

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN STRES NEDENLERİNİN BELİRLENMESİNDE CİNSİYET FAKTÖRÜ: ADANA'DA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Bağlıca Kampusu Eskişehir Yolu 20. Km. Bağlıca Köyü, 06530 Ankara
asokmen@baskent.edu.tr

THE ROLE OF GENDER IN DETERMINING THE CAUSES OF STRESS: AN EMPIRICAL RESEARCH IN ADANA

Abstract

Although stress is a commonly heard and used word in our daily life, its antecedents and results have long been examined in scientific surveys. Stress is also considered to be a serious problem for hotel executives who have to make vital decisions during their daily routines, due to the specific structure of the sector. This study aims to examine whether or not gender is a discriminative factor in determining the sources and intensity of stress considering the middle and top level of executives who work in four and five star hotels in Adana. Within this framework, total 62 executives working in the considered hotels have been given inquiries in order to determine the level and reasons of their stress. In order to deduce meaningful results and contribute to the field, reliability and validity of the measurement are carefully considered. Finally, t-test at the level of 5% significance is applied by taking sex as an independent variable.

Key Words: Stress, Organizational Stress, Lodging Operations

Özet

Stres, son yıllarda sıkça duyulan ve kullanılan bir kelime olmakla birlikte, stres kavramı literatürde uzun yıllardır hem nedenleri, hem de sonuçları açısından çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Sektörün kendine özgü yapısı nedeniyle, günlük iş hayatları kapsamında çeşitli kritik kararlar verme durumunda kalan otel yöneticileri açısından da stres, önemli bir problem olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, Adana ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerinin stres nedenlerinin ve yoğunluğunun ortaya konulmasında cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ilgili otel işletmelerinde çalışan toplam 62 yöneticiye *Stres Düzeylerinin ve*

Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Anket uygulanmış ve söz konusu ölçekten anlamlı sonuçlar çıkarabilmek, literatüre katkı yapabilmek amacıyla ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alındıktan sonra, cinsiyet bağımsız değişken alınarak % 5 anlamlılık seviyesinde t testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulardan, yeteneklerin kullanımı, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, müşterilerin haksız talepleri ve işyerinde dedikodu gibi stres kaynakları konusunda kadın ve erkek yöneticilerin farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Konaklama İşletmeleri

1. Giriş

Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de stres, yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işgörenler ve yöneticiler yoğun rekabet yaşanan, değişken ve belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler yöneticilerin kontrol edemeyecekleri nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortamlara uyum göstermekte zorlanmaktadır. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar, büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Bu tür koşullarla karşılaşan yöneticilerin liderlik özellikleri de stres kapsamında önem kazanmaktadır (Bass, 1985: 78).

Günümüzde stres tanımları iki gruba ayrılmaktadır (Dinçer, 1994; Erdoğan, 1996; Eren, 1998; Pehlivan, 2000). Bunlardan birincisi kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlar; diğeri ise dışarıdan gelen herhangi bir talep ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası olarak alan tanımlardır. Bu açıdan düşünüldüğünde stres terimi uzun süredir çok yaygın bir kelime olarak kullanılmakla birlikte tek ve yeterli bir tanımlı yapılamamıştır. Stres ile ilgili aşağıda verilen tanımlardan ilk ikisi dışarıdan gelen talep ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyle, üçüncüsü ise kişi ile çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan tanımlardır:

“Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır” (Dinçer, 1994: 219).

“Stres, istenmeyen dış etkilerden sonra bozulan fizyolojik iş dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarınlardır” (Erdoğan, 1996: 269).

“Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır” (Eren, 1998: 223).

“İş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılan örgütsel stres, örgütte ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır” (Pehlivan, 2000: 21). Işıkhan (2001: 27) ise örgütsel stresi, “bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır”. Örgütsel stres kaynakları kapsamında çeşitli araştırmacıların birçok sınıflandırma geliştirmişlerdir.

2. Örgütsel Stres ve Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt ve stres, üzerinde sürekli olarak konuşulan ve tartışılan kavramlar olmaya devam etmektedir. Yönetim kavramları globalleşme, bilgi teknolojileri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişmekte ve çoğalmakta, buna paralel olarak da örgüt kuramları değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı, çevresi gözönünde bulundurularak daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünölmektedir.

Bugün modern toplumlarda özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir. Bu durum yönetim kademesinde yer alanlar açısından daha da kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Sunmaz, 2001: 8). Özellikle tüketiciyle etkileşimin ve temasın yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde bu durum daha da belirginleşmektedir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 157).

Yönetim kademesinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yöneticiler işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşırsa,

işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok Őey feda ederler. Byyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli alışamayacaklardır. İkinçisi, rgtlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli alışamayacaklardır (Gordon, 1996: 385-387).

Yöneticiliğin karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında stres etmenini göz önüne alma, stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu, işgörenden ziyade yöneticide bulunmaktadır (Viswesvaran ve diğ., 1999: 135).

İki araştırmacının stres kaynaklarına yönelik olarak yapmış oldukları sınıflandırmalar aşağıda verilmiştir.

