

**V. KISIM: TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ****BÖLÜM 19****Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres ve Olası Nedenleri****Dr. Şerif Ahmet DEMİRDAĞ<sup>1</sup>****Özet**

Psikolojik, fiziksel ya da duygusal bir tepki olarak karşılaşılan ve popüler bir kavram olan stres, hayatın hemen her alanında özellikle de zorlayıcı durumlar karşısında ortaya çıkmaktadır. Stres, gerek tüketici gerekse üretici anlamında insan faktörünün önemli rol oynadığı hizmet sektöründe (turizm sektörü gibi) başa çıkılması gereken önemli örgütsel sorunlardan biridir. Turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından olan otel işletmelerinde, insan sirkülasyonu ve yoğunluğu genellikle yüksek düzeyde olmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde çalışanlar da birtakım stres faktörüyle karşı karşıya kalabilmektedir. Otel işletmelerindeki bu stres faktörlerinin çoğunun, turizm sektörünün doğasında var olan zorluklardan ve/veya tatmin olmayı bekleyen farklı istek ve ihtiyaçtaki sürekli değişen turistik tüketicilerden kaynaklandığı düşünülebilir. Birçok rahatsızlığa sebep olduğu bilinen stres, özellikle üzerinde durulması gereken önemli bir sorundur. Aksi halde stres, çalışanların zamanla farklı rahatsızlıklar yaşamasına, tükenmişlik sendromuna, iş devamsızlığına ve hatta işletmeler açısından maliyetli bir yol olan personel devrine kadar uzanan olumsuzluklara yol açabilecektir. Bu öngörü aynı zamanda çalışmanın çıkış noktasını da oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların yaşadığı önemli örgütsel sorunlardan biri olan örgütsel stres ve örgütsel stresin olası nedenlerini ortaya koymak ve bu kapsamda kavramsal bir çerçeve oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda, otel işletmeleri ve turizm sektöründe örgütsel stres ile ilgili yapılmış ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik çalışmalar incelenerek çalışmanın kavramsal altyapısı oluşturulmuştur. Çalışmada, örgütsel stresin olası nedenlerinin yanı sıra etkileri ve çözüm önerilerine yönelik bilgilere de değinilmiş ve son olarak ilgili taraflar için bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel stres, Otel işletmeleri, Stres nedenleri*

**Organizational Stress in Hotel Establishments And Its Possible Causes****Abstract**

Stress, a popular concept encompassing psychological, physical, or emotional responses, occurs in almost every aspect of life, particularly in challenging situations. Stress is one of the significant organizational problems that needs to be dealt with in the service sector (such as tourism), where the human factor plays a significant role, both for consumers and producers. In hotel establishments, which are one of the most important building blocks of the tourism sector, human circulation and density are generally at a high level. Therefore, employees in hotels may face a number of stress factors. It can be assumed that most of these stress factors in hotels stem from the inherent challenges of the tourism sector and/or constantly changing consumers with diverse wants and needs who are expecting satisfaction. Stress, known to cause numerous health problems, is a particularly important issue that deserves attention. Otherwise, stress can lead to various health problems over time, burnout, absenteeism, and even high employee turnover, which is a costly path for establishments. This prediction also forms the starting point of the study. The aim of this study is to identify organizational stress, one of the significant organizational problems experienced by employees in hotels, and its possible causes, and to establish a conceptual framework in this context. For this aim, the conceptual framework of the study was established by examining national and international academic studies on organizational stress in hotel establishments and the tourism sector. The study discusses the possible causes of organizational stress, as well as its effects and proposed solutions, and finally offers some suggestions for relevant stakeholders.

**Keywords:** *Organizational stress, Hotel establishments, Causes of stress*

**Giriş**

Üretimin ve tüketimin eş zamanlı olduğu hizmet sektöründe, genellikle insanlar tarafından üretilen ürünler, yine tüketici rolünde olan insanlar tarafından kullanılır ya da

<sup>1</sup> Doç. Dr., Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş U.B.Y.O., Turizm İşletmeciliği Bölümü, <https://orcid.org/0000-0003-4317-5727>, [demirdagserifahmet@gmail.com](mailto:demirdagserifahmet@gmail.com)

tüketilir. Bir hizmet sektörü türü olan turizm sektörü bunun en uygun örneği olarak gösterilebilir. Özellikle otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde, belli ölçüde para ve zaman ayırarak turizm faaliyetlerine katılan bir birey, harcadığı bu zamanın ve paranın karşılığını almak ister, ki bu durum aslında satın alınan her ürün için geçerlidir. Diğer bir ifadeyle, tüketici satın aldığı her bir üründen optimum faydayı sağlamak ister. Ancak, bilindiği üzere turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden biri de üretimin ve tüketimin eş zamanlı olmasından kaynaklı olarak turistik ürünlerin çoğunun satın alınmadan deneyimlenememesidir. Bir otel işletmesi için önceden rezervasyon yaptırarak ücretinin tamamını ya da belirli bir bölümünü ödeyen turistik bir tüketici, zamanı gelip turizm faaliyetini gerçekleştirmeden önce ne yaşayacağını ve nasıl bir deneyim kazanacağını pek kestiremez. Farklı bir açıdan örnek vermek gerekirse, herhangi bir destinasyona alınan uçak bileti ile uçuştan önce uçağın konforu, çalışanların nezaketi ve yaklaşımı, yiyecek-içeceğin lezzeti hakkında kesin kararlar verilemez. Diğer tüketicilerin daha önceki deneyimlerinden elbette yararlanılabilir, fakat yine de aynı tatmin sağlanamayabilir. Burada, otel işletmelerinin de içinde olduğu hizmet sektöründe özellikle insan faktörünün ne denli önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

