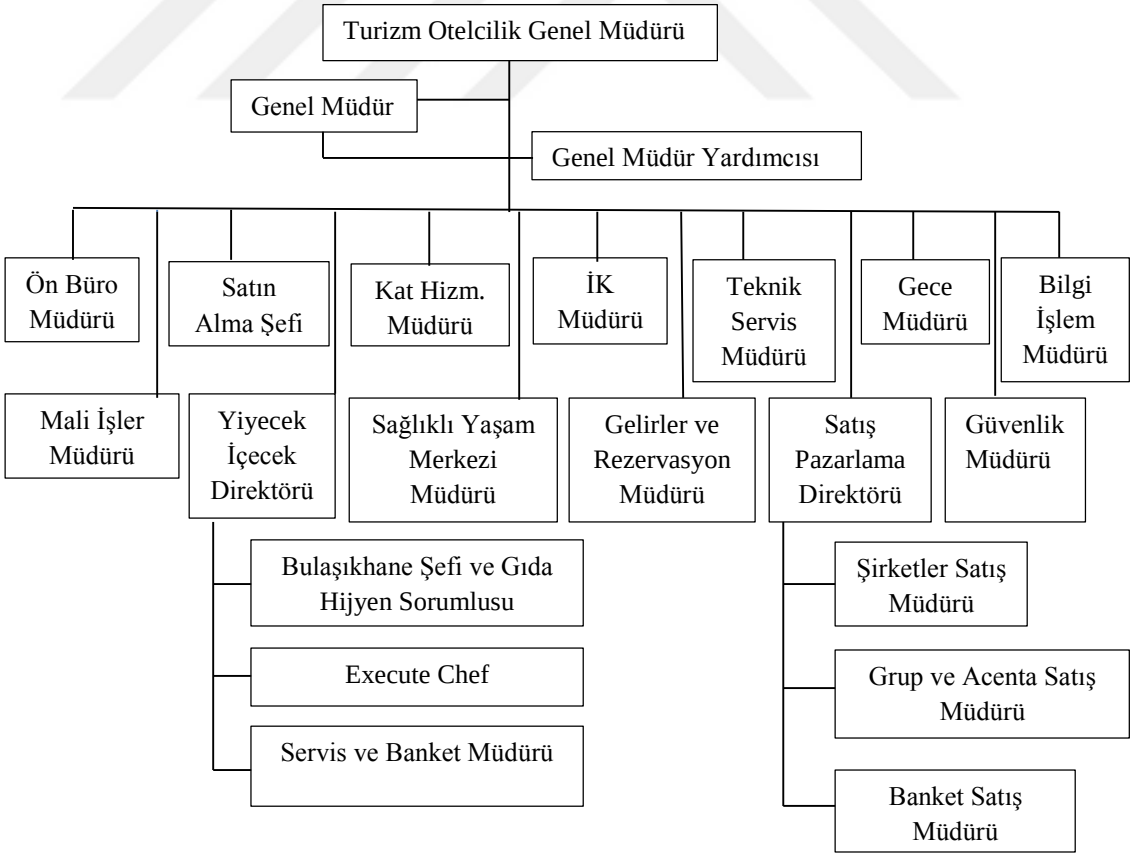
Çalışanların işlerine karşı statü algısı düşükse veya olduklarından daha düşük bir statüde çalıştırılıyorlarsa, işlerine ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tavır içerisine girerler. Bu

durum çalışanlarda kolayca stres yaratabilmektedir. Moral düşüklüğü ve tatminsizlik ise, iş görenlerin örgüt içerisinde ruhsal açıdan zayıflamalarına neden olarak işlerine ve üyesi oldukları örgüte ilişkin tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Avcı, 2007, s.78).Oysa ki bireyler bulundukları örgütün değer ve normlarına uyum sağlamak ve o örgüt içerisinde informel grup ile özdeşleşmek durumundadırlar. İş görenler, örgütteki gruplar tarafından kendilerine öğretilmek istenen değer ve normları kabul edebilir veya reddedebilirler. Reddetme durumunda yaşayacaklarını düşündükleri baskı, onlar için stres yaratan önemli bir faktördür (Tutar, 2016, s.130-131).

BÖLÜM 3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPILARI VE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

3.1. Otel İşletmelerinde Örgüt Yapıları

Günümüzde otel işletmeleri, büyüklüklerine de bağlı olarak farklı birçok birime sahip olabilmektedirler. Ancak başlıca birimler üç grup altında toplanabilmektedir. Bunlar ana bölümler (odalar ve yiyecek içecek bölümü), tali bölümler (telefon, telgraf, kuaför, kuru temizleme, gazete satışı vb.) ile destekleyici ve kurmay bölümler (satış ve pazarlama, teknik hizmetler, muhasebe vb.) şeklindedir (Batman, 2018, s.146). Şekil 3.1.'de ise uluslararası bir otele ait organizasyon şeması görülmektedir.



Şekil 3.1: Uluslararası Zincir Bir Otelin İstanbul'daki Organizasyon Şeması (Batman, 2018, s.147).

3.1.1. Odalar bölümü

Odalar bölümü, önbüro ve kat hizmetleri olmak üzere iki ana alt bölümden oluşmaktadır. Önbüro bölümü kendi içerisinde de resepsiyon, rezervasyon, santral, misafir ilişkileri, üniformalı hizmetler (concierge) olmak üzere beş alt bölümden oluşmaktadır. Ancak şekil 3.2'de gösterildiği gibi bazı kaynaklarda Üniformalı Hizmetler birimi odalar bölümünün ana alt temaları arasında yer alabilmektedir.

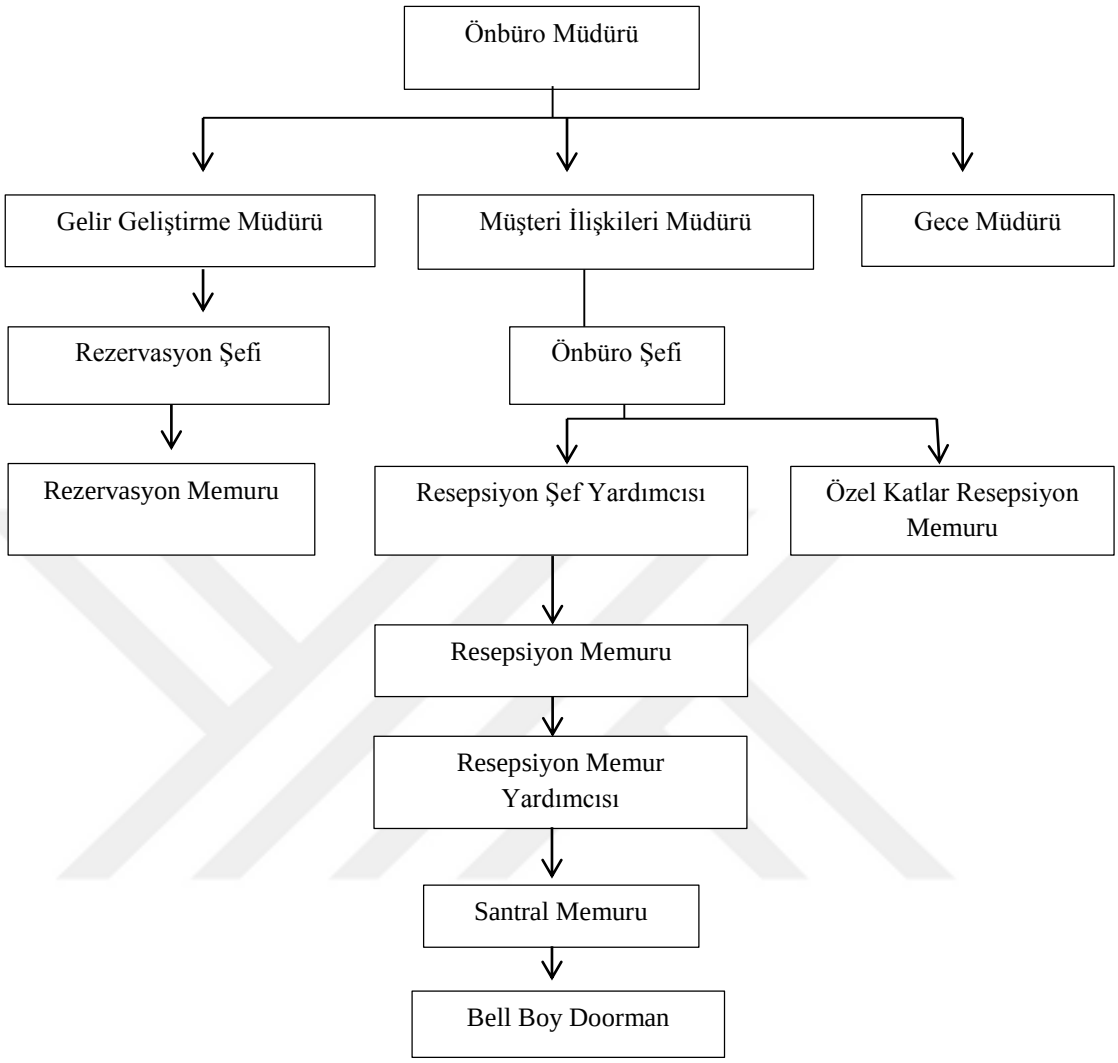


Şekil 3.2: Odalar Bölümü Organizasyon Şeması (Batman ve Doğdubay, 2010, s.30).

3.1.1.1. Önbüro

Önbüro, otelin merkez birimi olarak görev yapmaktadır. Müşteriler ve işletme arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlar. Müşteriler için önbüro, işletmenin ilk ve son mesajı, müşterinin otele kaydı ve akışı sırasındaki tüm ihtiyaçlarının karşılandığı birimdir (Batman ve Demir, 2015, s.141). Öyle ki, otel ile müşteri arasındaki ilk etkileşim, müşterilerin otel hakkında bilgi almak amacıyla önbüro personeli ile yaptıkları görüşme sayesinde gerçekleşmektedir.

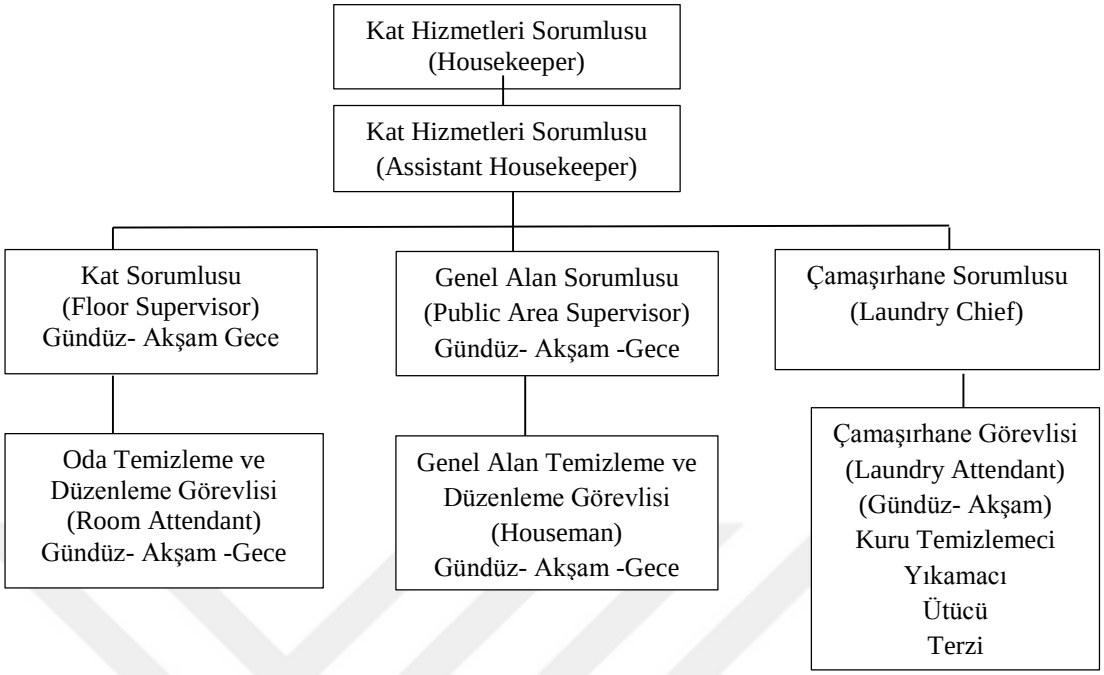
Modern otel organizasyonlarındaki çoğu yönetici için, önbüro personelleri ve müşteriler arasındaki iletişim önemli iken, önbüro personellerinin kendi aralarındaki iletişimleri ve diğer bölümlerle olan iletişimleri konusunda çeşitli özel iletişim faaliyetlerinin de önemli olduğu belirlenmiştir (Rutherford, 1985, s.40-41). Birimler arasındaki etkili iletişimin faydası önbüro personelinin sunduğu hizmete de yansıyacağı için, müşterilerin otel hakkındaki ilk izlenimi çoğu zaman olumlu yönde olacaktır. Önbüro organizasyon yapılarında; oda kapasitesi, işletmenin şekli ve işletmenin bulunduğu yer gibi unsurlar önemli olduğundan, işletmelerin şemaları farklılık gösterebilmektedir. Şekil 3.3'te önbüro organizasyon yapılarına ait bir örnek sunulmaktadır.



Şekil 3.3: Önbüro Organizasyon Şeması (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi, [MEGEP] 2011).

3.1.1.2. Kat hizmetleri bölümü

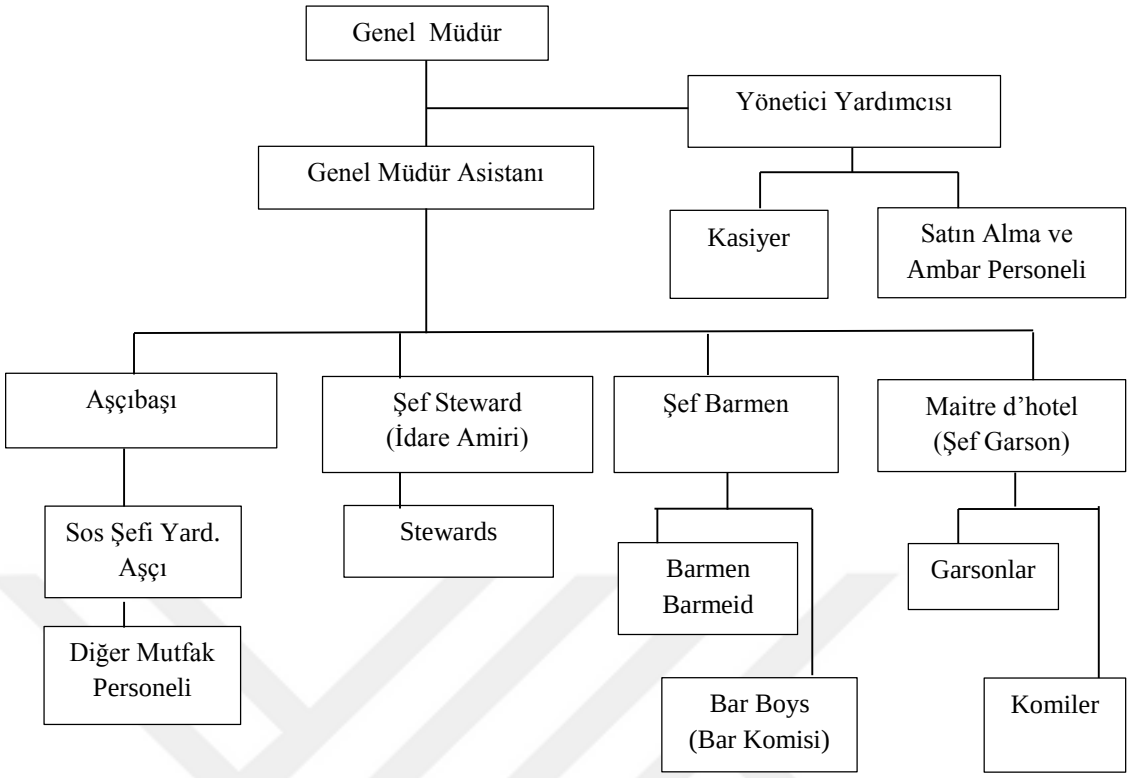
Otel organizasyonu içerisinde kat hizmetleri bölümü, müşterilere 24 saat hizmet götüren birimlerden biridir. Bu bölüm çalışanlarının, müşterilerin odalarının hazırlanmasının yanı sıra onlara yorgunluklarını unutturacak huzurlu, temiz ve güvenli bir ortam yaratma amaçları da vardır. Oda satışlarında ve otel gelirlerinin sağlanması konusunda kat hizmetleri bölümünün önemli bir payı vardır. Ayrıca kat hizmetleri bölümü, otelin; oda, genel alanlar, koridorlar gibi tüm alanlarının bakımı, dekorasyonu ve temizliğinden de sorumludur (Yılmaz ve Yılmaz, 2014, s.10-11). Şekil 3.4.'te kat hizmetlerinin organizasyon yapılarına ait bir örnek sunulmaktadır.