Mc Grath, stres ve örgüt içindeki davranışlarla ilgili olarak stres kaynaklarını altı grupta toplamıştır (Mc Grath, 1976: 1369):

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu belirsizliği, iş yükü)
2. Role bağlı stres (atışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
3. Davranış ortamlarından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi gibi)
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, düşman gler gibi)
5. Kişilerarası ilişkiler bazında sosyal çevreden kaynaklanan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma gibi)
6. Bireyden kaynaklanan stres (endişe ve algılama durumu gibi)

Diğer bir yazar ise, örgütteki stres kaynaklarını dört grupta toplamaktadır (Luthans, 1992: 404):

1. Örgütsel politikalar (cret eşiitsizlikleri, örgüt kurallarının katılığı, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan iş tanımları, adaletsiz başarı değerlendirmesi, iş gruplarını değiştirme, sık sık yer değiştirmeler)
2. Örgütün yapısal özellikleri (merkeziyetçilik ve karardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yürütme ve danışma birimleri arasındaki atışma)
3. Fiziksel koşullar (kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşam, aşırı gürültülü sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli

maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları ve yetersiz aydınlatma)

4. Örgütsel süreçler (yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi)

3. Stres Belirtileri ve Stresin Örgüt Üzerindeki Etkisi

“Stres, insanlarda zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Az miktarda ve kısa süreli stres olumlu etkilerde bulunabilirken, uzun süreli ve yoğun bir stres bireyin dengesini alt üst ederek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir” (Sunmaz, 2001: 26).

1. *Fiziksel Belirtiler.* Zararlı etkenler organizmanın belirli istemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerin farklı evreleri de, çeşitli belirtilerin ve yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar. Bu belirtileri tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı olarak sıralayabilmek mümkündür (Köknel, 1988: 344; Akbulut, 1994: 284; Pehlivan, 1995: 48; Erdoğan, 1996: 307; Pehlivan, 2000: 129).
2. *Davranışsal Belirtiler.* Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir (Köknel, 1998: 350-367; Pehlivan, 2000: 210; Baltaş ve Baltaş, 2000: 128).
3. *Psikolojik Belirtiler.* Örgütlerde streten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilere rastlanmaktadır. Bu belirtileri gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı olarak ifade etmek mümkündür (Başaran, 1992: 238; Pehlivan, 1995: 54-57; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 152; Erdoğan, 1996: 311-312).

Stresin örgütsel sonuçları kapsamında fiziksel, davranışsal ve duygusal sonuçlardan (Ross ve Altmaier, 1994: 12; Beehr, 1995: 20-21;

Furnham, 1997: 334; Atkinson, 1994: 29) söz etmek mümkün olmakla birlikte, bu çalışma kapsamında daha çok örgüt yapısı içerisinde görünen, bireyin yaşadığı fakat örgüte yansıttığı, örgütü yakından ilgilendiren sonuçlar üzerinde durulacaktır.

1. *İşe Geç Gitme* (Tardiness). Örgütsel stres sonucu olarak işe geç gitme olgusunu inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır (Yiğit, 2000: 95). İşe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterilse de (Furnham, 1997: 334), kişinin örgüte doğrudan yansıttığı bir durum olarak bu başlık altında verilmiştir. Geç gitme işten işe, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kişinin işyerine geç kalmayı kâr bilmesinin stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığı bilinmelidir (Furnham, 1997: 335). Sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiyetle ele alınması gerekmektedir. Çünkü örgütsel stres ve örgütsel etkililikle ilgisi bulunabilir (Beehr, 1995: 141). İşe geç gelmenin ciddiyetle ele alındığı örgütlerde de işe geç gitmeden dolayı verilen cezalar nedeniyle, ceza almamak için hiç gitmemeyi tercih etme başlayacak ve bu da devamsızlık olarak yeni bir örgütsel stres sonucu olarak ortaya çıkacaktır (Beehr, 1995: 142).
2. *İşe Devamsızlık* (Absenteeism). Günümüzde işletme ve yöneticilik alanlarında en fazla sorun olarak karşılaşılan olgulardan biri olan devamsızlık, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemek devamsızlık sayılsa da, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır (Furnham, 1997: 334). İşe gitmeme/gidememe durumu daha çok rahatsızlanma ile ilgilidir. İşgörenlerin kendilerini stres altında hissettikleri bir işyerine devamsızlıkları kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları ve baş ağrısı gibi stresin fizyolojik sonuçlarıyla ilgilidir (Talay, 2002: 43). Böyle bir durumda devamsızlığa neden olan örgütsel kaynaklı sorunlara çözüm getirilmeye çalışılması, devamsızlığın ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesini

sağlayabilecektir. İşe gitmeme örgütsel streten kaçınmak amacıyla yapılan davranışlardan biri olarak görülebilir. İş doyumsuzluğu ve fiziksel rahatsızlıklar devamsızlığa neden olarak gösterilebilecek faktörlerden sayılabilirken (Beehr, 1995: 142), daha farkı devamsızlık nedenleri řu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998: 202); yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi, monotonluk, dönemsel faktörlerin etkisi, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret miktarlarının ve ödeme biçimlerinin etkisi, hastalık sigortalarının etkisi ve işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu.