Faaliyet türü ne olursa olsun, kâr amacı güden bütün işletmelerin ortak amacı sürdürülebilir kâr elde etmek ve böylece işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Dolayısıyla, sosyal ilişkilerin ve iş gücünün yoğun yaşandığı otel işletmeleri gibi işletmelerin verimliliği, kârlılığı ve sürdürülebilirliği tamamen insan faktörüne bağlı olmaktadır (Demirdağ ve Turpcu, 2023: 2478). Bu ise ancak çalışanların stres ve kaygıdan uzak, mutlu ve tatmin oldukları bir güven ortamında etkili ve verimli çalışabilmesi ile mümkün olabilecektir. Fakat turizm sektöründeki yaşanan yoğun rekabet, kendine has özellikleri ve dinamik yapısı işlerin zamanında, doğru ve belirli bir düzen içinde eksiksiz yapılmasını gerektirmektedir. Sektörün bu dinamik yapısı ise bazı durumlarda çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak stres yaşamasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, Sullivan ve Bhagat'ın (1992: 353) belirttiği gibi, bireylerin yaşadığı stres genel olarak önemli örgütsel sonuçları da etkileyebilmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, işinde stres yaşamayan, kaygı ve çatışma ortamından uzak, yaptığı işten tatmin sağlayan ve mutlu olan çalışanların işlerini severek ve daha iyi yapacağı düşünülebilir. Böylece, otel işletmeleri gibi hizmet sunulan işletmelerde tatmin olmayı bekleyen tüketicilerin beklentileri de olumlu yönde etkilenebilecektir. İşletmeden memnun olarak ayrılan tüketiciler yeniden potansiyel müşteridir ve hatta yeni müşteriler için bir pazarlama aracıdır (kulaktan kulağa reklam gibi). Mevcut tüketicilerin elde tutulması ve bunun yanında yeni müşteriler kazanılması, işletmelerin sürdürülebilirliği üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Halk dilinde sıkça kullanılan "pozitif enerji yayma" deyimine göre, çalışanların güler yüzlü, tatlı dilli ve mutlu olması diğer çalışanlar ve tüketiciler üzerinde de olumlu etkiler oluşturabilir ve tüketiciler aynı işletmeyi tekrar tercih edebilir. Bayram vd. (2019: 5) gerçek anlamdaki insan enerjisinden bahsetse de yüksek insan enerjisinin performans artışı, olumlu duygular oluşumu, yüksek motivasyon, sürdürülebilir rekabet avantajı, verimlilik ve etkinlik gibi avantajlarından dolayı işletmeler açısından son derece önemli olduğunun altını çizmektedir. Söz konusu insan enerjisi de bireyin kendisini iyi hissetmesiyle ilgili olduğu için ortaya atılan düşünceyi desteklediği belirtilebilir. Örneğin bir restoran işletmesinde, mutfakta hazırlanmış kalitesi ve görüntüsü tatmin edici düzeyde olmayan bir yemeğin sunumunu servis elemanı güler yüzü, davranışı ve yaklaşımı ile mükemmel hale getirebilir. Tam tersine, mutfakta hazırlanmış kusursuz bir yemeği de kötü sunum ve olumsuz davranışlarıyla sunan bir servis elemanı bu sunumu berbat hale getirebilir (Pelit vd., 2016: 266). Yani, emek-yoğun bir sektör türü olan turizm

sektöründe, işletmeler çalışanlarından daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını bekleyerek (Turpcu ve Paslı, 2020: 285), onlardan en yüksek düzeyde verim almak isterler. Ancak, işinden tatmin olmayan, olumsuz yönde etkilenecek düzeyde stres yaşayan, birtakım iş/gelecek kaygısı duyan, çalışma ortamına ya da iş arkadaşlarına güvenmeyen çalışanlardan etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını beklemek pek mümkün olmamakla birlikte, işletmeler açısından daha başka olumsuz sonuçlara da yol açabilecektir. İşlerin yavaşlatılması, işe devamsızlıklar, iş bırakma, zarar verme, müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuzluklar buna örnek gösterilebilir. Hurrell Jr ve Murphy'nin de (1996: 340) belirttiği gibi, stresle ilgili evrensel çözümler üretilmesi ve bunun her örgüt için başarılı olma olasılığı düşüktür, çünkü stresle ilgili sorunların çözümü genellikle her örgüt için farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte yazarlar, örgütün niteliği ve türünden bağımsız olarak müdahale sürecinin genel ve etkili olabileceğini de belirtmiştir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacını, otel işletmelerinde önemli bir sorun niteliğinde olan örgütsel stres konusunun kavramsal olarak değerlendirilmesi, olası nedenleri ve etkilerinin irdelenmesi ve bu kapsamda çözüm önerilerinin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, otel işletmeleri başta olmak üzere özellikle turizm sektöründe gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalar incelenerek, çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın takip eden bölümünde kavramsal çerçeve kapsamında örgütsel stresin tanımları, olası nedenleri ve etkilerine, tartışma kapsamında konuyla ilgili yapılmış çalışmalara ve son olarak sonuç ve öneriler başlığı altında değerlendirme ve ilgili taraflar için önerilere yer verilmiştir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde alt başlıklar halinde örgütsel stres, örgütsel stresin olası nedenleri ve örgütsel stresin etkileri kavramlarına yer verilmektedir.