Şekil 3.4: Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması (MEGEP, 2018).

3.1.2. Yiyecek ve içecek bölümü

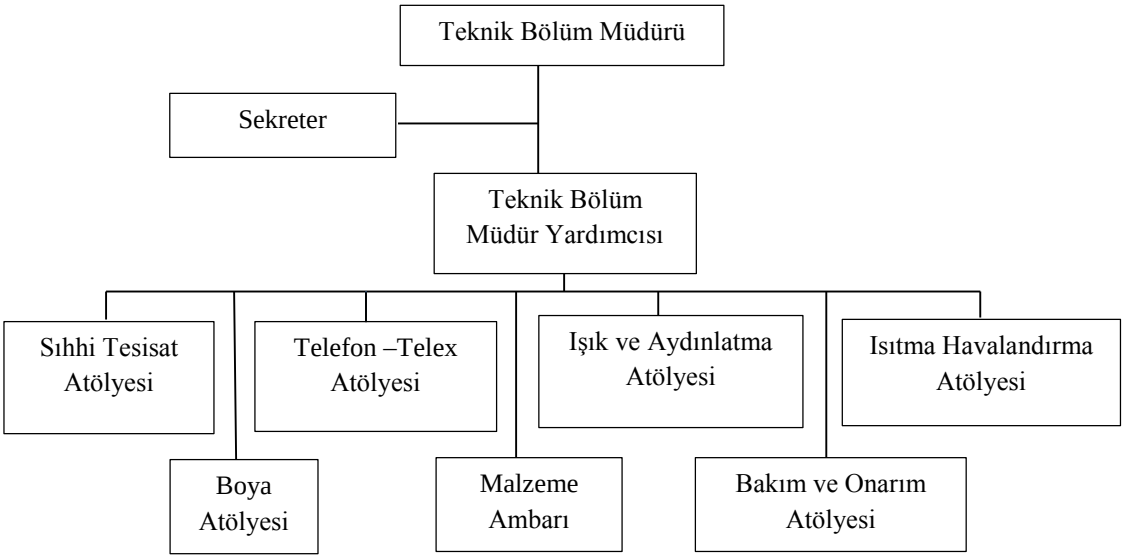
Bir otelin en büyük gelir kaynağı odalar bölümünden sonra %34 oranında yiyecek içecek bölümüne bağlıdır. Ancak kayıp ve hırsızlık gibi durumlar nedeniyle gelir kaybının yaşanmaması için maliyet kontrolünün iyi yapılması gerekmektedir (Batman, 2018, s.153). Otel organizasyonları içerisinde yiyecek içecek bölümü, işletmenin genel amaçları doğrultusunda çalışmalar yürütür. Organizasyon yapısı ise, işletmenin büyüklüğü, sunduğu hizmetin kalitesi ve faaliyet alanlarının çeşitliliğine göre şekillenebilmektedir (Y. Yılmaz, 2012, s.17). Personellerin olumlu bir tutum ile çalışmaları, çözüm odaklı yaklaşımları ve iş arkadaşlarına karşı yardımsever olmaları ise bölüm içerisinde başarı getirecek unsurlardandır (Dahmer ve Kahl, 2009, s.10-11-12). Şekil 3.5.'te görüldüğü üzere, yöneticilerin her biri kendi bölümündeki personellerden sorumlu olup üst düzey yöneticiler ve personeller arasında da köprü görevi görmektedirler.



Şekil 3.5: Büyük Bir Restoranın Organizasyon Şeması (Koçak, 2012, s.36).

3.1.3. Teknik hizmetler bölümü

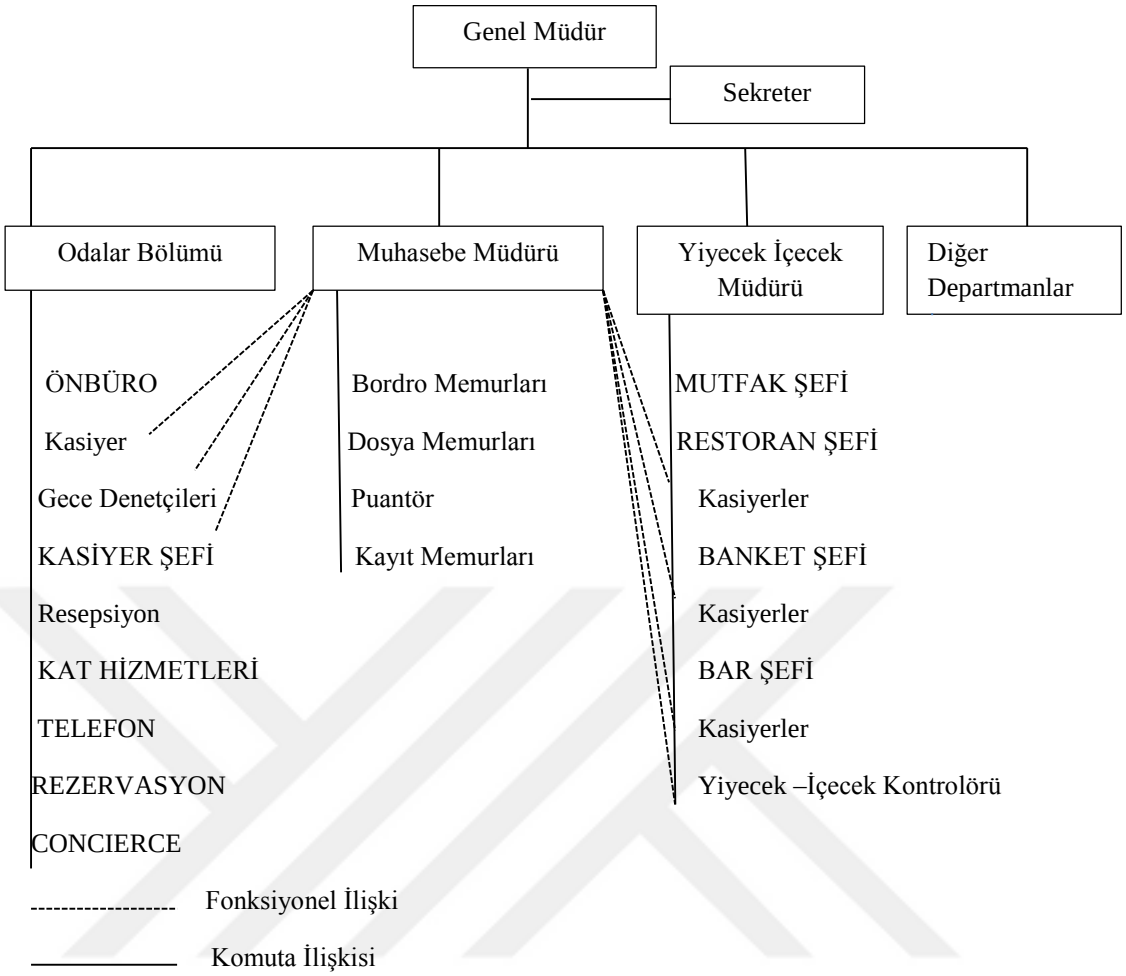
Otel binasının ısı, ışık, havalandırma gibi işlemleri ve binanın teçhizatındaki onarımlarla ilgili çalışır. Teknik personel sayısı otelin büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Özel teknik elemanlar ise daha çok, işlerin dışarıdan yaptırılmasının daha ekonomik olduğu zamanlarda kullanılır (Gökdeniz, 1999, s.15). Ayrıca teknik servis bölümü çalışanlarının, müşterilere olumlu izlenim sağlama konusunda büyük sorumlulukları vardır (Şengel, 2013, s.12). Şekil 3.6.'da sunulan organizasyon şemasında ise teknik hizmetler bölümünün hizmet başarısını yakalayabilmesi için sahip olması gereken birimler yer almaktadır.



Şekil 3.6: Teknik Bölümün Organizasyon Şeması (Şener, 2010, s.237).

3.1.4. Muhasebe bölümü

Muhasebe bölümünde, odaların doluluk oranı, yiyecek içecek maliyetleri, personel maliyetleri gibi işletme için büyük önem taşıyan konularda mali tablolar çıkarılır ve istenilen zamanda bunlar yöneticilere sunulur. Ayrıca, faaliyet sonucunun belirlenmesi ve mali tabloların hazırlanması işlemleri yerine getirilir. İşletmenin gelir ve giderleriyle ilgili işlemler takip edilerek, bunlarla ilgili muhasebe kayıtları tutulup, tahsilat ve tediye işlemleri gibi tüm mali nitelikteki işlemler gerçekleştirmektedir (Şengel, 2013, s.11). Muhasebe bölümünün otel organizasyonu içerisindeki yeri ve diğer bölümlerle olan ilişkileri aşağıda görüldüğü gibidir ancak bazı otellerin organizasyon şekillerinde farklılık olabilmektedir. Örneğin, odalar bölümüne bağlı olarak çalışan kasiyer şefi, kasiyer memurları, gece denetçileri ve gece kasiyerleri ile yiyecek içecek müdürüne bağlı olarak çalışan kontrolör yardımcıları, yiyecek içecek kontrol şefi ve kasiyerler, aynı zamanda muhasebe müdürüne bağlı olarak çalışmaktadırlar. Şekil 3.7.'de muhasebe birimin otel organizasyonu içerisinde yeri ve işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 3.7: Muhasebe Bölümünün Otel Organizasyonundaki Yeri (Batman, 2018, s.157).

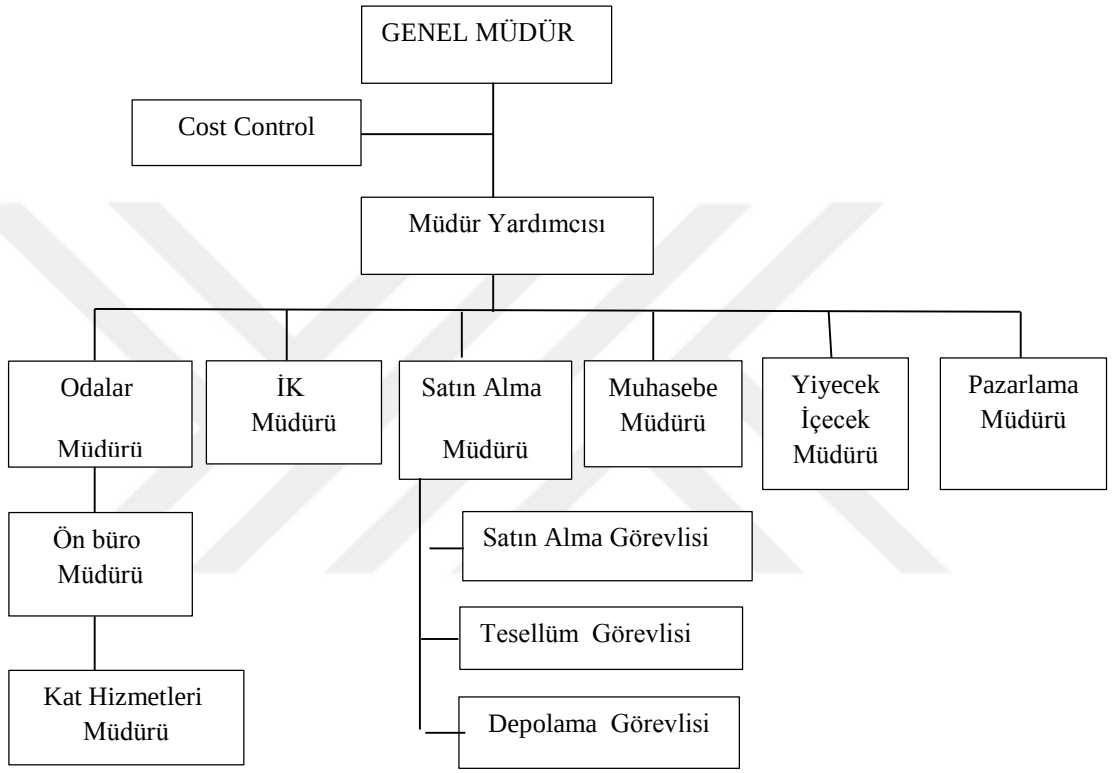
3.1.5. Satış ve pazarlama bölümü

Büyük ölçekli otellerde satış yöneticisi ve ona bağlı olarak çalışan satış personeli, satışları artırma yolları bulmak ve bunların sonuçlarını, kişisel satış durumları ve rezervasyon fonksiyonları yoluyla izlemekten sorumludur. Bazı oteller, satış bölümünün görev alanını toplantı ve kongre piyasası ile sınırlandırabilirken, bazıları ise hedef piyasalar belirleyerek çabalarını bu bölgelerde yoğunlaştırırlar. Zincir otellerde de bu gibi kararlar merkezden alınabilmektedir (Batman, 2018, s.158-159).

3.1.6. Satın alma(tedarik) bölümü

Otel işletmelerinde satın alma bölümü, daha çok yiyecek içecek birimi bazen de şef aşçıya bağlı bir birim olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Büyük ölçekli otellerde ise, satın alma işi bağımsız bir bölüm olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca satın alma işlemini gerçekleştirecek olan personel, alınacak malzemelerin kalitesi ve piyasa fiyatı

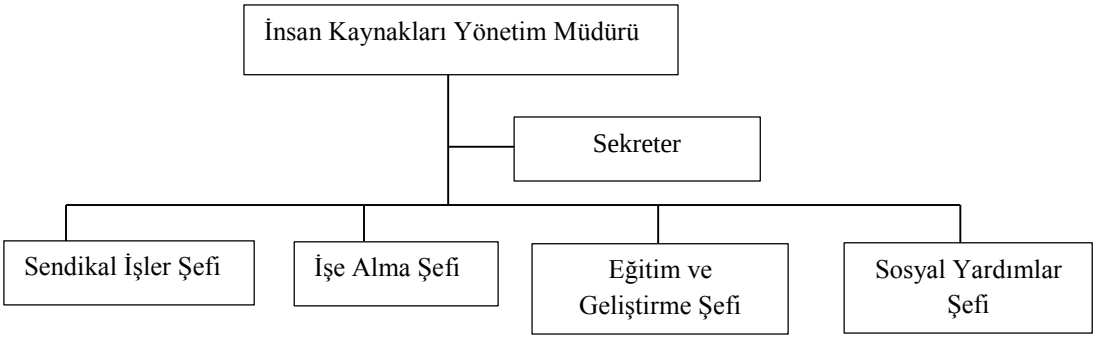
hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Batman, 2018, s.160). Bunlara ek olarak, mevcut stok seviyesi ve iş hacmi dikkate alınmalıdır, çabuk bozulma özelliğine sahip olan malzemeler günlük alınmalıdır ve satın alma sürecinde, teslim alma birimi ve ilgili birim arasında işbirliği sağlanmalıdır (MEGEP, 2011). Şekil 3.8.'de satın alma biriminin düzenli işleyişi için gerekli olan organizasyon yapısına ait bir örnek sunulmaktadır.