3. *İşgören Devir Hızı* (Turnover). “İşgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya uzaklaştırılmalarını ifade eder” (Eren, 1998: 209). İşgören devrine ilişkin yaklaşımlardan biri bunun rasyonel bir karar olduğuna ilişkindir. Bunun nedeni, kişinin daha iyi şartlarda, daha iyi bir iş bulduğu zaman örgütten ayrılmasıdır. Diğer yaklaşım ise, yeni bir eleman alımında örgütün personel seçimi, eğitimi vb. faaliyetlerinin yeni bir mali yük getireceğini savunur ve negatif bir olgu olarak kabul eder (Beehr, 1995: 146). Öte yandan işgören devri örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir (Eren, 1998: 210). İşgörenin kendini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına, ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. “İşgören devir hızının optimum seviyede seyretmesi ise, örgütsel amaçlara ulaşmada daha başarılı olunmasını sağlayabilecektir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 38).
4. *Yabancılaşma* (Alienation). İşgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı bir tepkisidir. Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra işgörenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak açıklanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005: 514). Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yönelik olarak yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Beehr, Walsh ve Taber, 1976: 118-119).

5. *Performans* (Performance). Kişinin gösterdiği performansı etkileyen en önemli etkenler kişilik özellikleri ile kontrol yetkisine az veya çok sahip olma olarak gösterilmektedir (Atkinson, 1994: 22). “Stres, performansı miktarına bağılı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir” (Pehlivan, 2000: 232). İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları, onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Ancak, stres miktarının artması tam tersi bir durum yaratır. Bireyler, kendileri için en uygun olan ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir (Ertekin, 1993: 63).

Özet olarak aşırı stres, hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklara yol açacağından performansın düşmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve işgörenin içinde bulunduğu örgütün verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

4. Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan ve konaklama işletmelerinde yönetici düzeyinde çalışan kişilerin stres nedenlerini ve yoğunluğunu ortaya koymak ve bu kapsamda cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığını tespit etmektir. Bu nedenle ilgili ölçek, konaklama sektöründe ilk olarak uygulanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma kapsamında, ilgili konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin stres kaynaklarını belirlemek amacıyla Pehlivan (1993) tarafından geliştirilen stres ölçeğinden faydalanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili analizler gerçekleştirildikten sonra yüzde ve ortalamalara bakılmış, ayrıca cinsiyetler bağımsız değişken alınarak %5 anlamlılık seviyesinde t değerleri de hesaplanmıştır.

4.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Adana yöresinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta (rezervasyon müdürü, kat şefi gibi) ve üst kademe (genel müdür, muhasebe müdürü, insan kaynakları müdürü gibi) yöneticilerinden oluşmaktadır. Adana yöresindeki faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi sayısı yedi adet, söz konusu işletmelerde benzeri pozisyonlarda çalışan yönetici sayısı 93'dür. Bu evrenden oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre çıkarılan 62 yöneticiye anket uygulanabilmiştir. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,95 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin evrendeki değerlerini (+,-) 0,14 (W) hata ile tahmin edebilecek güçte olduğu bulunmuştur.

4.2.2. Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma kapsamında kullanılan stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Pehlivan (1993) tarafından daha önceden yapılmıştır. Bununla birlikte bu araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olup olmadığını kontrol etmek ve kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla uzman görüşleri alınmış ve on bir yönetici üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Stres ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için faktör analizi yapılmış, bu analiz sonucunda düşük faktör yüküne (0,3 ve daha düşük) sahip soru bulunamamıştır. Soruların faktör yüklerini tablo 1'de görmek mümkündür.

Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri (Karatepe ve Sökmen, 2001) hesaplanmıştır. Güvenilirlik ile ilgili sonuç aşağıdaki gibidir:

$$\text{Ölçek} = 0,89$$

Araştırmanın sonucunda anketörler, sübjektif bir değerlendirmeye dayanan yüzeysel geçerliliğe ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmişler; diğer geçerlilik boyutları yakınsak geçerlilik ile ayırt edici geçerlilik için (Peter ve Churchill, 1986: 2), betimleyici faktör analizine başvurulmuştur. Bu analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri aşağıdaki gibi bulunmuştur:

$$\text{Ölçek} = 0,78$$

4.2.3. Verilerin Toplanması

Anket formunda 39 soru yer almıştır. Yöneticilerin stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik oluşturulan otuz beş soruluk anket çalışmasında orijinal çalışmaya sadık kalınarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket uygulaması, ilgili otel işletmelerinin genel müdürlerinin bilgisi dahilinde ve işletmelere araştırmacının şahsen gitmesiyle gerçekteştirilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde "SPSS for Windows 12" paket programı aracılığıyla istatistiksel işlemler gerçekteştirilmiştir.

Tablo 1. Soruların Faktör Yükleri

Sorular	Faktör Yükleri
1	0,58
2	0,61
3	0,55
4	0,52
5	0,71
6	0,66
7	0,59
8	0,54
9	0,66
10	0,72
11	0,51
12	0,65
13	0,68
14	0,58
15	0,70
16	0,62
17	0,58
18	0,55
19	0,62
20	0,64
21	0,71
22	0,66
23	0,74
24	0,60
25	0,58

Tablo 1. Soruların Faktör Yükleri (Devamı)