### 1.1. Örgütsel Stres Nedir?

Örgütsel stres kavramına geçmeden önce örgüt ve stres kavramlarına değinmekte yarar olduğu söylenebilir. Kısa ve genel bir tanımla örgüt, “*bireysel olarak elde edilemeyen şeylere (amaçlara), koordine edilmiş insanların bireysel çabalarıyla ulaşmak için kurulmuş olan yapı/yapılar*” (Pfeffer ve Salancik, 1978: 23) olarak ifade edilmektedir. Kökeni Fransızca “*organisation*” olan örgüt kelimesinin serbest çağrışım yoluyla “güneş dil teorisi” uyarınca Türkçedeki “-ör, -örgü...” kelimeleriyle ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Sezer, 2015: 33). Yani örgüye ya da örülmüş bir yapıya benzetilen örgüt, bir araya gelmiş olan insan topluluğu, bir insan grubu anlamına gelmektedir. Stres ise en genel tanımıyla bireyin hem kendisini hem de çevresini etkileyen sosyal, psikolojik ve fizyolojik zorunlulukları kapsayan bir durumdur (Rogers, 1977: 265). Kökeni Latince “*estrica*” ve eski Fransızca “*estrece*” sözcüklerine dayanan stres kelimesi, 17. yüzyıllarda “felaket, bela, musibet, dert, elem” anlamlarında kullanılırken; 18. ve 19. yüzyıllarda ise “güç, baskı ve zor” gibi anlamlarda kullanılmıştır (Akgemci, 2001: 302). Lazarus ve Folkman'a (1984: 19) göre stres, bireyin kendisi ve çevresi arasında kaynaklarını zorlayan ya da aşan ve bireyin kişisel refahını tehlikeye atan bir durum olarak değerlendirdiği özel bir ilişkidir. Aslında, stres kavramı ilk olarak Selye ve Fortier (1950: 149) tarafından vücudun herhangi bir talebe verdiği belli olmayan tepkiyi tanımlamak için kullanılmıştır. Hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı etkileyebilen, biyokimya, metabolizma ve davranışta öngörülebilir değişikliklere yol açan ve istenmeyen bir zihinsel deneyim haline gelen stres, insan yaşamında ve yapılarında var olan bir durum olarak sınıflandırılmaktadır (Hasan vd., 2024: 63). Ancak Bauduin (2022: 10), stresin sadece olumsuz bir durum olmadığını, stres tepkisinin uyum sağlama ve hayatta kalma açısından hayati bir önem taşıdığını belirterek,

stresin olumlu yönünden de bahsetmektedir. İnsanların günlük sıkıntılardan ciddi travmatik olaylara kadar karşılaştığı zorluklar karşısında, gösterdikleri stres tepkisinin bu faktörlere mümkün olduğunca hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağladığını, fakat bu tepkilerin bireyden bireye değişebileceğinin de altını çizmektedir. Benzer bir şekilde, Atılgan ve Dengizler (2007: 63) de stresin olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğunu, olumlu stresin zor amaçlara ulaşmada bireye mutluluk sağlarken; olumsuz stresin ise bireyin özgüvenini sarstığını, yetersizlik, çaresizlik, umutsuzluk duyguları ve hayal kırıklığı yaşattığını ifade etmiştir. Her ne kadar olumlu yönlerinden de bahsedilse, stresle ilgili genel kabul gören anlayış çoğunlukla olumsuz tarafla ilgilidir. Öyle ki, bu durum halk dilinde de birçok hastalığın tetikleyicisi olarak bilinmektedir. Stresle ilgili yukarıdaki yaklaşımlar dikkate alındığında, genel olarak stresin sadece bireyin kendisini değil aynı zamanda çevresini de etkileyen ve üzerinde önemle durulması gereken ciddi bir durum olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Özellikle iş birliğini ve diğer insanlarla beraber çalışmayı gerektiren otel işletmeleri gibi örgütlerde, örgütün sağlığı açısından bu ve benzeri sorunlar daha kritik bir öneme sahip olmaktadır.