Şekil 3.8: Büyük Bir Otel İşletmesinde Satın Alma Organizasyonu (Demirtaş, 2010, s.269).

3.1.7. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) bölümü

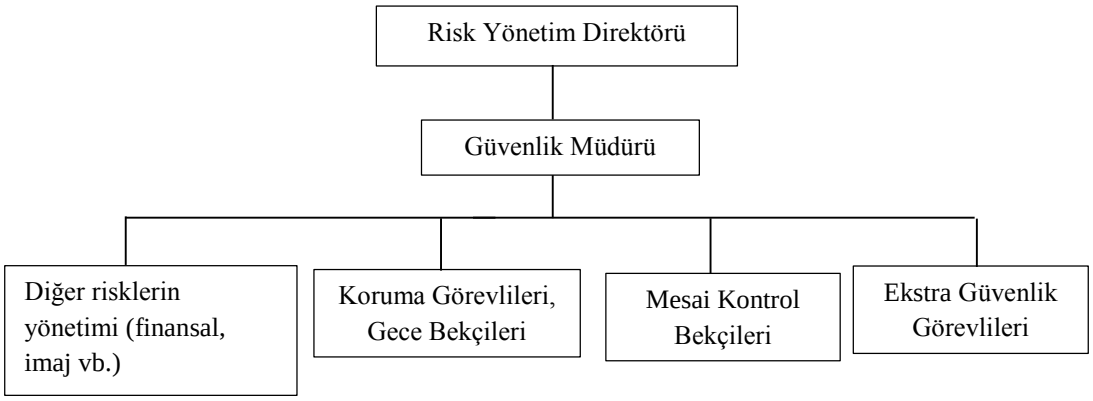
İnsan kaynakları bölümünün nasıl örgütleneceği daha çok işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaçlarına, koşullarına, iş yapısına, çalışanların durumuna ve üst yönetimin personellerin işlevine verdiği öneme göre şekillenmektedir (Akoğlan Kozak, 2014, s.25). Sicil tutma, işe alma, mülakat, ücret araştırmaları, özendirici uygulamalar, sendikal ilişkiler bu bölümün başlıca görevlerindendir. Bu bölümün başarısı ise, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi, personelin iş alınması, eğitimi, hizmet becerisine bağlıdır (Batman, 2018, s.161). Şekil 3.9.'da görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi müdürüne bağlı bir sekreter olmak üzere dört alt birim yer almaktadır.



Şekil 3.9: İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyon Şeması (Batman, 2018, s.161).

3.1.8. Risk yönetimi ve güvenlik bölümü

Müşteri güvenliğini sağlamak, işletmenin demirbaşlarını korumak, işletmeyi yangına karşı korumak, ortaya çıkabilecek kazalara karşı önlem almak ve asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar ile sarhoşluk (Batman, 2018, s.162) gibi problemlere karşı önlem almak güvenlik bölümünün faaliyetlerindendir (Şengel, 2013, s.12). Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Güvenlik Müdürü, otel içerisinde ortaya çıkması muhtemel olan tüm olağanüstü durumların kontrolü için görevli olan birimler ile Risk Yönetim Direktörü arasında yer almaktadır. Şekil 3.10.'da Risk Yönetimi ve Güvenlik birimine ait örnek bir organizasyon yapısı sunulmaktadır.



Şekil 3.10: Risk Yönetimi ve Güvenlik Bölümünün Organizasyonu (Batman, 2018, s.162).

3.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stres yönetimi için yapılması gerekenler bu çalışmada yedi başlık altında incelenecektir. Bunlar; işyerinin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek, stres yönetimi eğitimi, işi yeniden yapılandırma, çalışma ortamını insanlaştırma, sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmak ve etkin iletişim şeklindedir.

3.2.1. İşyerinin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Personellerin çalışma ortamlarının rahat ve onları motive edecek şekilde düzenlenmesi maksimum seviyede performansın elde edilmesini sağlayacaktır (Spiers, 2003, s.24). Bununla ilgili işletmede iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının yürütülmesi gerekmektedir. İş sağlığı ile ilgili sorunlar, çalışanların fiziksel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanabilirken, iş güvenliği ile ilgili sorunlar ise, çalışanların hatalı davranışları ve iş yerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan sebepler ile ortaya çıkabilmektedir. İş kazaları ise işletme içerisinde güvenlik ile ilgili en çok yaşanan sorunlardandır. Bu gibi kazaların önlenmesi ve iş gören sağlığı ve güvenliği anlayışının kazandırılması gerekmektedir (Tutar, 2013, s.254-255).

3.2.2. Sosyal destek

Sosyal destek, kişiler ve toplumlar arasındaki olumlu bağları kuvvetlendirdiğinden, stres sorununun yönetimi için en önemli unsurlardan biridir. Sanayileşme ile birlikte işyerlerinde ağır çalışma koşulları, uzun süren çalışma saatleri, cinsel istismar, iş güvenliğinin eksikliği, kadınların ve çocukların kötü şartlarda çalıştırılması gibi

sorunlar çalışanlar arasında huzursuzluklara neden olmuştur. Bu huzursuzlukların daha büyük sosyal sorunlara yol açmaması adına oluşturulan yasal haklar, işçilerin refahının artmasını sağlamıştır (Tutar, 2013, s.255).

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde ise, güçlü sosyal ilişkilere sahip bir kişiye göre, fiziksel ve psikolojik anlamda kendisini yalnız hisseden kişinin stres seviyesi daha yüksek olmaktadır. Bu aşamada sosyal desteğin öncelikle aile ve iş çevresinden sağlanması gerekmektedir. Aile desteği konusunda, bilgi ve sevk hizmetleri, bağımlı hizmetler, esnek çalışma programları ve gözetmen desteği gibi uygulamaların, bireylerin performanslarına olumlu yansıdığını belirtilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.240). İş çevresi ile ilgili ise, çalışanların birbirleri arasında geliştirdikleri dostluk ilişkileri ve birbirlerine destekleyen davranış şekilleri, onların strese karşı koyma yeteneklerini artırmaktadır (Greenberg, 1999, s.217). Sağlık durumu iyi olan bireylerin, sağlık sorunu yaşayan bireylere göre stres yaşama seviyelerinin daha düşük olduğu bilinmektedir. Bu nedenle stresle baş edebilmek için, sağlığı geliştirici yöntemler ve spor her zaman önerilmektedir (Ertekin, 1993, s.37).

3.2.3. Stres yönetimi eğitimi

Sanayileşme ve işletmelerin kurumsallaşma süreci, çalışanların bedensel ve psikolojik yönden etkilenebilecekleri koşullar ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuz şartların sürekliliği ise bireylerde kalıcı bozukluklar ve uyum sorunları yaratabilmektedir. Ayrıca stres unsurunun kişilerde çeşitli sorunlar yarattığı gibi bireylerin farklı kişilik özelliklerinin de stres kaynağı olabileceğini söylemek mümkündür (Aktaş, 2001, s.30). Tüm bu stres yaratan etmenlerin azaltılması ve önlenebilmesi için yapılan çalışmalar stres yönetim programlarını ortaya çıkarmıştır. Bu programlar kapsamında ise çalışanların bireysel ve örgütsel ortamda uygulayabilecekleri, sağlıklı beslenmek, fiziksel anlamda formda kalmak, rahatlama ve meditasyon yapmak, düşünmeden konuşmamak, mola vermek, farklı tepki vermeyi öğrenmek gibi birçok teknik ile eğitilmeleri amaçlanmaktadır (Greenberg, 1999, s.219, 2220).

3.2.4. İşi yeniden yapılandırma

Sürekli ve farklı düşünme teknikleri gerektirmeden yapılan işler zamanla çalışanlar için sıkıcı olabilmektedir. Özellikle daha yetenekli çalışanlar için bu durum daha sıkıcı bir

hal alabilmektedir. Bu sorun, yönetim tarafından iş zenginleştirilmesi yapılması ile çözülebilmektedir. Yapılan iş, içerik olarak zenginleştirilerek çalışanlara daha fazla sorumluluk verilebilir bu da çalışanlara başarı fırsatı yaratarak stresi yok edecektir (Erdoğan, 1996, s.326). Öte yandan düşük öz yeterliliğe ve başarısızlık korkusuna sahip iş görenler için zenginleştirilmiş ya da alışılmışın dışına çıkılmış bir iş yapısı kişide daha fazla stres ortaya çıkarabilmektedir. Bu gibi durumları önleyebilmek için görev tasarımının özenle planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir (Luthans, 1999, s.313).

3.2.5. Çalışma ortamını insanlaştırma

Bireylerin çalışma alanlarının, onların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi iş ile ilgili ortaya çıkabilecek strese bağlı olumsuzlukları azaltabileceği gibi bireylerin performanslarında da artış gözlenmesini sağlayacaktır.

İş gücünün korunması ve yüksek performans elde edebilmek amacıyla öncelikle çalışanların fizyolojik ihtiyaçları arasına giren iş sağlığı ve güvenliği standartlarının uygunluğu sağlanmış olmalıdır. Yapılacak olan iş denetimiyle, çalışanların sağlığını bozabilecek ve yaşamlarını tehlikeye sokabilecek fiziksel, kimyasal, biyolojik, psikolojik ve ergonomik etmenlerin tespit edilip bunların ortadan kaldırılması sağlanmalıdır (Yücesoy, 2016, s.16). Çalışma yaşamında ergonomi kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, insanın kendi yapısıyla uyumlu olan işlerde daha fazla verim alınacağının farkına varılmıştır. İnsana yakışır çalışma ortamının oluşturulması için olması gerekenlerden bazıları şunlardır (Tınar, 2015, s.15):

- İnsanı gözeten çalışma zamanları
- İş, aile ve özel yaşamın uyumu
- İşte süreklilik ve güvence
- İstihdamda eşit koşullar yaratma ve eşit davranma
- İş güvenliğinin sağlanması
- Sosyal güvenlik
- İnsani çalışma koşullarını destekleyen makro düzeyde ekonomik ve sosyal koşullar

3.2.6. Sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmak

Örgütsel stresin önlenebilmesi için etkili olan uygulamalardan biri de sorumlulukların ve iş yükünün paylaşımı olacaktır. İş görenlerin çalışma koşulları kimi zaman yoğun bir hal alabilmektedir. Bu dönemlerde görev paylaşımı yapmak ya da yetkiyi devretmek iş görenlerin verimliliğinde artış yaratacaktır. Omolayo ve Omole (2013)'e göre örgütlerin başarısını gösteren unsur yalnızca iş görenlerin performans değerlendirme sonuçları olmayıp, iş görenlerin zihinsel iş yükü algıları da buna etki etmektedir. Buradan hareketle, iş görenlerin performanslarını artırmak için uygulanan teşviklerin yanında, zihinsel iş yükünü hafifletmek için de bireylere yönelik içsel ve dışsal anlamda motivasyon sağlayıcı uygulamalar geliştirilmektedir.

3.2.7. Etkin iletişim

Çalışanların örgüt yapısındaki düzensiz işleyişten kaynaklanan rol çatışması ya da rol belirsizliği gibi durumlar yaşamalarının temelinde etkili iletişim ortamının eksikliği olabilmektedir. Bunu önlemek için işletme içerisinde yapılması gereken her görev açıkça ifade edilerek işle ilgili tüm beklentiler ortaya koyulmalıdır (Luthans, 1999, s.313). Etkili iletişim ortamının oluşturulması işletme içindeki sorunların büyümeden çözülmesine imkan sağlayarak, stresi yönetme konusunda büyük avantaj yaratacaktır. Yöneticiler ve iş görenler arasında oluşturulacak olan güçlü iletişim bağı ise çalışanlara değerli oldukları hissini vererek örgütsel bağlılıklarını artırıcı etki yaratacaktır. Böylece çalışanların performans ve verimliliklerinde de doğal bir artış gözlenebilecektir.

3.3. Turizm Sektöründe Örgütsel Strese İlişkin Literatür Taraması

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında daha fazla yaşanan stres olgusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu durum başta turizm gibi insan unsurunun ön planda olduğu sektörlerde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü stres olgusu işletmeler için büyük oranda maddi ve manevi zarara neden olabilmektedir. Yaşanan stresin önlenmesi ya da ortaya çıkaracağı zararın en aza indirilmesi için önlemler alınması gerekmektedir. Bu bölümde genelden özele gidilerek öncelikle turizm sektöründe örgütsel strese ilişkin çalışmalardan örneklere yer verilerek daha sonra araştırmanın asıl konusu olan otel işletmelerinde yaşanan örgütsel stres ile ilgili ulusal ve uluslararası alanlarda yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Ayaz (2019) tarafından Türkiye'deki 395 turist rehberinin iş stresi faktörlerini ve baş etme yöntemlerini tespit etmek üzere gerçekleştirilen çalışmada ulaşılan bulgulara göre, işin doğası gereği ortaya çıkan gerginlikler ve düşük ücret gibi etkenler bireylerin algıladıkları iş stresini artırmakta ve stresle baş etmek üzere en çok tercih edilen problem çözme odaklı baş etme yöntemi ise çok az etkili olmaktadır.

Akça ve Beydilli (2018) tarafından mutfak personellerinin iş stresi ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkisinin tespitine yönelik yapılan çalışmada, Kütahya' da yer alan otel işletmelerinde çalışan 47 mutfak çalışanından elde edilen verilere göre iş stres düzeyleri ve yaratıcılık süreçleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca en az etkili olan stres algısının ise kişiler arası ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Aybas ve Kosa (2018) tarafından mesleki stresin işe adanmışlık ve duygusal emek üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik, tur rehberleri üzerine yapılan çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, olumlu mesleki stresin işe adanmışlık duygusu üzerinde aracı rolü olduğu tespit edilirken, olumsuz mesleki stresin adanmışlık üzerinde hiçbir etkisi bulunamamıştır.

Demirci (2017) tarafından İstanbul'da yer alan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personellerin rol stresinin lider ve üye etkileşmine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisi incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre; rol stresi ile lider üye etkileşimi ve rol stresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Akdu ve Akdu (2016) tarafından turist rehberlerinde duygusal emek, iş stresi ve tükenmişlik duygusu ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan çalışmada İstanbul Rehberler Odasına kayıtlı 109 turist rehberinden elde edilen verilere göre, iş stresi ve tükenmişlik duygusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş stresi arttıkça tükenmişlik duygusu da artış göstermektedir.

Biçki (2016) tarafından İstanbul'da hizmet sektöründe çalışanlara yönelik yapılan araştırmada iş stresi ve tükenmişlik ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, iş stresindeki artışın kişisel başarıyı azalttığı ve duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı ise artırdığı tespit edilmiştir.