26	0,54
27	0,62
28	0,59
29	0,57
30	0,63
31	0,64
32	0,55
33	0,74
34	0,61
35	0,69

Varyans: 68,42

4.3.Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo:2'de görölmektedir. Tablo:2'ye göre, araştırmaya katılanların % 58.1'i erkek yöneticilerden, % 41.9'u ise kadın yöneticilerden olmaktadır. Adana ilinde faaliyet gösteren ilgili otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev almada, kadın-erkek oranının dengeli bir dağılım sergilediği söylenebilir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	36	58.1
Kadın	26	41.9
Toplam	62	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin bilgiler Tablo: 3'de görölmektedir. Tablo: 3'e göre, araştırmaya katılanların % 17.7'si 25 ve daha az yaş grubunda iken, % 58.1'i 26-35 yaş grubunda, % 19.4'ü 36-45 yaş grubunda ve % 4.8'i 46 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Genel olarak otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev alanların gençlerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve daha az	11	17.7
26-35 yaş	36	58.1
36-45 yaş	12	19.4
46 yaş ve üzeri	3	4.8
Toplam	62	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına ilişkin bilgiler Tablo:4'de görölmektedir. Tablo: 4'e göre, araştırmaya katılanların % 51.6'sı evli, % 48.4'ü ise bekârdır. Yaş grupları da dikkate alındığında, otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerdeki evli- bekar oranının dengeli olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	32	51.6
Bekar	30	48.4
Toplam	62	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin, halen görev yaptıkları otel işletmesindeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo: 5'de görölmektedir. Tablo: 5'e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin % 69.4'lük oranı halen görev yaptığı işletmede 1-4 yıl arasında çalıştığını belirtirken, % 27.4'lük oranı 5-9 yıl arasında ve % 3.2'lik oranı da, 10 yıldan daha uzun süredir çalıştığını belirtmiştir. İşletmedeki çalışma süreleri ile yönetici olarak görev yapma arasında ters yönlü bir orantı gözlenmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Halen Görev Yaptıkları Otel İşletmesindeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
1-4 yıl arası	43	69.4
5-9 yıl arası	17	27.4
10 yıl ve daha fazla	2	3.2
Toplam	62	100.0

Anket formundaki stres kaynaklarına ilişkin ifadelerin yöneticiler tarafından değerlendirilmesine ait aritmetik ortalamaları Tablo: 6'da görmek mümkündür.

Tablo 6: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (Aritmetik Ortalamalar)

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	Arit.Ort.	St. Sapma
1	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	Erkek	36	4,8333	0,73679
		Bayan	26	4,9231	0,39223
		<i>Toplam</i>	62	4,8782	0,56451
2	Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	Erkek	36	4,5556	1,08086
		Bayan	26	4,8462	0,54349
		<i>Toplam</i>	62	4,7009	0,81218
3	Yetkilerin yetersiz olması	Erkek	36	4,3333	1,43427
		Bayan	26	4,2308	1,60767
		<i>Toplam</i>	62	4,2821	1,52097
4	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi	Erkek	36	4,3333	1,43427
		Bayan	26	4,2308	1,50486
		<i>Toplam</i>	62	4,2821	1,46957
5	Personel değerlemede adaletsizlikler olması	Erkek	36	3,4444	1,91899
		Bayan	26	3,9231	1,52113
		<i>Toplam</i>	62	3,6838	1,72006
6	Yöneticilerden beklentilerin açık olmaması	Erkek	36	3,7778	1,80651
		Bayan	26	3,4615	1,81617
		<i>Toplam</i>	62	3,6196	1,81134
7	İş yükünün ağır olması	Erkek	36	3,7222	1,79859
		Bayan	26	3,4615	1,72582
		<i>Toplam</i>	62	3,5919	1,76221
8	Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması	Erkek	36	3,5556	1,88898
		Bayan	26	3,3846	1,87781
		<i>Toplam</i>	62	3,4701	1,88340
9	Çalışma saatlerinin uzunluğu	Erkek	36	3,4444	1,73113
		Bayan	26	3,2308	1,72760
		<i>Toplam</i>	62	3,3376	1,72937
10	Müşterilerin haksız talepleri	Erkek	36	3,8889	1,54509
		Bayan	26	2,5385	1,42073
		<i>Toplam</i>	62	3,2137	1,48291
11	İşyerinde dedikodu yapılması	Erkek	36	3,7222	1,79859
		Bayan	26	2,5385	1,63048
		<i>Toplam</i>	62	3,1304	1,71454

Tablo 6: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (Aritmetik Ortalamalar) devamı

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	Arit.Ort.	St. Sapma
12	Önemli kararlar verme zorunluluğu	Erkek	36	3,0556	1,94120
		Bayan	26	3,0000	1,78885
		<i>Toplam</i>	62	3,0278	1,86503
13	Üstlerle anlaşmazlık	Erkek	36	3,2778	1,92147
		Bayan	26	2,3846	1,85638
		<i>Toplam</i>	62	2,8312	1,88893
14	Yöneticilerin teşvik etmemesi	Erkek	36	2,7222	1,92147
		Bayan	26	2,9231	1,99846
		<i>Toplam</i>	62	2,8227	1,95997
15	İş ortamındaki huzursuzluk	Erkek	36	2,7778	1,89904
		Bayan	26	2,7692	1,98611
		<i>Toplam</i>	62	2,7735	1,94258
16	çalışma ortamının gürültülü olması	Erkek	36	2,7778	1,89904
		Bayan	26	2,6923	1,76112
		<i>Toplam</i>	62	2,7351	1,83008
17	çalışmaların karşılığını alamamak	Erkek	36	3,0000	1,85164
		Bayan	26	2,3846	1,67516
		<i>Toplam</i>	62	2,6923	1,76340
18	Moral bozukluğu	Erkek	36	2,9444	1,68937
		Bayan	26	2,3846	1,85638
		<i>Toplam</i>	62	2,6645	1,77288
19	Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması	Erkek	36	2,8889	1,84821
		Bayan	26	2,0769	1,52113
		<i>Toplam</i>	62	2,4829	1,68467
20	Yükselme olanağının sınırlı ve az olması	Erkek	36	2,3889	1,71177
		Bayan	26	2,4615	1,65483
		<i>Toplam</i>	62	2,4252	1,68330
21	İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	Erkek	36	2,0556	1,54817
		Bayan	26	2,1538	1,71330
		<i>Toplam</i>	62	2,1047	1,63074
22	Ücret yetersizliği	Erkek	36	2,1667	1,53994
		Bayan	26	1,8462	1,51505
		<i>Toplam</i>	62	2,0065	1,52750
23	İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	Erkek	36	1,8333	1,53994
		Bayan	26	2,1538	1,71330
		<i>Toplam</i>	62	1,9936	1,62662