Örgütsel stres, bireyin herhangi bir örgütsel taleple karşılaşması durumunda enerjisinin genel, kalıplaşmış ve bilinçsiz bir şekilde harekete geçirilmesi (Quick ve Quick, 1984; Nelson, 1987: 311) şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin bu talepleri karşılamanın getireceği ödül ve maliyetler ile karşılayamamanın getireceği ödül ve maliyetler arasında önemli bir fark beklediği koşullar altında stres yaşama potansiyeli bulunmaktadır (McGrath, 1976: 1352). Daha açık bir ifadeyle, bireyin bu talepler karşısında başarılı olduğunda elde edeceği ödüller ile başarısızlığında ödeyeceği bedel arasındaki farklılıkların stresi ortaya çıkarabileceğinden bahsedilmektedir. Örgütsel stres Shirom (1982: 21) tarafından “işle ilgili sosyo-psikolojik stres” olarak tanımlanmış olup, “çalışanın maruz kaldığı iş ortamıyla olan etkileşimi” olarak kavramsallaştırılmıştır. Newman ve Beehr (1979: 1) ise stresi iş stresi olarak ele almış ve iş stresini “işle ilgili faktörlerin çalışanların psikolojik ve/veya fizyolojik durumunu bozmak ya da iyileştirmek üzere etkileşime girdiği ve bireyin normal işleyişinden sapmaya zorlandığı bir durum” olarak tanımlamıştır. Örgütlerdeki aşırı iş yükü, işin zorluk derecesi, işin kendisi, karmaşıklık, değişim, örgüt yapısı ve beşerî ilişkiler gibi faktörlerin örgüt üyeleri üzerindeki oluşturduğu stres örgütsel stres olarak betimlenmekte ve bu durum çalışanları fiziksel ve psikolojik açıdan etkileyerek verimlilikleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Genç, 2005: 263). Lazarus'un (1966) psikolojik stres ve başa çıkma süreci (“*Psychological stress and coping process*”) üzerine yayımladığı eserdeki stres kavramlaştırmasına paralel olarak, Woodman ve Hardy (2001: 207-208) örgütsel stresin ne çalışma ortamında ne de çalışan bireyde bulunduğunu ifade etmiştir. Bunun yerine yazarlar, örgütsel stres sürecinde merkezi rol oynayan şeyin, bireyin çalışma ortamındaki durumu bilişsel olarak değerlendirmesi olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre örgütsel stres, bilişsel boyutta bireyler ve çevreleri arasındaki bir ilişki/bir işlem olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel stres, iş ortamından kaynaklanan çelişkili, uyumsuz veya belirsiz beklentilerden ortaya çıkar (Abdel-Halim, 1978: 561). Drabek ve Haas (1969: 224), örgütsel stresin sistemlerin önemli çevresel unsurlarla bağlantılı olduğu “örgütsel talepler”, “örgütsel yetenek” ve “örgütsel kapasite” kavramlarından türetildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, yazarlara göre örgütsel stres, örgütsel talepler ve kapasite arasındaki uyumsuzluk derecesiyle belirtilen örgütsel durum ya da koşullardır. Taleplerde, kapasitede ya da her ikisinde meydana gelen değişikliklerin, stres düzeyini de değiştirebileceği ifade edilmektedir. Örgütsel stres, çalışanların hem fiziksel iyi oluşunu hem de psikolojik

sağlığını etkilemekle birlikte ait oldukları örgütün de etkinliğini ve verimliliğini düşürebilmektedir (Kohler ve Munz, 2006: 1). Stresin aşırı sıkıntı olarak tanımlanabileceğini söyleyen Friesen ve Williams (1985: 13), örgütsel anlamda örgütsel stresin hem birey hem de örgüt açısından yıpratıcı olabilecek düzeyde bir yük taşıdığını belirtmektedir. Çünkü stres sürecinin en tipik özelliği, zararlı etkileri önlemek veya etkisiz hale getirmek için ekstra dikkat ve çaba gerektiren bir ortamla başa çıkmak üzere zihinsel ve fiziksel kaynakları harekete geçirme ve bunu sürdürmedir. Dolayısıyla, bu eylem stresin zararlı etkenini ortadan kaldırmaya ve ondan kaçınmaya ya da bu mümkün olmadığında ona katlanmaya odaklanmaktadır (Schabracq ve Cooper, 1998: 644). Oaklander ve Fleishman'a (1964: 522) göre, yüksek düzeydeki örgütsel stres, örgüt üyeleri arasında kişilerarası çatışma, düşmanlık ve işbirliğine dayalı olmayan ilişkilerle karakterize edilmektedir. Buna göre yüksek stresli bir ortamda güvensizlik, kırgınlık, iletişim eksikliği, geri çekilme, yapıcı olmayan iletişim gibi sorunlar ortaya çıkarken; düşük stresli bir ortamda ise bunun tersine daha fazla uyumlu ve işbirlikçi ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu durum insan faktörünün son derece önemli rol oynadığı otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde, hem örgüt hem de bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek stresi ortaya çıkaran/çıkarabilecek faktörlerin neler olduğunun araştırılması ve ortaya konması kritik bir öneme sahiptir. O'Neill ve Davis'in (2011: 386) vurguladığı gibi, otelcilik sektöründe stresle ilgili yapılacak olan araştırmaların, insanların yaşamlarını olumlu yönde etkileme potansiyeli de yüksek olacaktır. Dolayısıyla stresin olası nedenlerini anlamak ve ortaya koymak, çalışanların stresi etkili bir şekilde hafifletmelerine yardımcı olmanın önemli bir yoludur. Çalışmanın takip eden bölümünde, konuyla ilgili alanında yapılmış akademik çalışmalar incelenerek otel işletmelerinde örgütsel stresi ortaya çıkaran mevcut ve potansiyel nedenlerle ilgili varsayımlar yer almaktadır.