Unur ve Pekerşen (2016) tarafından seyahat acentası çalışanlarının örgütsel stresi ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, Türkiye'de yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 449 aşçıdan elde edilen verilere göre, iş stresinin agresif tavırlar olarak ifade edilen toksik davranışlarla arasında pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2014) tarafından seyahat acentası çalışanlarında iş stresi ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren 269 seyahat acentesi çalışanında elde edilen verilere göre, algılanan örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tiyce, Hing, Cairncross ve Breen (2013) tarafından Avustralya' da yer alan otel, kulüp ve casino gibi ağırlama iş yerlerindeki stres faktörlerinin tespitine yönelik yapılan çalışmada, araştırmaya katılan tüm personelin belirli oranda stres yaşadığına dikkat çekilerek yaşanan stresin çoğunlukla çalışma şartları, beklentiler, yöneticilerle olan iletişim, belirsizlik ortamı ve vardiyalı çalışma düzeni gibi sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Wan (2013) tarafından Çin'de yer alan casinolarda çalışan orta düzey yöneticilerin iş stres düzeylerini belirlemeye yönelik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada 40 yöneticiden elde edilen veriler incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, rol belirsizlikleri, müşteri şikayetleri, aşırı iş yükü gibi etkenlerin stres düzeylerinde artış yarattığı tespit edilmiştir. Stresle baş edebilmek için ise sosyal medyada vakit geçirmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Chuang ve Lei (2011) tarafından Güney Nevada' da yer alan casinolarda çalışan şef aşçıların iş stresi düzeylerini belirlemek ve iş tatminlerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırmada 25 adet casino işletmesinden 152 şef aşçının katılımı gerçekleşmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, en yüksek stres yaratan unsurun iş aile çatışması olduğu tespit edilirken, genel stres düzeylerinin de ortalamanın üzerinde yer aldığı görülmüştür. Ayrıca yaşanan yoğun stresin de iş tatmininde azalışa neden olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmelerinde yaşanan örgütsel stres ile ilgili ulusal ve uluslararası alanlarda yapılan çalışmalar aşağıda sıralanmaktadır.

Choi, Mohammad ve Kim (2019) tarafından, önbüro çalışanlarının yaşadığı iş stresinde duygusal zeka ve emeğin, stresle başa çıkma stratejileri ve tükenmişliğe etkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma için 344 otel çalışanına ait veriler incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre ise, duygusal zeka ve emeğin iş stresinin yarattığı tükenmişlik duygusunu hafiflettiği belirlenirken, stres ile başa çıkma yöntemlerinin önemli bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir.

Şimşek ve Cin (2019) tarafından konaklama işletmelerinde yaşanan stresin nedenleri, nasıl yönetildiği ve verimlilik üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ulaşılan bulgulara göre stresin genel olarak örgüt yapısından ve iş ortamından kaynakladığı ortaya çıkmıştır. Verimliliği artırabilmek amacıyla bundan önceki çalışmalarda belirlenen en etkili stresörlere karşı alınacak önlemlerden farklı olarak , teknolojik gelişimlere paralel olarak çalışanlara uygun eğitimlerin verilmesi gerekliliğinin önemi vurgulanmıştır.

Lin ve Ling (2018) tarafından Çin'deki 49 turizm bölgesinde 1645 çalışan-denetçi çiftinden toplanan veriler ile yapılan araştırmada rol stresini tetikleyen unsurların tespiti amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; rol stresinin, yaşanan stres üzerinde önemli etkisinin olmadığı ve aşırı yükün ve rol belirsizliğinin strese neden olarak hizmet kalitesine olumsuz bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir.

Bora (2017) tarafından otel işletmelerinde stres yönetimi ile ilgili yapılan çalışmada, benzer seviyede hizmet veren 39 işletmeden 394 çalışana ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, stres yönetiminde insan kaynakları biriminin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Kalite odaklı performans ve hizmet için etkili stres yönetiminin gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda işverenler için, çalışanlara sağlıklı çalışma ortamı yaratmaları ve iş stresinin yaşanmaması için önleyici tedbirler alınması konusunda tavsiyelerde bulunulmuştur.

Gedik, Gedik ve Demirer (2017) tarafından Antalya' da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 284 personelin yaşadıkları stresin nedenleri ve verdikleri tepkileri belirlenmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre; özgüven eksikliğinin stres üzerinde belirleyici faktör olduğu, örgüt yapısı ve politikasından kaynaklanan faktörlerin ise geri planda kaldığı belirlenmiştir.

Saltık (2016) tarafından İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların stres düzeylerini, performansları üzerindeki etkilerini ve işten ayrılma eğilimlerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma kapsamında 379 iş görene ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, kariyer gelişiminden kaynaklanan stres faktörlerine dikkat çekilerek en fazla stres yaratan unsurun yükselme olanaklarındaki adaletsizlik olduğu belirlenmiştir.

Akgündüz (2015) tarafından Kuşadası'ndaki otel işletmelerinde çalışanların rol stresi ve benlik saygısının performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada 227 otel çalışanına ait veriler incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre, rol belirsizliği ve rol çatışmasının performansı azalttığı ve stres seviyesini artırdığı tespit edilmiştir.

Sardavor (2015) tarafından Azerbaycan'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel streslerinin ve performans algılarının belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada 412 otel çalışanına ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre ise, genel örgütsel stres faktörlerinin tüm departman çalışanlarının performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Sampson ve Akyeampong (2014) tarafından, işle ilgili stresin nedenlerini ve etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada 296 önbüro çalışanına ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda yedi faktörün stres üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; terfi, rol belirsizliği ve çatışması, iş yükü, çalışan müşteri arası etkili iletişim, zorbalık ve taciz konuları, çalışanların söz hakkına sahip olabilme derecesi, ücret eşitsizliği konusu şeklinde sıralanmaktadır. Tüm bunların sonucunda en belirgin etkiler ise, çalışanların çalışma saatleri içerisinde baş ağrısı yaşamaları, hayal kırıklığı yaşamaları ve iş stresi nedeniyle yaptıkları işe konsantre olamamaları şeklinde yaşanmaktadır. Çalışanların misafirlerle olan ilişkilerde yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşılması ise, yöneticilerin bu konuda çalışanlara verecekleri eğitimleri artırmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca çalışanların günlük rutinleri için egzersiz yapmaları ve yeterince dinlenmeleri gerektiği de öneriler arasında yer almaktadır.

Chiang, Birtch ve Kwan (2010) tarafından otel ve catering endüstrisinde, iş stres faktörleri, başa çıkma kaynakları ve iş stresi arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre; yüksek iş talepleri ile iş denetiminin

eksikliği birleştiğinde, stres seviyesindeki gözlenen artış iş-yaşam dengesi uygulamalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Kim, Murrman ve Lee (2009) tarafından Kore'deki otel çalışanlarının cinsiyet ve örgütsel düzey farklılıklarının rol stresi ve iş tatminine etkisinin incelendiği çalışmada 310 çalışana ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ise, rol stresinin iş doyumu üzerindeki etkilerinin kadın çalışanlar ve denetleyici çalışanlarda, erkek çalışanlar ve denetimsiz çalışanlardan önemli ölçüde daha etkili olduğunu göstermektedir.

Akova ve Işık (2008) tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde stres yaratan faktörler, çalışanların tepkileri ve baş etme stratejilerinin belirlenmesi amacıyla çoğunluğunun Yiyecek-İçecek, Kat Hizmetleri ve Önbüro bölümü çalışanları olmak üzere 380 çalışana ait veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, en önemli stres faktörünün örgüt politikası ve yapısı olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin stresle karşılaştıkları durumlarda verdikleri tepkilerin, verimsizliğe ve performans düşüklüğüne neden olduğu tespit edilmiştir. Stresle mücadele etme yöntemleri olarak ise; fiziksel ve ruhsal iyileşmelere yönelik stratejilerin tercih edildiği tespit edilmiştir.

Saldamlı (2006) tarafından, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmesi belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri arasından seçilen 25 otel ve toplam 663 personelden elde edilen veriler incelenmiştir. Katılımcılar; 133 önbüro, 124 kat hizmetleri, 143 yiyecek- içecek, 60 mutfak, 98 muhasebe ve 105 diğer departmanlardan olmak üzere dağılım göstermektedir. Katılımcılardan 104'ü üst kademe yöneticisi, 253'ü orta ve alt kademe yöneticisi, 306'sı da vasıflı ve vasıfsız diğer işçilerdir. Bu araştırmada, personellerin yaşadıkları psikolojik rahatsızlıklarından ziyade, çoğunlukla amaçlarını gerçekleştirmede kendilerini rahatsız eden ve performanslarını düşüren unsurların neler olduğu ve kişiler üzerindeki etkilerini saptamak amaçlanmıştır. Ulaşılan bulgulara göre ise, çoğunluğun yaşadığı stresin; rol belirsizliği, örgüt yapısı kaynaklı olduğu tespit edilmiştir.

Sökmen (2005) tarafından, Adana'da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki orta (rezervasyon müdürü, kat şefi gibi) ve üst kademe (genel müdür, muhasebe müdürü, insan kaynakları müdürü gibi) olmak üzere 62 yöneticinin katılımı ile yapılan

araştırmada, yöneticilerinin stres kaynaklarının ve yoğunluğunun belirlenmesinde cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları genel olarak benzerlik gösterse de, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha yüksek stres içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Stres nedenleri ise çoğunlukla; işin yapısı, çalışma ortamı ve yönetici misafir ilişkilerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Aydın (2004) tarafından, Ege bölgesinde yer alan İzmir, Aydın, Manisa, Denizli, Uşak ve Afyon illerinde hizmet veren turizm işletme belgesine sahip, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin Önbüro, Kat Hizmetleri ve Yiyecek İçecek departmanlarından olmak üzere toplam 792 katılımcıya ait veriler incelenmiştir. Çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin tespitine yönelik yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, çalışanlar üzerinde stres olgusunun yüksek olduğu ve bu stresin çoğunlukla; yetersiz maaş, ücret dengesizliği, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerindeki belirsizlik yaşanması gibi örgüt yapısından kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Law, Pearce ve Woods (1995) tarafından Avustralya' nın bilinen 14 turizm bölgesindeki otel çalışanlarının stres kaynaklarının neler olduğunun tespit edilmeye çalışıldığı araştırmada 102 Önbüro çalışanına ait veriler incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre; çalışanların yaptıkları işlerin belirli yapısal özelliklerinin stres yarattığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin ve yönetim davranışlarının da çalışanların yaşadığı stresin temel kaynağı olduğunu ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM 4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ VE DEPARTMAN İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİ OTELCİLİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma ile ilgili elde edilen bulgular sunulmaktadır. Sırasıyla; araştırmanın amacı, önemi ve kısıtları açıkça ifade edilmeye çalışılmıştır. Metodoloji başlığı altında; yöntem, evren ve örneklem, ölçeğin niteliği, geçerlilik ve güvenirlik analizleri, bulgular ve yorumlama gibi başlıklara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler yer almaktadır. Anket çalışması sonucunda ulaşılan bulguların elde edilmesinde; faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, Tek Yönlü ANOVA Testi ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgütsel stres düzeylerinin departmanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve örgütsel stresin boyutlarının departmanlar üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Örgütsel stres ile ilgili turizm işletmelerinde yapılan çalışmalara bakıldığında turist rehberleri (Ayaz, 2019; Aybas ve Kosa, 2018; Akdu ve Akdu, 2016), seyahat acenta çalışanları (Unur ve Pekerşen, 2016; Şahin, 2014), mutfak personelleri (Akça ve Beydilli, 2018; Demirci, 2017; Chuang ve Lei, 2011), departman yöneticileri (Wan, 2013) ve kulüp, casino çalışanları (Biçki, 2016; Tiyce, Hing, Cairncross ve Breen 2013) gibi turizmin farklı çalışma alanlarında yer alan iş görenlerin önemli ölçüde stres yaşadığı, yaşanan stresin genel olarak ortalamanın üzerinde yer aldığı ve bireyler üzerinde çalışmada isteksizlik, agresif tavırlar, tükenmişlik, verimsizlik ve örgüte bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinde artış gibi olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, stresin olumsuz etkileri ile baş edebilmek için doğru tespitlerin yapılmasının önemi ve yeterli tedbir alınması gerekliliği konusunda fikir birliği görülmektedir.

Otel işletmelerine dair yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında ise, stressiz veya aşırı stresli ortamlardan ziyade, iş ortamında belirli seviyede varlığını sürdüren stresin, performans üzerinde olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda dengeyi sağlamak amacıyla en önemli görev yönetici grubu çalışanlarına düşmektedir. Yapılan çalışmalar arasında, departmanlara dair örgütsel stres düzeylerinin belirlendiği ve departman ile stres ilişkisinin tespit edildiği çalışmaların yapılmaması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Emek yoğun özelliği bulunan farklı kişilik tiplerine ve farklı beklentilere sahip personel ve müşterileri aynı ortamda barındıran otel işletmelerinde de departmanlar özelinde stresin düzeylerinin belirlenmesi ve yerinde tespitlerle önleyici adımlar atılması insan kaynağının etkili kullanılmasında ve hizmetin daha etkin şekilde sunulmasında fayda sağlayacaktır. Yapılan tespitlerin daha detaylı irdelenmesi ve her departmanın ihtiyacına uygun stres yönetim uygulamalarının geliştirilmesi hizmet kalitesini ve çalışan performansını artırıcı etki yaratacaktır. Ayrıca turizm sektörü çalışanlarında strese neden olan unsurların ve stres düzeylerinin departmanlar bazında ayrıntılı tespitlerinin ortaya konulması, bu alandaki literatür eksikliğini gidermesi ve özellikle otel işletmelerindeki birim yöneticileri açısından önemli bir rehber olarak fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Çağdaş yönetim tekniklerinin dört ve beş yıldızlı otellerde daha etkin uygulanıyor olması, araştırma konusu açısından evreninin sınırlanmasını gerektirmiştir. Bazı sektör çalışanlarının araştırmaya katılmada şirket politikası, iş yoğunluğu, kişisel sebepler gibi nedenlerle isteksiz davranmaları örneklem sayısının düşmesine neden olmuştur. Aynı zamanda araştırmanın tamamlanması için sınırlı sürenin olması da çalışmayı kısıtlayan bir diğer etkendir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodoloji bölümünde, yapılan anket çalışmasına dair "yöntem", "evren ve örneklem", "veri toplama süreci ve anket formunun niteliği" ve "araştırma hipotezi ve modeli" yer almaktadır.

4.3.1.Yöntem

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anketler katılımcılara dağıtılmadan önce muhtemel hatalardan kaçınmak için ve katılımcıların ölçek içerisinde anlamadığı soruların olup olmadığını belirleyebilmek için anket yapabilmek adına izin alınan otellerde katılım sağlamak isteyen çalışanlardan olan 30 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personeller tarafından doldurulan 590 adet anketten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS aracılığı ile analize tabi tutulmuştur.