Tablo 6: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (Aritmetik Ortalamalar) devamı

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	Arit.Ort.	St. Sapma
24	Astlarla anlaşmazlık	Erkek	36	2,2778	1,66667
		Bayan	26	1,6923	1,12318
		<i>Toplam</i>	62	1,9851	1,39493
25	Sorumlulukların endişe yaratması	Erkek	36	1,7222	1,52336
		Bayan	26	2,2308	1,70429
		<i>Toplam</i>	62	1,9765	1,61383
26	İşyerinin kalabalık olması	Erkek	36	1,8333	1,29835
		Bayan	26	2,0000	1,62481
		<i>Toplam</i>	62	1,9167	1,46158
27	İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	Erkek	36	1,9444	1,54817
		Bayan	26	1,8462	1,51505
		<i>Toplam</i>	62	1,8953	1,53161
28	İş arkadaşları ile geçimsizlik	Erkek	36	2,1667	1,74847
		Bayan	26	1,4615	1,17408
		<i>Toplam</i>	62	1,8141	1,46128
29	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,9231	1,52113
		<i>Toplam</i>	62	1,7949	1,43669
30	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	Erkek	36	2,0000	1,62129
		Bayan	26	1,4615	1,17408
		<i>Toplam</i>	62	1,7308	1,39769
31	Mevzuatın karışık olması	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,5385	1,06699
		<i>Toplam</i>	62	1,6026	1,20962
32	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	Erkek	36	1,6667	1,35225
		Bayan	26	1,4615	1,02882
		<i>Toplam</i>	62	1,5641	1,19054
33	İşin sıkıcı olması	Erkek	36	1,2778	0,70147
		Bayan	26	1,2308	0,65163
		<i>Toplam</i>	62	1,2543	0,67655
34	İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğı	Erkek	36	1,1667	0,56061
		Bayan	26	1,3077	0,73589
		<i>Toplam</i>	62	1,2372	0,64825
35	Mesleğin statüsünün düşük olması	Erkek	36	1,2778	0,97427
		Bayan	26	1,0000	0,00000
		<i>Toplam</i>	62	1,1389	0,48714

Tablo 6'ya göre Adana yöresindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri;

- * Kendilerinden beklenen işlerin, çok kısa bir sürede yapılması zorunluluğunu,
- * Kullanacakları araç ve gereçlerin yetersizliğini,
- * Yetkilerinin yetersizliğini,
- * Yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olmasını,
- * Personel değerlemedeki adaletsizlikleri,
- * Kendilerinden beklentilerin açık olmamasını ve
- * İş yükünün ağır olmasını temel stres kaynağı olarak açıklamaktadırlar.

Tablo 6'ya göre söz konusu yöneticilerin kısmen stres kaynağı olarak gördükleri konular ise;

- * Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması,
- * Çalışma saatlerinin uzunluğu,
- * Müşterilerin haksız talepleri,
- * İşyerinde dedikodu yapılması,
- * Önemli kararlar verme zorunluluğu,
- * Üstlerle anlaşmazlık,
- * Yöneticilerin teşvik etmemesi,
- * İş ortamındaki huzursuzluk,
- * Çalışma ortamının gürültülü olması,
- * Çalışmaların karşılığını alamamak ve
- * Moral bozukluğu şeklinindedir.

Tablo 6'ya göre söz konusu yöneticiler;

- * Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması,
- * Yükselme olanağının sınırlı ve az olması,
- * İşyerinde aydınlatmanın kötü olması,
- * Ücret yetersizliği,
- * İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları,
- * Astlarla anlaşmazlık,
- * Sorumlulukların endişe yaratması,
- * İşyerinin kalabalık olması,
- * İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması,
- * İş arkadaşları ile geçimsizlik,
- * Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü,
- * Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk,
- * Mevzuatın karışık olması,

- * İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması,
- * İşin sıkıcı olması,
- * İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğu ve
- * Mesleğin statüsünün düşük olması konularını stres kaynağı olarak görmemişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin bağımsız değişken alınması yoluyla % 5 anlamlılık seviyesinde hesaplanan t değerleri Tablo 7'de görölmektedir. Söz konusu tablodaki değerlerin hesaplanmasında, varyanslar eşit kabul edilmiştir.