## 1.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin Olası Nedenleri

Sosyo-psikolojik bir varlık olan insan, farklı durumlardan farklı şekillerde etkilenebilir. Çünkü her bir insanın isteği, ihtiyacı, deneyimi ya da bu deneyimlerden etkilenmesi ve bunlarla başa çıkma şekilleri birbirinden farklılık gösterebilir. Bazı insanları rahatsız etmeyen durumlar, başkaları için oldukça rahatsız edici olabilir ve bir stres kaynağı haline dönüşebilir. Özellikle turizm sektörünün yoğun yaşandığı turistik destinasyonlarda (Antalya, Muğla, Aydın, İzmir, İstanbul gibi) faaliyet gösteren otel işletmelerinde de farklı birçok kültür ve yapıdan insanlar bir arada çalışmaktadır. Farklı yapılardaki bu insanların koordinasyon ve ahenk içinde işbirliğiyle çalışabilmesi için çevresel ve örgütsel koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için yöneticiler, örgütsel sorunları belirleyerek bunlarla başa çıkabilmek için birtakım politikalar geliştirmelidir. Hem çalışanların hem de örgütün etkinliği ve verimliliğini etkileyebilecek örgütsel sorunlardan önemli olan bir tanesi de örgütsel strestir. Daha önce belirtildiği gibi, stresle ilgili her örgüt için geçerli olabilecek evrensel ve kalıcı bir çözümün üretilme olasılığı düşük olsa da, en azından kaynağının belirlenerek ortadan kaldırılması ya da etkisini en aza indirmeye yönelik önlemler alınması fayda sağlayacaktır. Çünkü örgütte algılanan örgütsel stresin sadece çalışanları değil, aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarını, işverenlerini, ailelerini, iş dışındaki arkadaşlarını ve dolaylı olarak toplumu etkileyebilecek düzeyde büyük, önemli ve maliyetli bir sorun olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada, çalışmanın temel konusu olan örgütsel stresin olası nedenleri, konuyu geniş kapsamda ele alan önemli bazı akademik çalışmalar incelenerek otel işletmeleri özelinde değerlendirilmiştir.

Otel işletmelerinde örgütsel stresin değerlendirilmesine yönelik Topaloğlu ve Tuna (1998) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde ampirik bir

araştırma yürütülmüştür. Çalışanların örgütsel stres nedenlerini belirlemek amacıyla katılımcılara 23 ifade yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların en fazla örgütsel stres yaşadığı faktörün **“yetersiz maaş ve maddi koşullar”** olduğu tespit edilmiştir. Diğer örgütsel stres nedenleri önem sırasına göre; **“gürültü”, “önemsenmeme”, “kirlilik”, “iş ve sosyal güvence”, “araç-gereç eksikliği”, “vardiya düzensizliği”, “işin yoruculuğu”, “üstlerle yaşanan sorunlar”, “üstlerin baskısı”, “kararlara katılamama”, “adaletsiz görev dağılımı”, “başarının ödüllendirilmemesi”, “adaletsiz terfi ve yükselme olanakları”, “görev tanımının net olmaması”, “iş yaparken engellenme”, “ısı”, “mali sorumluluklar”, “kararları eleştirememe”, “astlara söz geçirememe”, “ışıklandırma”, “şikâyet edilme korkusu”** ve **“karar almada zorlanma”** şeklinde sıralanmıştır.

Aydın (2004) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerinde 35 ifadeden oluşan bir ölçek ile örgütsel stres nedenlerini belirlemeye yönelik Türkiye'nin Ege Bölgesinde yukarıdaki araştırmaya benzer bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel stres nedenlerinde ilk sırayı **“yetersiz maaş veya ücret dengesizliği”** almıştır. **“Aşırı iş yükü”**, diğer en önemli örgütsel stres nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Diğer örgütsel stres nedenleri incelendiğinde; **“çalışma saatlerinde belirsizlik”, “zaman baskısı”, “dedikodu”, “karar verme yetkisine sahip olmama”, “sürekli göz önünde olma ve çalışma”, “terfi ve değerlendirmede adaletsizlik”, “iş monotonluğu”** ve **“aşırı disiplin”** listenin ilk on sırasında yer almaktadır. İlgili araştırmada, **“birden fazla amire karşı sorumlu olma”, “kararlara katılamama”, “görev dağılımdaki adaletsizlik”, “vardiyalar”, “ast-üst ilişkileri”, “müşteriler tarafından şikâyet edilme korkusu”, “destek alamama”, “yetki ve sorumluluk uyumsuzluğu”, “takdir edilmeme”** ve **“bürokrasi”** katılımcıların nispeten düşük puan vererek daha az düzeyde yaşadığı örgütsel stres nedenleri olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre otel işletmelerinde daha düşük düzeyde yaşanan örgütsel stres nedenleri ise önem sırasına göre; **“çalışanlar arası çatışma”, “çalışan-bölüm uyumsuzluğu”, “iş arkadaşlarının kötü davranışları”, “iş yerine ulaşım”, “çalışanlar arası rekabet”, “örgüt içi iletişim”, “uygun olmayan sıcaklık derecesi”, “farklı işler yapmak”, “iş tanımı belirsizliği”, “sık sık yer değiştirme”, “gürültülü çalışma ortamı”, “araç-gereç eksikliği”, “tehlikeli iş ortamı”, “yetersiz ışıklandırma”** ve **“cinsel taciz”** olarak sıralanmıştır.