4.3.2. Evren ve örneklem

Evren, yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların genellenmek istendiği katılımcıları ifade etmektedir. Örneklem ise, bu evrenden belirli kurallar dahilinde alınmış olan ve alındığı evreni temsil ettiği kabul edilen küçük bir kümedir (Karasar, 1999, s.109). Bu araştırmanın evreni Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı toplam 703 adet otel işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). İstanbul' un alan araştırması için seçilme nedeni ise, ülkemize gelen turist sayısı ve harcanan gelir bakımından önemli bir şehir olması, bunun yanı sıra zengin tarihi ve kültürel mimarisi nedeniyle ülkemizde her mevsim en gözde destinasyon merkezi olarak görülmesini sağlamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün Ağustos 2019 verilerine göre, İstanbul'da turizm işletme belgesine sahip toplam 105 adet beş yıldızlı ve 131 adet dört yıldızlı otel bulunmaktadır (yigm.ktb.gov.tr.2019). Araştırma sürecinde turizm işletmesi belgesine sahip olan ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın güncel listesinde yer almayan otel işletmelerinin var olduğu görülmüştür. Bu durum evreni oluşturan otel işletmelerinin ve otel çalışanlarının sayısının tam olarak belirlenememesine neden olmuştur. İş görenlerin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle zor olmasından dolayı uygulamadaki avantajları göz önünde bulundurularak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Zaman ve maliyet gibi etkenler nedeniyle tüm evrene ulaşmak mümkün olmadığından evreni temsil ettiği düşünülen ve anket doldurma talebine olumlu yaklaşan 590 çalışana uygulanmıştır. Ortaya koyulmuş

olan, belirli evrenler için uygun örneklem büyüklükleri göz önüne alındığında 384 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün, bu araştırmanın evrenini temsil etme yeteneğine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Sekaran, 1992, s.253). Yaygın olarak kullanılan bu tekniğin temel amacı ise, en kolay ulaşılan katılımcı en ideal olanıdır anlayışı doğrultusunda, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015, s.142). Araştırmada kullanılan veriler kolayda örnekleme tekniği ile 24 adet beş yıldızlı otel işletmesi ile 42 adet dört yıldızlı otel işletmesinden elde edilmiştir. Araştırmaya dahil edilmiş olan oteller, ziyaret edilen otel işletmeleri arasından anket doldurma talebini kabul eden işletmelerdir. Diğer otel işletmeleri ise kişisel verilerin gizli kalması gerektiği veya yeterli zaman ayrılamayacağı gerekçeleriyle anket çalışmasına katılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

4.3.3. Veri toplama süreci ve anket formunun niteliği

Veri toplamaya yönelik alan araştırması, Aralık 2019 ile Mart 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket soruları, geçmiş yıllarda örgütsel stres faktörlerinin belirlenmesi ve örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesine yönelik yapılmış olan yerli ve yabancı çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket çalışması 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel stres düzeyinin belirlenmesi amacı ile Aydın (2004)' ın, Saldamlı (1999) ve Ertekin (1993)' in literatür taraması sonucu oluşturmuş oldukları çalışmalarından yararlanarak ve yeni yargılar meydana getirerek oluşturduğu 35 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşan örgütsel stres ölçeği kullanılmıştır. Bu anket çalışmasına "yöneticilerin örgütsel strese etkisi" boyutu katabilmek amacıyla uyarlaması yapılarak yararlanılan ölçekler ise şöyledir: Saldamlı (1999) tarafından literatür taraması sonucu oluşturulan 56 ifadeli 5 alt boyuttan oluşan örgütsel stres ölçeğinden 4 ifade alınmıştır. Sampson ve Akyeampong (2014) tarafından literatür taraması sonucu oluşturulmuş olan 39 ifadeli ve 7 alt boyuttan oluşan örgütsel stres ölçeğinden 4 ifade alınmıştır. Jin, Sun, Jiang, Wong ve Wen (2018) tarafından literatür taraması sonucu oluşturulan 34 ifadeli ve 9 alt boyuttan oluşan örgütsel stres ölçeğinden ise 3 ifade alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere katılım düzeylerinin belirlenebilmesi için, "1- Çok Az, 2- Az, 3- Orta, 4- Fazla, 5- Çok Fazla" şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak; cinsiyet, yaş, departman,

bulundukları işletmede sahip oldukları konum, bulundukları işletmede kaç yıl çalıştıkları ve turizm sektöründe kaç yıldır çalıştıkları sorulmuştur.

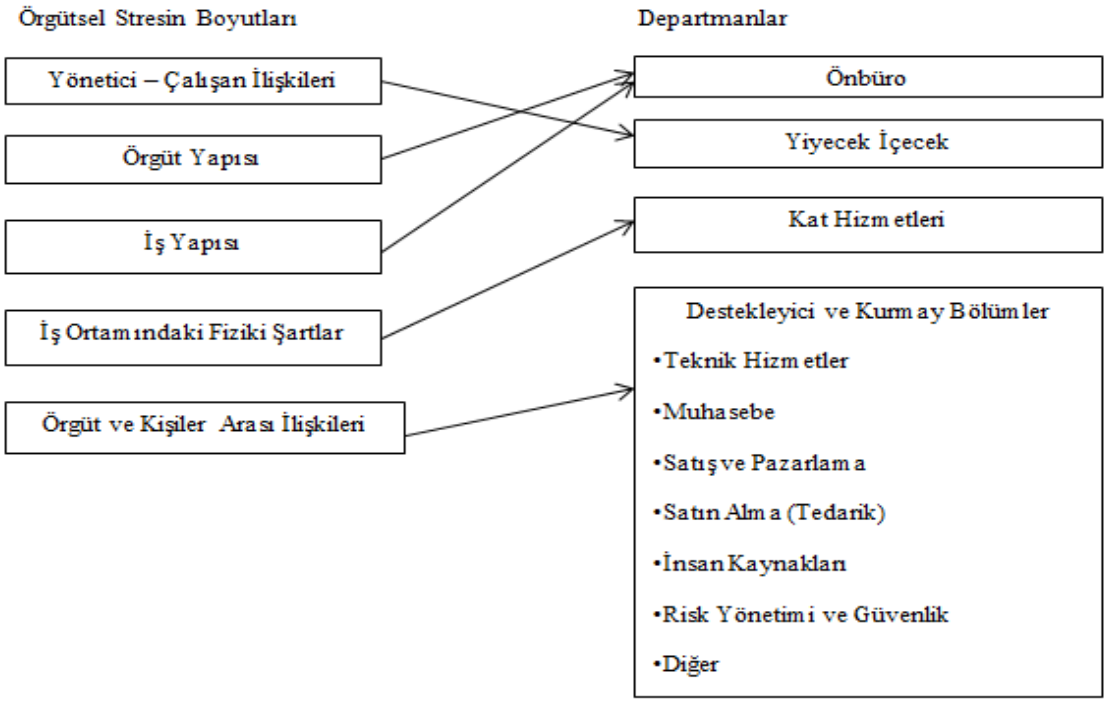
4.3.4. Araştırmanın hipotezi ve modeli

Literatüre bakıldığında yapılan çalışmaların genellikle tüm otel çalışanlarına yönelik olarak ele alındığı görülmektedir. Çalışmaların bir kısmının ise sadece Önbüro çalışanlarına yönelik olduğu (Law ve diğerleri, 1995; Sampson ve Akyeampong, 2014; Choi ve diğerleri, 2019) görülmektedir. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında ise önbüro stres kaynağının genel olarak işin yapısı ya da örgüt yapısı ile ilgili olduğu görülmektedir. Örgütsel stresin özgüven eksikliğinden (Gedik ve diğerleri, 2017) ve yöneticilerden (Law ve diğerleri, 1995) kaynaklandığı sonucuna ulaşılan çalışmalar da dikkat çeken bulgular arasındadır. Sökmen (2005) tarafından orta ve üst kademe yöneticilere yönelik yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; erkek yöneticilerin iş yapısı ve iş ortamından dolayı daha stresli oldukları ortaya koyulurken aksine; Kim ve diğerleri (2009) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya göre ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha stresli oldukları tespit edilmiştir. Lin ve Ling (2018) tarafından Çin'de yapılan araştırma sonuçlarına göre, aşırı yükün ve rol belirsizliğinin stres yaratarak, hizmet kalitesini olumsuz etkilemediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel stres ile ilgili yapılan son çalışmalara bakıldığında ise sağlıklı ruh halinin stresi ortadan kaldırmak için yeterli olmadığı (Choi ve diğerleri, 2019) ve gelişen teknolojinin de çalışanlar için bir stres kaynağı olduğu (Şimşek ve Cin, 2019) görülmektedir. Genel olarak, otel işletmelerinde yükselme imkânlarının iş görenlerin beklentisini karşılamayarak gelecek kaygısı ile birlikte endişe ve iş tatminsizliği yarattığını ayrıca iş yapısından kaynaklanan aşırı iş yükünün, yetkin olamamanın ve iletişim yetersizliğinin de değişkenlik göstererek çalışanlar üzerinde büyük oranda stres yarattığını söylemek mümkündür.

Böylece bu araştırmanın taslağı oluşturulurken, tek departmana yönelik çalışmalar (Law ve diğerleri, 1995; Sampson ve Akyeampong, 2014; Choi ve diğerleri, 2019) ve yazın taramasından yola çıkılarak, otel çalışanlarının örgütsel stres düzeylerinin departmanlara göre farklılaşabileceği öngörülmüştür. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şöyledir:

H_1: Örgütsel stres düzeyleri açısından departmanlar arasında bir farklılık vardır.

Hipotezden hareketle oluşturulan araştırma modeli şekil 4.1' deki gibidir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli.

4.4. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Çalışmanın bu bölümünde; kullanılan ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

4.4.1. Güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizine yönelik bulgular

Bir test veya ölçeğin güvenilir olması ondan elde edilecek verilerin de güvenilir olacağına işaret etmektedir. Yüksek geçerlilik seviyesine sahip olan bir ölçek, yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olmaktadır. Bu durum geçerlilik ve güvenilirlik arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015, s.124). Bir ölçeğin Cronbach Alfa (α) değerinin $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ aralığında yer alması yüksek derecede güvenilirlik sağladığını göstermektedir (Kalaycı, 2017, s.405). Faktör analizi ise, aralarında anlam birliği bulunan çok sayıdaki ifadenin, anlaşılabilirliğini ve yorumlanabilirliğini artırmak amacıyla daha az sayıya indirilmesini ifade etmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2015, s.264). Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için faktör analizi uygulamadan önce yapılan Cronbach Alfa testi sonucunda ulaşılan değer (0,964)

bulunmuştur. Cronbach Alfa değerinin 0,80 üzerinde olması, bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

KMO ve Bartlett Testi

Yapılan geçerlilik analizi sonucunda ortaya çıkan KMO değerinin yorumlanabilmesi için, Tablo 4.1.'deki Kalaycı (2017) tarafından oluşturulmuş olan sınıflandırma dikkate alınmıştır. Araştırmacılar tarafından genel olarak uygun görülen minimum KMO değeri ise 0,70 dir (Coşkun ve diğerleri, 2015, s.268).

Tablo 4.1: KMO Değerlerinin Sınıflandırılması.

KMO Değeri	Yorumu
0.90	Mükemmel
0.80	Çok İyi
0.70	İyi
0.60	Orta
0.50	Zayıf
0.50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, (2017).

Tablo 4.2.'de, örgütsel stres ölçeğine ilişkin Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakıldığında KMO değerinin (0,958) olduğu, Bartlett değerinin ise; 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğin faktör analizinin yapılması için gerekli yeterliliğinin "mükemmel" seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2: KMO ve Bartlett Testi.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,958
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	16819,857
	Serbestlik Derecesi	1035
	Anlamlılık	,000

4.4.2. Örgütsel stres ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

İstatistiksel anlamlılığı ölçebilmek amacıyla tablo 4.3' te de gösterildiği gibi; örneklemi 100 üzerinde olan tüm araştırmalarda, faktör yüklerinin (0,512)' nin üzerinde olması yeterli olmaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015, s.283' te atıfta bulunulduğu gibi).

Tablo 4.3 Faktör Yüklerinin Örneklem Boyutuna Göre Minimum Değerleri.

Örnek Boyutu	Faktör Yükü
50	0,722
100	0,512
200	0,384
300	0,298
600	0,210
1000	0,162

Kaynak: (Coşkun ve diğerleri, 2015, s. 283' te atıfta bulunulduğu gibi).

Faktör analizinde kullanılan 46 ifadeden dokuzu faktör yüklerinin (0,512)' den küçük değerler alması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. 37 ifadesi bulunan örgütsel stres ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 5 faktör oluşturulmuştur. Örgütsel stresin otel çalışanlarına bulundukları departmanlara göre en fazla ne boyutta etki ettiğini tespit edebilmek için "faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi" yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda ifadeler; yönetici- çalışan ilişkileri (12 ifade), örgüt yapısı (9 ifade), örgüt ve kişilerarası ilişkiler (5 ifade), iş yapısı (6 ifade) ve iş ortamındaki fiziki şartlar (5 ifade) ve olmak üzere ilgili boyutun bünyesi altında toplanmıştır.

Tablo 4.4: Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Cron. Alfa
1.Faktör: Yönetici – Çalışan İlişkileri		17,721	15,474	,937
İşimle ilgili beklentilerin nasıl ele alınacağına dair karar verme yetkimin olmaması	,790			
Yöneticimin verdiğim kararlar konusunda destekleyici olmaması	,764			
Yöneticimizin tutarlı yönetim tarzının olmaması	,760			
Yöneticimin iç sorunları derhal çözememesi	,746			
Kendi başıma karar verme iznimin olmaması	,732			
Kararların çoğunun yöneticim tarafından alınması	,730			
Bölüm yöneticim ile aramızın gergin olması	,640			
Üst kademenin istek ve raporlarımıza yeterli duyarlılığı göstermemesi (önemsenmemek)	,611			
Yöneticilerin çalışmayı teşvik etmemesi	,604			
Yöneticilerin adam kayırmaları	,532			
Yöneticilerin mesleki konularda yeterli eğitim ver(e)memesi	,525			
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	,520			
2.Faktör: Örgüt Yapısı		2,467	12,977	,878
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	,696			
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	,664			
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	,660			
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	,651			
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	,611			
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	,606			
Görev dağılımındaki adaletsizlik	,588			
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	,586			
Kararlara katılamama	,539			
3.Faktör: Örgüt ve Kişilerarası İlişkiler		2,181	10,796	,873
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	,768			
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	,752			
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	,631			
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	,551			
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	,528			
4. Faktör: İş Yapısı		1,702	9,204	,786
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	,711			
Vardiyalı çalışma düzeni	,690			
İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	,600			

Tablo 4.5: (Devamı).

Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	,554			
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	,542			
Aşırı iş yükü	,530			
		1,602	7,359	,747
5.Faktör: İş Ortamındaki Fiziki Şartlar				
Çok gürültülü çalışma ortamı	,746			
Gerekli araç – gereç eksikliği	,627			
Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	,611			
İşte tehlikenin varlığı	,598			
Işıklandırma yetersizliği	,539			

Not: Açıklanan varyans 55,811; Çıkarım Yöntemi: Principal Component Analysis; Rotasyon Yöntemi; Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 4.4' deki sonuçlara bakıldığında faktör yüklerinin 0,790 ile 0,520 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, her bir ifadenin faktör yükünün istatistiksel anlamlılığı ölçebilmek adına yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütsel stres ölçeğini meydana getiren boyutlar toplam varyansın % 55,811'ini açıklamaktadır. %17,721 ile yönetici – çalışan ilişkisi boyutu en yüksek açıklama oranına sahiptir.

4.4.3. Örgütsel stres ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

Örgütsel stres ölçeğine ilişkin faktör analizi sonrasında ulaşılan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4.5' de gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Faktör Analizi Sonrasında Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.