Tablo 7: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (t bağımsızlık testleri)

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	t	α	Anlamlı Fark
1	Çalışma saatinin uzunluğu	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,480	0,633	Hayır
2	Ücretin yetersizliği	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,814	0,419	Hayır
3	Yükselme olanağının sınırlı ve az olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,167	0,868	Hayır
4	İşin sıkıcı olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,268	0,790	Hayır
5	İşyerinin kalabalık olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,449	0,655	Hayır
6	Çalışma ortamının gürültülü olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,180	0,858	Hayır
7	İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	-0,236	0,814	Hayır
8	İş yükünün ağır olması	Erkek Bayan <i>Toplam</i>	36 26 62	0,573	0,569	Hayır

Tablo 7: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (t bağımsızlık testleri) devamı

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	t	α	Anlamlı Fark
9	Yöneticilerden beklentilerin açık olmaması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,679	0,500	Hayır
10	Mevzuatın karışık olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,401	0,690	Hayır
11	Yöneticilerin teşvik etmemesi	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,399	0,691	Hayır
12	Yetkilerin yetersiz olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,264	0,793	Hayır
13	Sorumlulukların endişe yaratması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-1,234	0,222	Hayır
14	Önemli kararlar verme zorunluluğu	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,115	0,909	Hayır
15	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,272	0,786	Hayır
16	Personel değerlemede adaletsizlikler olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-1,054	0,296	Hayır
17	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,441	0,155	Hayır
18	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,565	0,574	Hayır
19	Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-1,259	0,213	Hayır
20	Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,835	0,072	Evet
21	çalışmaların karşılığını alamamak	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,343	0,184	Hayır

Tablo 7: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (t bağımsızlık testleri) devamı

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	t	α	Anlamlı Fark
22	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,699	0,487	Hayır
23	İş ortamındaki huzursuzluk	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,017	0,986	Hayır
24	İş arkadaşları ile geçimsizlik	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,784	0,079	Evet
25	Üstlerle anlaşmazlık	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,832	0,072	Evet
26	Astlarla anlaşmazlık	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,553	0,126	Hayır
27	Müşterilerin haksız talepleri	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	3,511	0,001	Evet
28	İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,249	0,804	Hayır
29	İşyerinde dedikodu yapılması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	2,658	0,010	Evet
30	Farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,352	0,726	Hayır
31	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	0,649	0,519	Hayır
32	Moral bozukluğu	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	1,235	0,222	Hayır
33	İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	Erkek Bayan Toplam	36 26 62	-0,771	0,444	Hayır

Tablo 7: Stres Nedenleri Araştırması Toplu Sonuçlar (t bağımsızlık testleri) devamı

No	Stres Kaynakları	Cinsiyet	N	t	α	Anlamlı Fark
34	İşyerinde konulan ortak kurallara uyma zorunluluğu	Erkek	36	-0,857	0,395	Hayır
		Bayan	26			
		<i>Toplam</i>	62			
35	Mesleğin statüsünün düşük olması	Erkek	36	1,450	0,152	Hayır
		Bayan	26			
		<i>Toplam</i>	62			

Tablo 7’den de görüldüğü gibi; kadın ve erkek yöneticiler, otuz beş değerlendirme konusunun otuzunda ortak fikir belirtirken, diğer beş değerlendirme konusu ile ilgili olarak farklı görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin stres kaynağı olarak gördükleri konularda cinsiyet bağımsız değişkeninin kısmen önemli olduğu söylenebilir.

Kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları konusunda farklı düşündükleri beş değerlendirme konusu ile ilgili olarak aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Erkek yöneticiler; yeteneklerin işte tam olarak kullanılmamasını kısmen stres kaynağı olarak görürlerken, bu konu kadın yöneticiler tarafından stres kaynağı olarak görülmemektedir.
- Erkek ve kadın yöneticiler; iş arkadaşları ile geçimsizlik konusunu genel olarak stres kaynağı olarak görmemektedirler. Ancak aritmetik ortalamalara bakıldığında, erkek yöneticilerden bu konuyu stres kaynağı olarak görmeyenlerin oranı kadın yöneticilere göre daha düşüktür.
- Aritmetik ortalamalara bakıldığında; kadın yöneticilerin, üstlerle olan anlaşmazlıklarını bir stres kaynağı olarak görmedikleri, buna karşın erkek yöneticilerin, üstlerle olan anlaşmazlıkları kısmen stres kaynağı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.
- Erkek yöneticiler, müşterilerin haksız taleplerini önemli derecede stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Kadın yöneticiler ise, müşterilerin haksız taleplerini kısmen stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler.

- Erkek yöneticiler, işyerinde dedikodu yapılmasını stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Kadın yöneticiler ise, bu konuyu kısmen stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler.

Yukarıda bahsi geçen farklılıklardan ilk ikisinin genel olarak önemsiz bulunan (yani üçüncü grup) stres kaynaklarıyla ilgili olduğu gözardı edilmemelidir. Bununla birlikte, elde edilen veriler ışığında bu farklılıkların ortaya konması da gerekli görülmektedir.

Kimi araştırmalarda (Biliornaria ve Piderit, 1994: 28; Blum, Fields ve Goodman, 1994: 268) kadın yöneticilerin müşterilerden gelen haksız talepleri en önemli stres nedeni olarak kabul ettikleri, buna karşılık erkek yöneticilerin haksız taleplerden etkilenmedikleri ortaya konulmuştur. İlgili otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmamızda ise bunun tam tersi bir durum ortaya çıkmıştır.