Bir araştırmada (O'Neill ve Davis, 2011) Amerika Birleşik Devletleri'nin farklı eyaletlerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan otel yöneticileri ve saatlik ücretle çalışanların günlük olarak yaşadığı örgütsel stres nedenleri araştırılmıştır. Çalışmada otel yöneticilerinin, saatlik ücretle çalışan işçilere kıyasla önemli ölçüde daha fazla stres faktörüyle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Söz konusu stres faktörlerinden en önemlileri **“kişiler arası gerilimler”, “aşırı iş yükü”, “iş yeri tartışmaları”, “otel misafirlerinden kaynaklanan stres”** ve **“iş arkadaşlarından kaynaklanan stres”** olarak sıralanmıştır.

Aydın ve Çavuş (2017) tarafından Türkiye'de Aydın ilinin Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri araştırılmıştır. Aydın (2004) tarafından kullanılmış olan 35 ifadeden oluşan ölçeğin kullanıldığı bu araştırmada da yukarıda bahsedilen örgütsel stres nedenleri beş faktör altında gruplandırılmıştır. Örgütsel stres algılama düzeyine göre ortalamaları açısından değerlendirildiğinde bu faktörler, **“çalışma ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan faktörler”, “iş yapısından kaynaklı faktörler”, “örgütteki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan faktörler”, “örgütsel yapıdan kaynaklı faktörler”** ve **“örgütsel politikalardan kaynaklı faktörler”** olarak sıralanmıştır.

Diğer bir araştırmada (Chela-Alvarez vd., 2021), İspanya'nın Balear Adaları'nda faaliyet gösteren otel işletmelerinde, çalışan sayısının fazla olduğu bilinen kat hizmetleri bölümünde çalışanların stres etkeni olarak algıladığı faktörler kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kat hizmetleri çalışanlarının yaşadığı en önemli örgütsel stres nedenleri; **“aşırı iş yükü”**, **“zaman baskısı ve çalışma hızı”**, **“rol çatışması”**, **“fiziksel yük** (arabalar, temizlik malzemeleri, mobilyalar vb.)”, **“kişisel özellikler** (yaş, fiziksel durum, eğitim durumu, medeni durum vb.)”, **“ücret”**, **“terfi ve yükselme olanakları”**, **“kontrol”**, **“takdir edilmeme”**, **“sosyal destek”**, **“tecrübe”**, **“iş-yaşam dengesi”**, **“işte ve evde üstlenilen birden fazla rol”** şeklinde açıklanmaktadır.

Nijerya'nın Kwara Eyaletinde otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres nedenlerinin araştırıldığı ampirik bir araştırmada (Chikezie vd., 2023), otel çalışanlarının algıladığı örgütsel stresin nedenleri önem düzeyine göre belirlenmiştir. Buna göre çalışanların en çok algıladığı örgütsel stres nedenleri önemine göre sırasıyla; **“çalıştıkları bölümdeki personel eksikliği”**, **“düşük ücret”**, **“belirsiz iş tanımı ve beklentiler”**, **“fazla çalışma”**, **“olumsuz çalışma koşulları”**, **“yöneticilerin farklılık gösteren talimatları”**, **“yoğun iş programı”**, **“belirsiz bir durumla başa çıkmaya çalışmak”**, **“yönetim eksikliği”**, **“rol netliği”**, **“örgütsel politikalar”**, **“yoğun sezonda izin kullanmadan çok çalışma”**, **“yönetici ve/veya müşterilerden gelen tehditler”** şeklindedir.