Ölçek	Boyutlar	Cronbach's Alfa
Örgütsel Stres Ölçeği	Yönetici – Çalışan İlişkileri	,937
	Örgüt Yapısı	,878
	Örgüt ve Kişilerarası İlişkiler	,873
	İş Yapısı	,786
	İş Ortamındaki Fiziki Şartlar	,747
	Genel	,959

Yukarıdaki Tablo 4.5' de gösterilen sonuçlara göre; örgütsel stres ölçeğinini güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuç, ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel stresin; yönetici - çalışan ilişkisi (0,93), örgütsel yapı (0,87), örgüt ve kişiler arası ilişkiler (0,87), iş yapısı (0,78) ve iş ortamındaki fiziki şartlar (0,74) boyutlarını temsil eden ifadelerin oldukça yüksek güvenirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen bulgular ve değerlendirmelere yer verilecektir.

4.5.1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ilişkin; cinsiyet, yaş, bulundukları departman, bulundukları işletmede sahip olunan konum, bulundukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları, sektörde kaç yıldır çalıştıkları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki Tablo 4.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.

Değişkenler		Kişi Sayısı (f)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	172	29,2
	Erkek	418	70,8
Yaş	18-23	88	14,9
	24-29	255	43,2
	30-35	161	27,3
	36-41	60	10,2
	42 ve üzeri	26	4,4
Departman	Önbüro	196	33,2
	Kat Hizmetleri	143	24,2
	Yiyecek İçecek	128	20,8
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler • Teknik hizmetler (15) • Muhasebe(13) • Satış ve Pazarlama (35) • Satın Alma (Tedarik) (15) • İnsan Kaynakları (20) • Risk Yönetimi ve Güvenlik (20) • Diğer (5)	123	20,8
İşletmedeki Konum	Yönetici • Üst Kademe Yönetici (19) • Orta Kademe Yönetici(80) • Alt Kademe Yönetici (60)	159	26,9
	Çalışan	431	73,0
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	183	31,0
	1- 3 yıl	267	45,3
	4- 6 yıl	90	15,3
	7 yıl ve üzeri	50	8,5
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	47	8,0
	1- 3 yıl	148	25,1
	4- 6 yıl	181	30,7
	7 yıl ve üzeri	214	36,3

Katılımcıların çoğunluğunun önbüro departmanından olmasının nedeni ile ilgili, iş yoğunluğunun diğer departmanlara erişimi nisbeten zorlaştırmasından kaynaklanabildiğini söylemek mümkündür. Önbüro departmanını sırasıyla; kat hizmetleri departmanı, yiyecek içecek departmanı, destekleyici ve kurmay bölümler takip etmektedir.

4.5.2. Katılımcıların örgütsel stres algılarına ilişkin bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel stres ölçeğine ilişkin; ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

4.5.2.1. Örgütsel strese ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Örgütsel stres ölçeğine ilişkin; ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Örgütsel Strese İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

İfadeler	Ort.	S.S	İfadeler	Ort.	S.S
1. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	3,04	1,25	20. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	2,72	1,33
2. Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	2,55	1,20	21. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	2,40	1,29
3. Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	2,38	1,19	22. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	2,50	1,23
4. Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	2,00	1,29	23. Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	2,21	1,23
5. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	3,00	1,32	24. İş arkadaşlarının düşmanca davranması	1,00	1,27
6. Aşırı disiplinli çalışma ortamı	3.00	1,13	25. İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	2,33	1,25
7. Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	2,50	1,24	26. İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	2,86	1,51
8. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	2,90	1,34	27. Yöneticilerin mesleki konularda yeterli eğitim ver(e)memesi	2,39	1,29
9. Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	2,21	1,18	28. Yöneticilerin adam kayırmaları	2,57	1.35
10. Kararlara katılamama	2,55	1,23	29. Üst kademenin istek ve raporlarımıza yeterli duyarlılığı göstermemesi (önemsenmemek)	2,48	1,29
11. Görev dağılımındaki adaletsizlik	2,38	1,24	30. Yöneticilerin çalışmayı teşvik etmemesi	2,37	1,30
12. Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	2,46	1,27	31. Bölüm yöneticim ile aramızın gergin olması	1,90	1,25

Tablo 4.7: (Devamı)

13. Çok gürültülü çalışma ortamı	1,98	1,13	32. Kararların çoğunun yöneticim tarafından alınması	2,85	1,42
14. Işıklandırma yetersizliği	1,68	1,04	33. Kendi başıma karar verme iznimin olmaması	2,80	1,43
15. Gerekli araç - gereç eksikliği	1,86	1,10	34. İşimle ilgili beklentilerin nasıl ele alınacağına dair karar verme yetkimin olmaması	2,64	1,37
16. İşte tehlikenin varlığı	1,77	1,03	35. Yöneticimizin tutarlı yönetim tarzının olmaması	2,40	1,33
17. İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	2,50	1,30	36. Yöneticimin iç sorunları derhal çözememesi	2,47	1,33
18. Aşırı iş yükü	2,60	1,24	37. Yöneticimin verdiğim kararlar konusunda destekleyici olmaması	2,52	1,39
19. Vardiyalı çalışma düzeni	3,22	1,49			

Tablo 4.7.'ye göre araştırmadaki katılımcılar üzerinde en fazla stres yaratan unsur % 52,4 ile "Vardiyalı çalışma düzeni" ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %27,1'i (Çok) ve %25,3'ü (Çok Fazla) şeklinde cevap vermişlerdir. En fazla stres yaratan bir diğer unsur, %36,5 ile "Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma" ifadesidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %22,4'ü (Çok) ve %14,1'i (Çok Fazla) şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bu ifadelere bakıldığında otel çalışanları üzerinde en fazla, işin yapısından kaynaklanan etkenlerin strese neden olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcılar üzerinde en az stres yaratan unsur, %80,2 ile "Işıklandırma yetersizliği" ifadesidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %60,2'si (Çok Az) ve %20,0'si (Az) olarak cevap vermişlerdir. En az stres yaratan bir diğer unsur ise, %77,6 ile "İşte tehlikenin verlığı" ifadesidir. % 54,4'ü (Çok Az) ve % 23,2'si (Az) olarak cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre ise, örgütsel stresin yaşanmasında çalışma ortamının fiziki yapısından kaynaklanan stres faktörlerinin oldukça az etki ettiğini söylemek mümkündür.

4.5.3. Örgütsel stres düzeyleri ve departmanlar arasındaki etki analizi

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel stres ölçeğinde bulunan ifadelerin belirli boyutlar altında toplanarak ortalamaları alınmış olup, verilerin normallik analizi yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların stres düzeylerinin bulundukları departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve muhtemel farklılıkların hangi boyutta gerçekleştiği tespit etmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Örgütsel stres düzeylerinin

departmanlar üzerindeki etkisini tespit edebilmek için ise Çoklu Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5.3.1. Örgütsel stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin normallik dağılım testi

Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kolmogorov-simirnov testi ile belirlenebilmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2015, s.208). Bu bağlamda yapılan araştırmada katılımcıların stres düzeylerinin bulundukları departmanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek üzere, parametrik olan veya parametrik olmayan analiz tekniklerinden hangisinin tercih edileceğine karar verebilmek için belirlenen kolmogorov-simirnov değerleri tablo 4.8.'de yer almaktadır.

Tablo 4.9: Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarına Dair Kolmogorov-Simirnov Testi.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig (P)	Statistic	df	Sig (P)
Yönetici Çalışan İlişkileri	,083	590	,000	,948	590	,000
Örgüt Yapısı	,084	590	,000	,972	590	,000
Örgüt ve Kişilerarası İlişkiler	,119	590	,000	,922	590	,000
İş Yapısı	,071	590	,000	,984	590	,000
İş Ortamındaki Fiziki Şartlar	,122	590	,000	,902	590	,000

Verilerin normal dağılıma uyup uymadıklarına dair kesin karar ise çarpıklık ve basıklık değerleri ile tespit edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s.480). Bu bağlamda normal dağılım için geçerli sayılabilecek çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin; (-1< x <+1) arasında olması gerekmektedir (Kalaycı, 2017, s.73). Bu aralık Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre; (-1.5< x <+1.5) arasında olması gerekirken, (-2< x <+2) aralığındaki değerler de kabul edilebilir sayılmaktadır (George ve Mallery, 2010; Yalız, 2013, s.100). Örgütsel stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin normallik dağılım testi sonuçlarına Tablo 4.9.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Örgütsel Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarına Dair Normallik Dağılımı.

Alt Boyutlar	N	Min. Değer	Max. Değer	Ort. Değer	S.S	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Yönetici Çalışan İlişkileri	590	1,00	5,00	2,38	,999	,593	,-330
Örgütsel Yapı	590	1,00	5,00	2,53	,916	,407	,-504
İş Yapısı	590	1,00	5,00	2,39	1,06	,826	,014
Örgüt Kişilerarası İlişkiler	590	1,00	5,00	2,76	,914	,050	,-480
İş Yerindeki Fiziki Şartlar	590	1,00	5,00	1,95	,818	1,169	1,672

Tablo 4.8.' deki sonuçlara göre tüm boyutlar -2< x <+2 aralığında yer alması ve araştırmada kullanılan örgütsel stres ölçeğinin 5'li likert yapıda olması da parametrik testler uygulayabilmek için yeterlilik sağlamaktadır.

4.5.3.2. Örgütsel stres düzeyleri ve departman ilişkisi

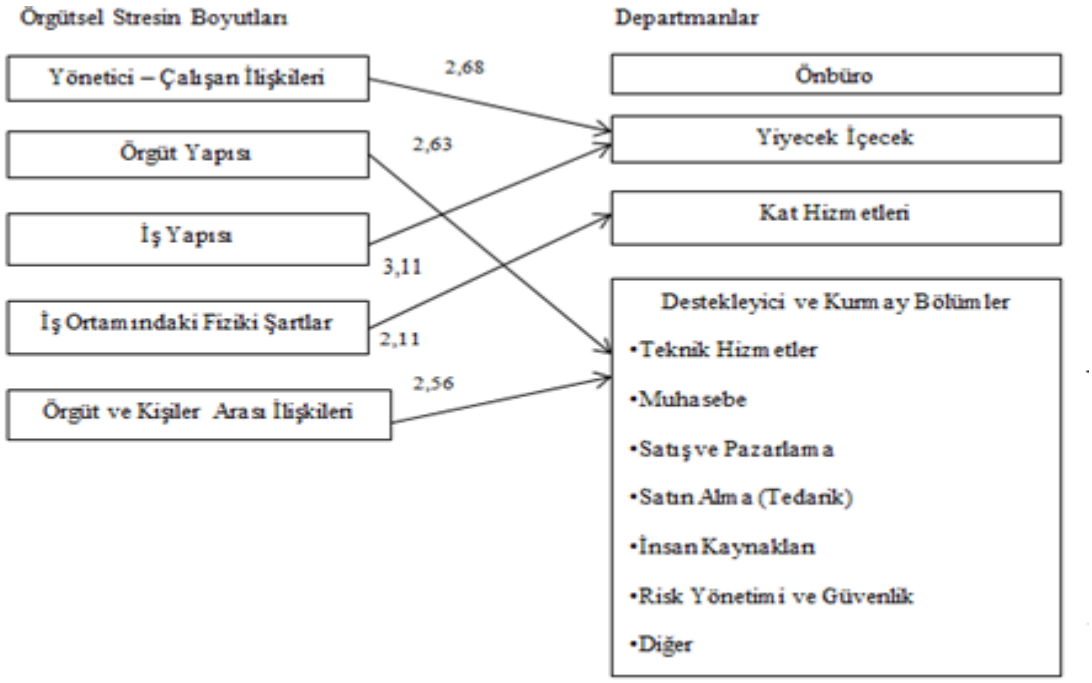
Otel çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri, örgütsel stresin; yönetici çalışan ilişkileri, iş yapısı ve iş ortamındaki fiziki şartlar boyutlarında, bulundukları departmanlara göre 0,05 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gösterdiği yapılan test sonucunda ispatlanmıştır. Söz konusu farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek üzere, Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Uygulanan bu testin sonuçları Tablo 4.10.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Otel Çalışanlarının Bulundukları Departmanlara Göre Stres Düzeyleri (Tek Yönlü Anova Testi).

Boyutlar	Gruplar	Ort.	S.S	F	P
Yönetici Çalışan İlişkileri				11,019	,000
	Önbüro	2,12	,969		
	Kat Hizmetleri	2,57	,884		
	Yiyecek İçecek	2,68	,959		
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler *	2,26	1,094		
Örgüt Yapısı				1,544	,202
	Önbüro	2,43	,980		
	Kat Hizmetleri	2,59	,863		
	Yiyecek İçecek	2,53	,885		
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler *	2,63	,895		
Örgüt ve Kişilerarası İlişkiler				2,410	,066
	Önbüro	2,26	1,10		
	Kat Hizmetleri	2,35	1,01		
	Yiyecek İçecek	2,48	1,13		
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler *	2,56	,979		
İş Yapısı				21,643	,000
	Önbüro	2,57	,932		
	Kat Hizmetleri	3,03	,796		
	Yiyecek İçecek	3,11	,798		
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler *	2,40	,918		
İş Ortamındaki Fiziki Şartlar				3,798	,010
	Önbüro	1,89	,847		
	Kat Hizmetleri	2,11	,752		
	Yiyecek İçecek	2,02	,825		
	Destekleyici ve Kurmay Bölümler *	1,80	,811		

* Destekleyici ve Kurmay Bölümler: Teknik Hizmetler, Muhasebe, Satış Pazarlama, Satın Alma (Tedarik), İnsan Kaynakları, Risk Yönetimi ve Güvenlik, Diğer.

Tablo 4.10'da gösterildiği üzere; örgütsel stresin farklı boyutlarında tüm departmanların stres düzeylerinin ortalamaları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Ulaşılan bu sonuçlar: "Örgütsel stres düzeyleri açısından departmanlar arasında bir farklılık vardır." şeklinde ortaya koyulmuş olan H_1 hipotezini desteklemektedir. Elde edilen bulgulara göre departmanlarda öne çıkan stres boyutları ortalama değerleri ile birlikte şekil 4.2.' de gösterilmektedir.



Şekil 4.2: Araştırma Sonucunda Model.

Örgütsel stres ölçeğinin yönetici çalışan ilişkileri ve iş yapısı boyutlarında yiyecek içecek departmanları, örgüt yapısı ve örgüt ile kişiler arası ilişkiler boyutlarında destekleyici ve kurmay bölümler, iş ortamındaki fiziki şartlar boyutunda da kat hizmetleri departmanı çalışanlarının en yüksek stres düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Scheffe testi sonuçlarına göre dikkat çeken bulgular ise şöyledir:

- Stresin yönetici ve çalışan ilişkilerinden kaynaklanan boyutunda önbüro / kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları ve destekleyici ve kurmay bölümler / yiyecek içecek departmanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- Stresin iş yapısından kaynaklanan boyutunda önbüro / kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları ile destekleyici ve kurmay bölümler / kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.
- Stresin iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan boyutunda kat hizmetleri / destekleyici ve kurmay bölümler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

4.5.3.3. Örgütsel stresin departmanlar üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

Araştırma kapsamında belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin ve bu etkilerin önem derecelerinin belirlenebilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu bağlamda; yönetici çalışan ilişkileri, örgüt yapısı, örgüt ve kişilerarası ilişkiler, iş yapısı ve iş ortamındaki fiziki şartlar olmak üzere 5 boyutun departmanlar üzerinde etkisi olup olmadığı ve etki derecesi test edilmiştir.

Çoklu regresyon analizinde sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon sorunu bulunmaması gerekmektedir. Bu bağlamda; varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmalıdır. VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin ise 0,10'dan büyük olması gerekmektedir. Tüm bu koşulların sağlanması halinde çoklu bağlantı sorunun olmadığı söylenebilmektedir (Hair ve diğerleri, 2006, s.230).