Spielberger ve Reheiser (1994) ise, yaptıkları araştırmada erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla üstlerle anlaşmazlıkları önemli bir stres kaynağı olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde ettikleri sonuç, Adana ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerden elde edilen bulgulara (kısmen stres kaynağı olarak görülmesi) paralellik göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Adana ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda söz konusu yöneticilere, stres kaynaklarına ilişkin ifadeleri içeren ve otuz beş maddeden oluşan bir soru formu verilerek değerlendirmeleri istenmiştir.

Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde; “farklı kişilerin, kendilerinden farklı beklentiler içinde olması”, “çalışma saatlerinin uzunluğu”, “müşterilerin haksız talepleri”, “işyerinde dedikodu yapılması”, “önemli kararlar verme zorunluluğu”, “üstlerle anlaşmazlık”, “yöneticilerin teşvik etmemesi”, “iş ortamındaki huzursuzluk”, “çalışma ortamının gürültülü olması”, “çalışmaların karşılığını alamamak” ve “moral bozukluğu” konularının stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları genel olarak paralellik arz etse de, elde edilen bulgulardan, araştırmaya katılan erkek

yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha yüksek stres içinde oldukları ihtimalinden söz etmek mümkündür.

Örgütsel stresi önleme ve/veya azaltma kapsamında literatür kapsamında önerilen aşağıdaki stratejiler konaklama işletmeleri için de geçerli olacaktır (Kırel, 1993: 171; Özkalp ve Kırel 1997: 231; Koçel, 2001: 25):

- *Katılımlı Yönetim.* Adından da anlaşılacağı üzere o kurumda işgörenlerin doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konulara katılmalarıdır. Bu sayede alt ve orta kademe yöneticilerine sorumluluk ve yetki verilerek yaptıkları işin ve çalıştıkları konaklama işletmelerinin bir parçası olmaları ve konuk şikayetleriyle daha etkin ilgilenmeleri sağlanabilir.
- *Hedefleri Saptama Faaliyetleri.* Hedeflerin belirlenmesi, örgüt taleplerini ve onların yöneticiler üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan bir diğer stres önleyici faktördür. Konaklama işletmelerinde belirlenmesi en kritik öneme sahip hedef, doluluk oranıdır. Otelin diğer bütün hedefleri, bu orana bağlı olarak değişkenlik gösterecektir. Gerçekçi bir doluluk oranı belirlenirse, bölüm ve/veya departman yöneticileri daha rahat hareket edebileceklerdir.
- *Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratma.* Örgüt iklimi örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütte çalışanların davranışlar üzerinde etki meydana getiren özellikler bütünüdür. Olumlu bir iklimin yaratılması, takım çalışmasının kritik öneme sahip olduğu otel işletmelerinde daha da önem kazanmaktadır. Bu sayede yöneticilerin şikayetçi oldukları dedikodu ortamının ortadan kaldırılması da mümkün olabilecektir.
- *Çatışmaların Azaltılması.* Örgüt amacına hizmet etmeyen sürekli çatışmalar, stresin başlıca nedenlerindedir. İşgören devir oranının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde, çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmakta ve bu çatışmaların olumsuz sonuçları dolaylı olarak konuklara da yansımaktadır. Bu kapsamda işbirliğinin genel kural haline getirilmesi, çatışmaların işle ilgili ve bireysel olarak sınıflandırılması, herhangi bir sorunla ilgili öncülük yapan

kişilerin olaylara rasyonel biçimde yaklaşmasına yardımcı olunması gerekmektedir.

- *Zaman Yönetimi.* Zaman baskısı otel yöneticilerinin yoğun karşılaştığı iş streslerindedir. Doluluk oranlarının belirli dönemlerde yükselmesi, konuk giriş ve çıkışlarının belirli saatlerde yoğunlaşması vb. gibi konaklama işletmelerine özgü durumlar, yöneticilerin zamanı rasyonel kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda ne yapılacağı, hangi önem sırasında yapılacağı ve önceliğın neye verileceğine yönelik bir liste oluşturulması yararlı olabilecektir.
- *Eğitim Programları.* Eğitilmiş insanlar, stresin kaynaklarını ve bununla başa çıkma yöntemlerini bildiklerinden, strese karşı daha başarılı olabileceklerdir. Bu kapsamda, otel genelinde hem yöneticilere, hem de diğeri işğörenlere uygulanacak eğitim programları yardımıyla stresle başa çıkma konusunda başarı sağlanabilir.
- *Stres Düzeyine Bağlı Ücretlendirme.* Elde edilen bulgulardan yöneticilerin çalışmalarının karşılığını alamadıkları ortaya çıkmıştır. Konuklarla birebir iletişim içinde, mali açıdan yükümlülükleri daha fazla ve işğören sayısı diğeri departman ve/veya bölümlere oranla daha yüksek olan departman ve/veya bölümlerin yöneticilerine, stres yoğunluğu paralelinde ücretlendirme yapılması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Akbulut, T. (1994) İşçi Sağlığı. İstanbul: Örünc Yayınları.
- Atkinson, JM. (1994) Coping With Stress at Work. London: Thornson Publishing Company.
- Baltaş, A. ve Batlaş, Z. (2000) Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, BM, (1985) "Leadership: Good, Beter, Best", *Organizational Dynamics*, 13 (3), 71-89.
- Başaran, İE. (1992) Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beehr, TA. (1995) Psychological Stress in the Work Place. New York: Routhledge Publishing.