Söz konusu araştırmalardaki ortak örgütsel stres nedenlerinden önemli olan bazılarını kısaca özetlemekte fayda olduğu düşünülmektedir. Herhangi bir otel işletmesi bölümünde (ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek vb.) çalışan personel sayısı yeterli düzeyde olmadığında, yapılması gereken işler mevcut çalışanlar tarafından yapılmak zorundadır. Bu durum çalışanlar üzerinde **“aşırı iş yükü”** anlamına gelmekte olup, çalışanların daha fazla çaba sarf etmesine ve dolayısıyla stres yaşamalarına sebebiyet verebilmektedir. Turizm sektöründe genellikle işlerin yoğun, verilen ücretin ise yapılan işin karşılığı olmadığı düşüncesi hâkimdir. Yukarıda yer alan 1998 yılından 2023 yılına kadar farklı yıllarda ve destinasyonlarda yapılmış olan araştırmaların çoğunda, **“ücret”** faktörü otel işletmelerinde en önemli örgütsel stres nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, turizm sektöründe genel olarak herhangi bir yönetsel unvana sahip olmayan çalışanların büyük çoğunluğunun asgarî ücret ya da biraz üstünde ücret aldığı bilinmektedir. İnsanların geçimlerini sağlamak için aldığı düşük ücret de çalışanların kaygı ve stres yaşamasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, bu durumun sadece turizm ya da otelcilik sektöründe çalışanlar için geçerli olduğunu belirtmek yanlış olabilir. Hangi meslek grubu olursa olsun (işçi, emekli, öğretmen, doktor, memur, milletvekili vb.), insanların büyük bir çoğunluğunun yaptığı işin oldukça değerli olduğu ve aldığı ücretin ise bunun karşılığı olmadığı yönünde görüş bildirebileceği aşikârdır. Otel işletmelerinin dinamik yapısı ve yoğun iş gücü gerektirmesi, bazen çalışanların iş tanımları dışında **“farklı işler yapmalarını”** da zorunlu kılmaktadır. Özellikle sezonluk otel işletmelerinde sezon dışında ya da işlerin yoğun olmadığı zamanlarda örgütsel küçülme kapsamında daha az personel çalıştırılmakta ve az sayıdaki personelin farklı işlerde kullanılması buna örnek gösterilebilir. Otel işletmeleri 7/24 hizmet veren işletme türlerinden biridir ve tüketicilerin bütün taleplerini tahmin etmek bazen zordur. Otel işletmelerinde para ve zaman harcayarak belirli düzeyde tatmin sağlamak isteyen turistik tüketicilerin taleplerini doğru ve hızlı bir şekilde karşılamak işin doğasında yer almaktadır. Bu sebeple, bazı durumlarda **“zaman baskısı”** altında tüketici taleplerini karşılayabilmek için **“fazla çalışmak”**, bu türden bir işin fitratı olarak düşünülebilir. Ancak fazla çalıştıklarında, çalışanların tatmininin sağlanması ve stres düzeyinin azaltılması için ücretin yanı sıra

diğer ödüllendirme yöntemlerinin (takdir, teşekkür, izin vb.) kullanılması örgütün verimliliği açısından önemli katkılar sağlayabilir. Diğer önemli bir husus, tüketicilerin talepleri tam anlamıyla karşılanmadığında ortaya çıkabilecek sorunlardır (tartışma, şikâyet vb.). Farklı özelliklere sahip olan turistik tüketicilerin istek ve ihtiyaçları da farklılıklar gösterebilmektedir. Böylelikle, tüketicilerin tatmin düzeylerindeki farklılıklardan kaynaklanan “*şikâyet gibi sorunlar*”, çalışanların işleriyle veya gelecekle ilgili kaygılarına ve dolayısıyla stres yaşamalarına sebep olabilecektir. Ayrıca, “*çalışma koşullarının*” (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, varsa lojmanın konforu, düzen, vardiyalar, materyal ve teçhizatlar gibi) uygun olmaması da çalışanların yüksek düzeyde örgütsel stres yaşamalarına sebep olabilmektedir. İşletmelerin verimlilik ve kârlılığı, çoğunlukla işlerinden tatmin olan çalışanlara bağlıdır. Dolayısıyla, uygun çalışma koşullarında çalışanların tatmin olmasını sağlamak, aslında işletmelerin sürdürülebilirliği için bir yatırım aracı olarak düşünülmelidir. Örgütsel stresin iş ve örgütten kaynaklanan nedenlerinin yanı sıra bireyin kendinden kaynaklı sorunlardan da ortaya çıkabileceği belirtilebilir. Chela-Alvarez vd. (2021) çalışma sonucunda yaş, fiziksel durum, eğitim durumu gibi demografik özellikler ve kişisel tecrübenin örgütsel stres nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında bireyin özel yaşamında yaşadığı herhangi bir psikolojik ya da fiziksel sorunun da örgütsel stresi doğurabileceği ifade edilebilir. İnsanlar işlerde çalışmak üzere programlanan birer robot değildir, aksine duygu ve düşünceye sahip sosyo-psikolojik varlıklardır. Bu yönüyle, iş dışındaki yaşamlarında tecrübe ettiği herhangi bir olumsuzluğu (mutluluk, sevinç, üzüntü, öfke vb.) işlerine ve diğer çalışma arkadaşlarına da yansıtabilirler. Böyle bir durumda örgütün geneli etkilenebileceğinden dolayı örgütsel stresten bahsetmek de mümkün olabilmektedir. Örgütlerde algılanan örgütsel bir sorun niteliğindeki örgütsel stres diğer sorunlar gibi hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde bazı etkilere yol açmaktadır. Çalışmanın takip eden bölümünde, konuyla ilgili alanında yapılmış bazı önemli akademik çalışmalar incelenerek, otel işletmelerinde algılanan örgütsel stresin mevcut ve potansiyel etkilerine yer verilmiştir.