Tablo 4.12: Örgütsel Stresin Alt Boyutlarının Departmanlar Üzerindeki Etkileri.

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta (β)	t	Sig (p)	Tolerance	VIF
Sabit		13,697	,000		
Yönetici Çalışan İlişkiler	,088	1,348	,178	,395	2,540
Örgüt Yapısı	,025	,397	,691	,425	2,350
Örgüt ve Kişilerarası İlişkiler	,135	2,218	,027	,446	2,240
İş Yapısı	-,098	-1,874	,061	,613	1,632
İş Ortamındaki Fiziki Şartlar	-,107	-2,177	,030	,683	1,463

R: 0,169 R^2: 0,29 Uyarlanmış R^2: 0,20 F: 3,434 P: ,005

Oluşturulan modelin anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA testi kullanılmaktadır. Tabloda yer alan F ve p (sig.) değerleri söz konusu modelin bütünsel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 4.11'de örgütsel stres ölçeğinin belirlenen boyutlarının departmanlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda yer alan verilere göre çoklu bağlantı sorununun olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanabileceğini söylemek mümkündür.

Modelde, departmanlar bağımlı değişken olarak, örgütsel stresin boyutları ise bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkenin açıklanma oranı %20 olarak tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin

bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakıldığında; örgüt ve kişilerarası ilişkiler boyutunun departmanlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi varken, iş ortamındaki fiziki şartlar boyutunun ise departmanlar üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel stresin; yönetici çalışan ilişkiler, örgüt yapısı ve iş yapısı boyutlarının ise departmanlar üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri ihtiyaca uygun hizmet verebilmek ve potansiyel talep yaratabilmek için çoklu departman ilişkileri üzerine şekillendirilmişlerdir. Bu hizmet sektöründe kaliteli hizmet yaratabilmenin ve memnuniyet sağlayabilmenin temel unsuru da insan kaynağından geçmektedir. Farklı kişilik tipleri ve farklı beklentileri olan birçok iş görenin farklı iş tanımları olan ve farklı yetenekler gerektiren departmanlarda koordineli çalışmaları örgütsel anlamda yaşanacak olan stresi kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma iş görenlerin bulundukları departmanlar özelinde yaşadıkları streslerin kaynağının tespit edilmesi, birim yöneticileri tarafından stresi önleyici adımlar atılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Yapılan tespitler çalışan memnuniyeti ve kaliteli hizmetle birlikte müşteri memnuniyetinin ve rekabet avantajının sağlanmasında işletmelere büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Çalışmada, otel işletmelerindeki örgütsel stres düzeylerinin departmanlarla olan ilişkisi tespit edilmiştir. Anket araştırmasının örneklemini 590 katılımcı oluşturmaktadır. Anketler SPSS aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

Araştırma, yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel stres; örgütsel yapı, iş ortamındaki fiziki şartlar, iş yapısı, örgüt ile kişilerarası ilişkiler ve yönetici ile çalışan ilişkileri olmak üzere 5 boyut kapsamında incelenmiştir.

Genel stres düzeylerine bakıldığında araştırmadaki katılımcıların üzerinde en fazla stres yaratan unsur benzer çalışmalarda (Saldamlı, 2006; Aydın, 2004) olduğu gibi; vardiyalı çalışma düzeni ve aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma etkenleridir. En az stres yaratan unsurların ışıklandırma yetersizliği ve işte tehlikenin varlığı etkenleri olması ise iş görenlerin çalışma ortamlarının yeterli seviyede güvenli olduğunu, yapılan iş için gerekli araç gerecin mevcut olduğunu ve uygun ortamın çalışanlara sağlandığını göstermektedir.

Bu çalışma genel olarak, literatürde yer alan otel işletmelerindeki çalışanların stres kaynaklarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardaki sonuçları destekler niteliktedir. Ancak stres düzeylerinin tüm departmanlarla ilişkisine yönelik herhangi bir çalışmanın olmaması, araştırma sonuçlarının farklılığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel stres düzeyi ve departmanlar arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; örgütsel stres ölçeğinin yönetici çalışan ilişkileri ve iş yapısı boyutlarında yiyecek içecek departmanı çalışanlarının daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Yine aynı boyutlarda yiyecek içecek departmanı ile önbüro ve destekleyici ve kurmay bölümler çalışanlarının stres düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bunun nedeni söz konusu departmanda çalışan bireylerin yaptıkları iş gereği önbüro ve destekleyici ve kurmay bölümler çalışanlarına göre daha hızlı, daha temiz ve daha dikkatli olmalarının gerektirdiği nedenlerden kaynaklanıyor olabileceğini söylemek mümkündür. Örgüt yapısı ve örgüt ile kişiler arası ilişkiler boyutlarında destekleyici ve kurmay bölümler çalışanlarının daha yüksek düzeyde stres yaşaması ise iletişimin en yoğun olduğu departmanlar olmalarından kaynaklanabilmektedir. İş ortamındaki fiziki şartlar boyutunda ise kat hizmetleri ve destekleyici ve kurmay bölümler çalışanları arasında farklılaşma olup, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının en yüksek stres düzeyine sahip olması ise çalışma alanlarının destekleyici ve kurmay bölümler çalışanlarına göre yeterli düzeyde ergonomik olamaması ile sık kullanılan temizlik malzemelerinin ve kontrolsüz hareket gibi etkenlerin bireylerde fiziksel bazı rahatsızlıklar ortaya çıkarabilmesinden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre; H1 hipotezi desteklenmiştir.

Yalnızca tek bir departmana yönelik yapılan çalışmalarda (Law ve diğerleri, 1995; Sampson ve Akyeampong, 2014; Choi ve diğerleri, 2019) önbüro çalışanlarının iş yapısı ve örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden daha çok etkilendiği sonucuna ulaşılmışken, bu araştırma sonucunda iş yapısından kaynaklanan stresin yiyecek içecek çalışanlarında, örgüt yapısından kaynaklanan stresin destekleyici ve kurmay bölümlerde öne çıkması, önbüro departmanın ise örgütsel stresin herhangi bir boyutunda ön plana çıkmaması araştırmanın dikkat çeken bulguları arasındadır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda araştırma kapsamında belirlenen boyutların departmanlar üzerindeki etkilerine bakıldığında örgüt ve kişilerarası ilişkiler boyutunun departmanlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi, iş ortamındaki fiziki şartlar boyutunun ise negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar insan unsurunun temel olarak yer aldığı, doğru iletişimin çalışma ortamında ve misafirlerle ilişkilerde büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde en hassas konulardan biri olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda doğru üslup ile etkili iletişimin performans ve hizmet kalitesinde büyük artış yaratacağını söylemek mümkündür. Yönetici çalışan ilişkileri, örgüt yapısı ve iş yapısı boyutlarının ise departmanlar üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

5.1. Öneriler

Sektör Yöneticilerine:

- Otel çalışanlarının yaşadıkları stres üzerine en belirleyici etkenin vardiyalı çalışma düzeni olduğu tespit edildiğinden, öncelikle çalışanların verimliliklerinde bir azalış olmaması için yöneticiler tarafından iş sosyal yaşam dengeleri gözetilerek iş görenlerle genel bir fikir birliğine varılarak vardiya düzeni belirlenebilir. Diğer yandan vardiya süresince bireylerin işe gelmeden önce birkaç saat uyumaları ve ya molalarda da kısa süreli kestirebilecekleri bir düzen oluşturulabilir (Mamatoğlu, 2015, s.151).
- Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma durumu ise iş görenler üzerinde en fazla stres yaratan bir diğer unsurdur. Bu duruma maruz kalan bireylerde ortaya çıkacak olan yoğun stres ile birlikte başarısızlık ve verimsizliğin önüne geçilebilmesi için yöneticiler tarafından verilecek görevlerin sistemli hale getirilmesi ve netleştirilmesi gerekmektedir (Batista, 2018). İş görenler ise sorumlulukların yeterli astlarla paylaşılması ve zamanı doğru yönetmek ile hem işlerin tamamlanmış olmasının vereceği psikolojik rahatlığa kavuşacaklardır hem de kendilerine vakit ayırarak yaptıkları işe karşı daha motive olacaklardır (Tonbul, 2017, s.41).
- Araştırma sonucunda tespit edilen yönetici çalışan ilişkileri ve iş yapısı boyutlarında yiyecek içecek departmanı çalışanlarının daha yüksek düzeyde stres yaşamalarının nedeninin; şef aşçıların çoğunlukla otokratik yapıda olmaları

ile titiz ve dikkatli çalışma ortamından kaynaklanabileceğinden, çalışanlar arası yardımlaşma anlayışının oluşturulması ve üst kademenin desteği, yaşanan stresi büyük oranda azaltacaktır (Bashir ve Ramay, 2010).

- Stresin örgüt yapısı ve örgüt ile kişiler arası ilişkiler boyutlarında destekleyici ve kurmay bölümler çalışanlarının daha yüksek düzeyde yaşanması tespitine göre; özellikle muhasebe, satın alma ve insan kaynakları gibi departmanlarda çalışanların kendi içlerinde uyumlarının sağlanması ve iş birliği anlayışının oluşturulmasıyla büyük oranda azalacaktır (İlsay, 2017, s.185).
- Stresin iş ortamındaki fiziki şartlar boyutundan en fazla kat hizmetleri departmanının etkilendiği tespitine göre; iş güvenliğinin yeterince sağlanması, çalışma alanında ısı ve ışık dengesinin belirlenmesi (Eren, 2001, s.281), hijyenik ortamın sağlanması (Koçak, 2012, s.149), çalışma alanında tehlike yaratacak kimyasal ve ergonomik etmenlerin azaltılması (Yücesoy, 2016, s.16) gibi önlemlerin alınması yaşanan streste azalma yaratacaktır.
- Genel olarak bakıldığında örgütsel stres departmanlar üzerinde en fazla örgüt ve kişilerarası ilişkiler boyutu ile etki etmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler tarafından ortak amaçların ortaya koyulması, iş tanımı ve iş gerekliliklerinin açıkca belirlenmesi ve işle ilgili tüm beklentilerin ortaya koyulması (Luthans, 1999), işletme içerisindeki dostluk ilişkilerinin ve dayanışma anlayışının oluşturulması, herkese eşit söz hakkının tanınması, yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanlar arası etkili iletişimin sağlanması ile yaşanan stres büyük oranda azalacaktır.

Araştırmacılara:

- Turizm sektörünün temelinde insan emeğinin olması; iş gücü devrinin yoğun olması, sektörün mevsimsellik özelliği, farklı kültürlere sahip birçok çalışanın aynı ortamı paylaşması gibi durumlar stressiz bir çalışma ortamını imkansız hale getirmektedir. Bu bağlamda stresli ortamda doğru şekilde çalışmayı öğrenebilmek adına stres yönetiminin farklı konularla ele alınarak araştırılması tavsiye edilmektedir.
- Literatürdeki çalışmalara bakıldığında turizm endüstrisinin genelinde stresin büyük oranda yaşandığı görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde olduğu

gibi turizm endüstrisinin farklı sektörlerinde de stres düzeylerinin çalışma alanlarına göre farkları ortaya koyulabilir.

- Bu çalışmaya İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri dahil edilmiştir. Münferit ve daha düşük yıldız seviyesinde bulunan oteller ve farklı destinasyonlar tercih edilerek çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKLAR

Aamodt, M.G. (2007), *Industrial / Organizational Psychology: An Applied Approac*. Wadsworth Cengage Learning, Sixth Edition. (Adobe Reader XI Sürümü). ErişimAdresi:https://www.academia.edu/34373727/Industrial_Organizational_Psychology_Michael_G._Aamodt_6th_Edition

Acar, A.C. (2015), İşlerin Ücretlendirilmesi. Benligiray, S. (Ed.) içinde. *Ücret ve Ödül Yönetimi*. (s.64-83). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Ajgaonkar, S. (2006), Techniques Used to Manage Stress and Its Impact on Middle Managements Performance in The Hospitality Industry in India, *Master's Thesis*, Auckland University of Technology.

Akça, İ. Ve Beydilli, E.T. (2018), İş Stresi ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Kütahya'daki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi.* 2(1), 283-307.

Akdu, U. ve Akdu, S. (2016), Duygusal Emek ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 1142-1153.

Akgündüz, Y. (2015), The İnfluence of Self-Esteem and Role Stress on Job Performance in Hotel Businesses, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(6),1082-1099.

Akoğlan Kozak, M. (2014), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Akova, O ve Işık, K. (2008), Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 1 (15), 17-44.

Aktaş, A.(2001), Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 56 (4), 25-42.

Altay, H. (2009), Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.

Asgher, U., Ali, T., Ahmad, R., Taiar, R. ve Moraru, R.I. (2015), A Comparative Study on Organizational Stress in South Asian Cultures, *Procedia Manufacturing*.3, 3963–3970.www.sciencedirect.comdanerişildi.doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.933

Avcı, Ö. (2007), Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Ayaz, N. (2019), Work Stress and Coping With Work Stress: A Study on Tourist Guides, *P.h.D. Thesis*, İzmir: Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Aybas, M. ve Kosa, G. (2018), Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 103-111. Doi.org/10.18506/anemon.452645.

Aydın, Ş. (2004), Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (4), 1-21.

Bashir, U., ve Ramay, M.İ. (2010), Impact of Stress on Employees Job Performance a Study on Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Marketing Studies*.2(1), 122-126.

Batista, C.P. (2018), Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Guine-Bissau'daki Kamu İşletme Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bil.Ens.

Batman, O. (2018), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, İstanbul: Değişim Yayınları.

Batman, O. ve Demir, N. (2015), Otel İşletmeleri, Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (Ed.) içinde. *Turizm İşletmeleri*. (s. 104-160), İstanbul: Değişim Yayınları.

Batman, O. ve Doğdubay, M. (2010), Konaklama İşletmelerine Genel Bir Bakış, Zengin, B. (Ed.) içinde. *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*, (s. 4-38). İstanbul: Değişim Yayınları.

Biçki, S. (2016). Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bil.Ens.

Boggild, H. ve Knutsson A.(1999), Shift Work, Risk Factors and Cardiovascular Disease, *Scand J Work Environ Health*, 25(2), 85-99.

Bora, P. (2017), Scope Of Stress Management In Hotel Industry. *International Journal of Management*. 7 (7), 475-480.

Büyüköztürk, Ş. (2002) Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32),470-483.

Çakır, İ. (2006). Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Chiang, F.F.T., Birtch, T.A. ve Kwan, H.K. (2010), The Moderating Roles of Job Control and Work- Life Balance Practices on Employee Stress in The Hotel and Catering Industry, *Intrnational Journal of Hospitality Management*. 29, 25-32. ScienceDrirect veri tabanından ulaşıldı. Doi: 10.1016/j.ijhm.2009.04.005

Choi, H.M., Mohammad, A.A.A. ve Kim, W.G. (2019), Understanding Hotel Frontline Employees' Emotional Intelligence, Emotional Labor, Job Stress, Coping Strategies and Burnout, *International Journal of Hospitality Management*. 82, 199-208. Doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002

Chuang, N.K. ve Lei, S.A. (2011), Job Stress Among Casino Hotel Chefs in a Top-Tier Tourism City, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (5), 551-574. Doi: 10.1080/19368623.2011.570642

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SpssUygulamalı* , 8.Baskı, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Cranwell-Ward, J. ve Abbey, A. (2005), *Organizational Stress*, Palgrave Macmillan. (AdobeReaderXISürümü).ErişimAdresi:http://www.azmonyar.com/DownloadPDF/47832114.pdf

Cüceloğlu, D. (2017), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi

Dahmer, S.J. ve Kahl, K.W. (2009), *Restaurant Service Basics*, New Jersey: John Wiley & Sons. Second Edition. (Adobe Reader XI Sürümü). Erişim Adresi: http://baniantourism.com/wp-content/uploads/2016/10/restaurantservicebasics.pdf

Demirci (2017). Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Doktora Tezi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens.