- Beehr, TA, Walsh, JT ve Taber, T. (1976) "Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States, Higher Order Needs as a Moderator", *Journal of Applied Psychology*, 61 (1), 113-134.
- Biliornaria, D ve Piderit, SK. (1994) "Board Committee Membership: Effects of Sex Bias", *Academy of Management Journal*, 37 (6), 16-41.
- Blum, TC., Fields, DL ve Goodman, JS. (1994) "Organizational Level Determinants of Woman in Management", *Academy of Management Journal*, 37 (1), 246-272.
- Diñer, Ö. (1994) Örgüt Geliřtirme. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Eren, E. (1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin, Y. (1993) Stres ve Yönetim. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Furnham, A. (1997) The Psychology of Behavior at Work The Individual in the Organization. U.K.: Psychology Press.
- Gordon, JR. (1996) Organizational Behavior. 5th. Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, MA, Black, JS ve Porter, LW. (2005) Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İşıkhan, V. (2001) "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları", *İşveren Dergisi*, 39 (19), 27-30.
- Karatepe, O ve Sökmen, A. (2001) "İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme", *AMME İdaresi Dergisi*, 34 (4), 47-66.
- Kavanaugh, RR, ve Ninemeier, JD. (2001) Supervision in the Hospitality Industry. 3rd. Edition, Michigan: Educational Institute of AHLA.
- Kırel, Ç. (1993) Örgütsel Stres Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2001) İşletme Yöneticiliği. Sekizinci Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köknel, Ö. (1988) Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, Ö. (1998) Zorlanan İnsan-Kaygı Çağında Stres. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- Luthans, F. (1992) *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Company.
- Mc Grath, JE. (1976) *Stress and Behavior in Organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde. Der: Marvin D. Dunutte. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Company.
- Özkalp, E ve Kırel, Ç. (1997) *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923.
- Pehlivan, İ. (1993) *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi S.B.E.
- Pehlivan, İ. (1995) *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000) *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Peter, JP ve Churchill, OA. (1986) "Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 23 (February), 1-10.
- Ross, RR. ve Altmaier, EN. (1994) *Intervention in Occupational Stres*. London: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1996) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Spielberger, CD ve Reheiser, EC. (1994) "The Job Stress Survey: Measuring Gender Differences in Occupational Stres", *Journal of Social Behavior and Personality*, 9 (2), 211-248.
- Sunmaz, F. (2001) *Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri (Sakarya İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi S.B.E.
- Talay, T. (2002) *Akademisyenlerin Üniversite Sisteminden Beklentileri, Sistemle İlgili Görüşleri ve İş Streslerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.
- Viswesvaran, C, Sanchez, JI ve Fischer, J. (1999) "The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), April.
- Yiğit, N, (2000) *Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi S.B.E.

Ek-1

Otel Yöneticilerinin Stres Düzeylerinin ve Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Anket

Sayın Yönetici,

Araştırmanın amacı, günlük yönetsel faaliyetleriniz kapsamında görevlerinizi yerine getirirken stres duyup duymadığınızın, varsa stres nedenlerinizin öğrenilmesini sağlamaya yöneliktir. İlginize ve desteğinize teşekkür ederiz

Dr. Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Yaşınız :
Cinsiyetiniz :
Medeni Durumunuz :
Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız:

Sayın Yönetici;

İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar sizde ne derece stres yaratmaktadır?

Size en uygun gelen rakamı daire içine alınız.

	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
1-Çalışma saatinin uzunluğu	1	2	3	4	5
2-Ücretin yetersizliği	1	2	3	4	5
3-Yükselme olanağının az olması	1	2	3	4	5
4-İşin sıkıcı olması	1	2	3	4	5
5-İşyerinin kalabalık olması	1	2	3	4	5

	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
6-Çalışma ortamının gürültülü olması	1	2	3	4	5
7-İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	1	2	3	4	5
8-İş yükünün ağır olması	1	2	3	4	5
9-Sizden beklentilerin açık olmaması	1	2	3	4	5
10-Mevzuatın karışık olması	1	2	3	4	5
11-Yöneticilerin teşvik etmemesi	1	2	3	4	5
12-Yetkilerin yetersiz olması	1	2	3	4	5
13-Sorumlulukların endişe yaratması	1	2	3	4	5
14-Önemli kararlar verme zorunluluğu	1	2	3	4	5
15-Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi	1	2	3	4	5
16-Personel değerlemede adaletsizlikler olması	1	2	3	4	5
17-Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	1	2	3	4	5
18-Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	1	2	3	4	5
19-Kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	1	2	3	4	5
20-Yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması	1	2	3	4	5
21-Çalışmaların karşılığını alamamak	1	2	3	4	5
22-Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	1	2	3	4	5
23-İş ortamındaki huzursuzluk	1	2	3	4	5
24-İş arkadaşları ile geçimsizlik	1	2	3	4	5
25-Üstlerle anlaşmazlık	1	2	3	4	5
26-Astlarla anlaşmazlık	1	2	3	4	5
27-Müşterilerin haksız talepleri	1	2	3	4	5
28-İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	1	2	3	4	5
29-İşyerinde dedikodu yapılması	1	2	3	4	5
30-Farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması	1	2	3	4	5
31-İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması	1	2	3	4	5
32-Moral bozukluğu	1	2	3	4	5
33-İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	1	2	3	4	5
34-İşyerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu	1	2	3	4	5
35-Mesleğin statüsünün düşük olması	1	2	3	4	5