Demirtaş, N. (2010), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.(AdobeReaderXISürümü).ErişimAdresi:http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/31347/

Du, M. (2009). The Effects of Leisure Time Physical Activity, Coping Strategies, Job Stress and Job Satisfaction on Perceived Wellness: A Study With Managerial Staff in Sport and Recreation in Hong Kong. *P.h.D. Theses*. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No:3377660).

Düzgün, A. (2014), Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Gedik, İ., Gedik, S. ve Demirer, S. (2017), Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(*5), 111-124.

Genç, N. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç, R. (2014), *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

George, D. ve Mallery, M. (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Gökdeniz, A. (1999), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Greenberg, J. (1999), *Managing Behavior In Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, Second Edition.

Greenberg, J. ve Baron, R.A (1997), *Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, Sixth Edition.

Griffin, R. ve Moorhead, G. (1986), *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Gül, H. (2007), İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 318-332.

Gyllensten, K. ve Palmer, S. (2015), The Relationship Between Coaching and Workplace Stress: A Correlational Study, *International Journal of Health Promotion & Education* . 43(3), 97-103.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham R.L. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.

Haşit, G. (2015), Performansın Değerlenmesi, Benligiray, S. (Ed.) içinde. *Performans Yönetimi*. (s.90-109), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Hitt, M.A., Miller, C.C., ve Colella A. (2011), *Organizational Behavior*, Asia: John Wiley& Sons, Third Edition.

İlsay, S. (2017), Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Doğdubay ve Saatcı (Ed.) içinde, *Yiyecek ve İçecek Paradoksu (Kavramlar ve Süreçler),* (s.169-186), Ankara: Detay Yayıncılık.

Kalaycı, Ş. (2017), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 8. Baskı, Ankara: Dinamik Akademi.

Karasar, N. (1999), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 9.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kemeny, M.E. (2003), The Psychobiology of Stress, *Current Directions In Psychological Science*, 12(4), 124-129.

Kim, B.P., Murrman, S.K. ve Lee, G. (2009), Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*. 28, 612-619. ScienceDirect veri tabanından ulaşıldı.

Kim, S.Y., Shin, Y.C., Oh, K.S., Shin, D.W., Lim, W.J., Cho, S.J. ve Jeon, S.W. (2019), Association Between Work Stress and Risk of Suicidal İdeation: A Cohort Study Among Korean Employees Examining Gender and Age Differences, *Scand J Work Environ Health*. doi:10.5271/sjweh.3852

Kırıcı, B.(2010), Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Koçak, N. (2012), *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık

Kültür ve Turizm Bakanlığı. (Ağustos, 2019). Turizm İşletme Belgeli Tesisler. Erişim Adresi: https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html Erişim Tarihi: 02.08.2019

Law, J., Pearce, P.L. ve Woods, B.A. (1995), Stress and Coping in Tourist Attraction Employees, *Tourism Management*, 16(4), 277-284.

Lin, M. ve Ling, Q. (2018), Is Role Stress Always Harmful? Diff erentiating Role Overload and Role Ambiguity in The Challenge-Hindrance Stressors Framework, *Tourism Management*. 68, 355-366.

Luthans, F. (1999), *Organizational Behavior*, International Edition, Seventh Edition.

Mamatoğlu, N. (2015), İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları.Bilgin, L. ve Özdemir, A.A. (Ed.) içinde. *Çalışma Psikolojisi*. (s.138-165), Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi (MEGEP). Kat Hizmetleri Organizasyonu. (2018). Erişim Adresi: http://www.megep.meb.gov.tr/?page=moduller Erişim Tarihi: 16.12.2019

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi (MEGEP). Önbüro Organizasyonu. (2011). Erişim Adresi: http://www.megep.meb.gov.tr/?page=moduller Erişim Tarihi: 05.12.2019

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi (MEGEP). Turizm İşletmeleri. (2011). Erişim Adresi: http://www.megep.meb.gov.tr/?page=moduller Erişim Tarihi: 25.11.2019

Omolayo, B.O. ve Omole, O.C. (2013), Influence of Mental Workload on Job Performance, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (15) 238-246.

Organ, D.W. ve Bateman, T.S. (1991), *Organizational Behavior*, Fourth Edition.

Pehlivan, İ. (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları.

Perez - Rodriguez, V., Topa, G. ve Belendez, M. (2019), Organizational Justice and Work Stress:The Mediating Role of Negative, But Not Positive, Emotions, *Personality and Individual Differences*, Doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047

Rodriguez, I., Kozusznik, M.W. ve Peiro, J.M. (2013), Development and Validation of The Valencia Eustress-Distress Appraisal Scale, *International Journal of Stress Management*, 20(4), 279-308. Doi: 10.1037/a0034330

Rutherford, D.G. (1985), The Front Office Manager: Key to Hotel Communications, *Hospitality Review*, 3 (2), 38-48.

Şahin, B.(2014), Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17 (32), 193-210.

Saldamlı, A. (2006), Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6).

Saltık, Z. (2016), Stresin İş Gören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Sampson, W.G. ve Akyeampong, O. (2014), Work-Related Stress in Hotels: An Analysis of The Causes and Effects Among Frontline Hotel Employees in The Kumasi Metropolis, Ghana, *Tourism & Hospitality*. 3(2),ResearchGate veri tabanından erişildi. Doi.org/10.4172/2167-0269.1000127

Sandıkçı, M. (2010), Dekorasyon ve Planlama, Sarıışık, M., Çavuş, Ş., ve Karamustafa, K. (Ed.) içinde. *Profesyonel Restoran Yönetimi*. (s.83-114), Ankara: Detay Yayıncılık.

Sardavor, E. (2015), Örgütsel Stresin İş Gören Performansına Etkisi : Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bil. Ens.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Buildings Approach*. New York: John Wiley and Sons.

Senemoğlu, P. (2017), Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stres: İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bil. Ens.

Şener, B. (2010), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şengel, S. (2013), *Konaklama İşletmeleri Muhasebesi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Serdar, M. (2010), Türk İmalat Sanayinin Örgütsel Stres Faktörlerinin Ölçülmesi *Doktora Tezi,* Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bil. Ens.

Shahsavarani, A.M., Marzabadi, E.A. ve Hakimi Kalkhoran, M. (2015), Stress: Facts and Theories Through Literature Review, *International Journal of Medical Reviews*.2(2) 230-241.

Sharma, S. (2015), "Occupational Stress in The Armed Forces: An Indian Army Perspective", *IIMB Management Review*. 27, 185-195. www.sciencedirect.com dan erişildi. Doi.org/10.1016/j.iimb.2015.06.002

Shirom, A., Westman, M. ve Melamed, S. (1999), The Effects of Pay Systems on Blue-Collar Employees' Emotional Distress: The Mediating Effects of Objective and Subjective Work Monotony, *Human Relations*, 52(8), 1077-1097.

Siegrist, J. ve Li, J. (2017), Work Stress and Altered Biomarkers: A Synthesis of Findings Based on The Effort–Reward Imbalance Model, *International Journal Of Environmental Research and Public Health*. Doi:10.3390/ijerph14111373.

Şimşek, G. ve Cin, Z. (2019), Stres ve Stres Yönetiminin İş Görenlerin Performansı Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(21), 212-223.

Sökmen, A. (2005), Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1) 1-27.

Spiers, C. (2003), *Tools to Tackle Workplace Stress*, Occupational Health, December https://www.carolespiersgroup.co.uk/pdfs/STRESS%20%20Occupational%20Health%201203.pdf

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S (2013) *Using Multivariate Statistics*, Pearson: Sixth Edition. Erişim Adresi: https://www.amazon.com/Using-Multivariate-Statistics-Barbara-Tabachnick/dp/0205849571

Taouk, Y., Spittal, M.J., LaMontagne, A.D. ve Milner, A.J. (2019), Psychosocial Work Stressors and Risk of All-Cause and Coronary Heart Disease Mortality: A Systematic Review and Meta-Analysis, *Scand J Work Environ Health*, Doi:10.5271/sjweh.3854.

Thorsteinsson, E.B., Brown, R.F. ve Richards, C. (2014), The Relationship Between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers, *Psychology*, 5, 1301-1311.Doi.org/10.4236/psych.2014.510141

Tınar, M.Y (2015), İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi, S.L. Bilgin, A.A. Özdemir (Ed.) Çalışma Psikolojisi içinde (s.2-30) , Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G., ve Breen, H. (2013). Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 126-154. Doi: 10.1080/15332845.2013.752708

Tonbul, İ. (2017), Örgütsel Stresin Çalişan Performansına Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Ardahan: Ardahan Üniversitesi Sos. Bil. Ens.

Tonus, Z. (2016), Örgütsel Yapılanma, G.N. Zeytinoğlu (Ed.) Yönetim ve Organizasyon içinde, (s.122-143), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Troelstra, S.A., Coenen, P., Boot, C.R.L., Harting, J., Kunst, A.E. ve Van Der Beek, A.J. (2019), Smoking and Sickness Absence: A Systematic Review and Meta-analysis, *Scand J Work Environ Health*, Doi:10.5271/sjweh.3848.

Turhan, E. (2016), İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Giriş, A. Şimşek, H.Z. Tonus (Ed.) İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme içinde , (s.2-25), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tutar, H. (2013), İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2016), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Unur, K ve Pekerşen, Y. (2016), İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 2017, 108-129.

Wan, P.Y.K. (2013), Work Stress Among Casino Industry Supervisors in Macao Casinos, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration,* 14 (2), 179-201.

Westman, M., Hobfoll, S.E., Chen, S., Davidson, O.B. ve Laski, S. (2005), Organizational Stress Through The Lens of Conservation of Resources (cor) Theory, *Research In Occupational Stress and Well Being*.4,167-220. Doi:10.1016/S1479-3555(04)04005-3

Yalız, D. (2013), Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin İncelenmesi , *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4 (2), 94-111.

Yılmaz, H. (Ed.). (2016), Turizm ve İletişim, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Ö. (2012), *İşletme Yönetimi I-II*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y. ve Yılmaz, B.(2014), *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y. (2012), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yonkkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. ve Liu, T. (2014), The Relationship Among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres, *Published Online February*,3(1),8-11. Doi:10.4236/chnstd.2014.31003

Yuanlaine, S. (2010). The Emotional Exhaustion, Motivation and Job Outcomes : A Study of Hotel Frontline Employees in Phuket, *P.h.D. Theses*, ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No: 3498123).

Yücesoy, Y. (2016), Çalışma Yaşamının Denetimine İlişkin Genel Bilgiler, Gökçek Karaca , N. ve Kocabaş, F. (Ed.) içinde. *Çalışma Yaşamının Denetimi* . (s.2-45). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Zapf, D., Dormann, C. ve Frese, M. (1996), Longitudinal Studies in Organizational Stress Research: A Review of The Literature With Reference to Methodological Issues, *Journal of Occupational Health Psychology*.1, (2), 145-169.

Zuzanek, J. (2004), Work, Leisure, Time-Pressure and Stress. Haworth, J.T. ve Veal, A.J (Ed.)içinde. *Work and Leisure* .(s.123-144), London and New York: Routledge. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/27400198

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Düzeyleri ve Departman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi' ne bağlı olarak, Dr. Öğr. Üyesi Didar Sarı Çallı koordinatörlüğünde yürütülmektedir. Sizlerden elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anket formunu doldururken isminizi yazmayınız, **yalnızca çalıştığınız işletmeyi ve departmanınızı göz önüne alarak** işaretleme yapınız. İçten vereceğiniz cevaplarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi LEE

Gözde Kumaş

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ	**1 (çok az)**	**2 (az)**	**3 (orta)**	**4 (çok)**	**5 (çok fazla)**
Çalıştığım işletmede / departmanda aşağıdaki unsurlar görülür:					
1. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
2. Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
3. Sık sık işletme içinde yer değiştirme					
4. Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
5. Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak					
6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik					
7. Aşırı disiplinli çalışma ortamı					
8. Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma					
9. Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama					
10. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
11. Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu					
12. Kararlara katılamama					
13. Görev dağılımındaki adaletsizlik					
14. Sıcak veya soğuk çalışma ortamı					
15. Çok gürültülü çalışma ortamı					
16. Işıklandırma yetersizliği					
17. Gerekli araç-gereç eksikliği					

18. İşte tehlikenin varlığı					
19. İş yerine ulaşımda zorluklar					
20. İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı					
21. Çalışma saatlerindeki belirsizlik					
22. İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu					
23. Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu					
24. Aşırı iş yükü					
25. Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
26. Vardiyalı çalışma düzeni					
27. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
28. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
29. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
30. Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
31. İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
32. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe					
33. İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama					
34. İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					
35. İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama					
36. Yöneticilerin mesleki konularda yeterli eğitim ver(e)memesi					
37. Yöneticilerin adam kayırmaları					
38. Üst kademenin istek ve raporlarımıza yeterli duyarlılığı göstermemesi (önemsenmemek)					
39. Yöneticilerin çalışmayı teşvik etmemesi					
40. Bölüm yöneticim ile aramızın gergin olması					
41. Kararların çoğunun yöneticim tarafından alınması					
42. Kendi başıma karar verme iznimin olmaması					
43. İşimle ilgili beklentilerin nasıl ele alınacağına dair karar verme yetkimin olmaması					
44. Yöneticimizin tutarlı yönetim tarzının olmaması					
45. Yöneticimin iç sorunları derhal çözememesi					
46. Yöneticimin verdiğim kararlar konusunda destekleyici olmaması					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki soruları size en uygun seçenekleri işaretleyerek yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz:

a) Kadın **b)** Erkek

2. Yaşınız:

a)18-23 **b)**24-29 **c)**30-35 **d)**36-41 **e)**42 ve üzeri

3. Çalıştığınız işletmedeki bölümünüz (Doldurulması zorunludur):

a)Önbüro **b)**Kat Hizmetleri **c)**Yiyecek ve İçecek **d)**Teknik Hizmetler **e)**Muhasebe **f)** Satış ve Pazarlama **g)** Satın Alma (Tedarik) **h)** İnsan Kaynakları **ı)** Risk Yönetimi ve Güvenlik **j)** Diğer**……(Lütfen belirtiniz).**

4. Çalıştığınız işletmedeki konumunuz:

a) Üst Kademe Yönetici **b)** Orta Kademe Yönetici
c) Alt Kademe Yönetici **d)**Çalışan

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

a) 1 yıldan az **b)** 1- 3 yıl **c)** 4- 6 yıl **d)** 7 yıl ve üzeri

6. Bu sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

a) 1 yıldan az **b)** 1- 3 yıl **c)** 4- 6 yıl **d)** 7 yıl ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Gözde KUMAŞ

ÖĞRENİM DURUMU

Lisans **:** 2018, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği.

Yüksek Lisans **:** 2020, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği.

SUNUM:

- **Kumaş, G., SARI ÇALLI, D.** 2019. Otel İşletmelerinde İşletme Körlüğü (Miyopisi) ve Silo Sendromu'nun Örgütsel Gelişime Etkileri, *17.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, 30 Ekim – 1 Kaım 2019, İstanbul ,Türkiye.