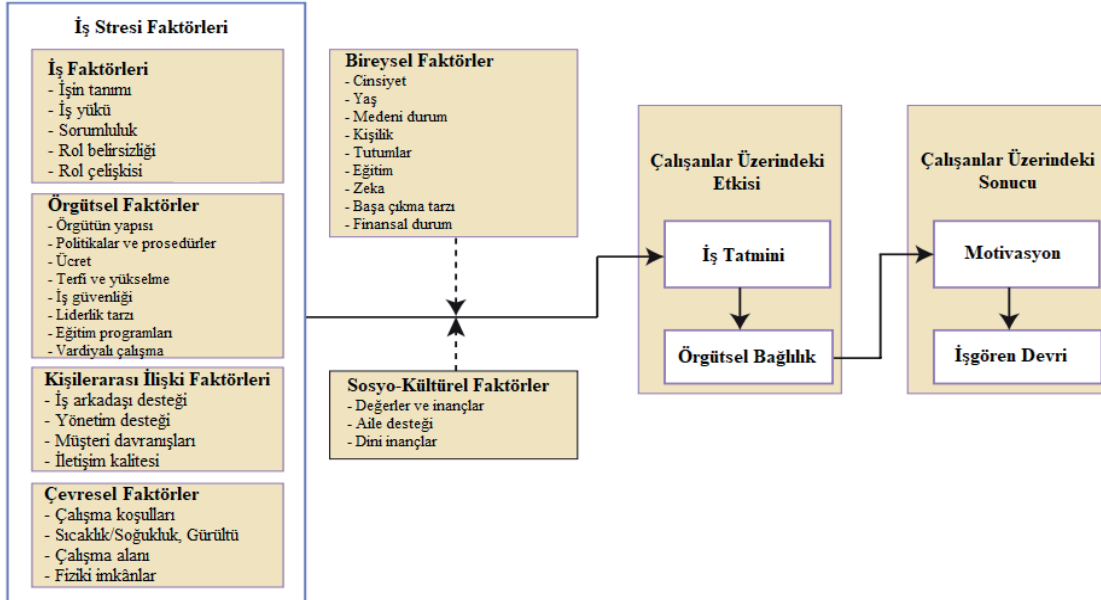
### 1.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin Etkileri

Konunun önemini ve içeriğini daha iyi anlayabilmek için, örgütsel stresin etkilerini otel işletmeleri açısından değerlendirmeden önce, stresin genel etkilerinden bahsetmekte fayda olduğu söylenebilir. Kolvereid (1983), çeşitli psikolojik bozukluklar ve fiziksel rahatsızlıklarla ilişkilendirilen stresin genel etkilerini “*fiziksel ve zihinsel etkiler*”, “*davranışsal ve bilişsel etkiler*” ve “*örgütsel etkiler*” olmak üzere üç ana grupta incelemiştir. Stresin insanlar üzerindeki fiziksel ve zihinsel etkileri kapsamında “*kalp hastalıkları, sigara kullanımı, kolesterol, kan basıncı, nabız, kan şekeri, diyabet, gerginlik, depresyon, sinirlilik, kaygı, yorgunluk, baş ağrısı, can sıkıntısı, düşük benlik saygısı gibi*” önemli rahatsızlık ve hastalıklara yol açtığı belirtilmiştir. Stresin davranışsal ve bilişsel etkileri “*titreme, terleme, tırnak yeme, yorgunluk, ruh hali değişikliği, davranışların bastırılması, saldırganlık, odaklanma kaybı, kaygı, gerginlik gibi*” sinirsel belirtilerin yanında “*alkol ve uyuşturucu tüketiminin artışı, uzaklaşma, onay arama, dini faaliyetlere yönelme, profesyonel yardım arama ve kişilik tarzında değişiklik gibi*” davranışları kapsamaktadır. Araştırmacı, genel anlamda stresin en önemli örgütsel etkilerinin “*performans kalitesi, işten ayrılma oranındaki yükseliş, işe devamsızlık ve iş tatminsizliği*” olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca, çalışmada “*zaman baskısı*” ve “*rol belirsizliği*” gibi örgütsel nedenlerin performansı artırdığı, ancak uzun vadede ise olumsuz etkilerinin olacağı belirtilmiştir. Stresin birey ve örgüt üzerinde oluşturabileceği bu etkiler son derece önemli olup, bireyin stresi ne yoğunlukta hissettiği ya da algıladığına bağlı olarak daha

farklı sorunlara da yol açabilecek düzeydedir. Bir önceki bölümde değinilen örgütsel stresin olası nedenleri arasında yer alan otel işletmelerindeki zaman baskısı ve rol belirsizlikleri de uzun vadede çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Otel işletmelerinde bir vitrin görevi üstlenen çalışanların görsel, psikolojik ve ruhsal olarak iyi olması ve böyle görünmesi önemlidir. Çünkü otel işletmelerine para ve zaman harcayarak tatmin olmak için gelen hiçbir turistik tüketici fiziksel, ruhsal ya da psikolojik olarak çökmüş bir çalışandan hizmet almayı hak etmez. Bu sebeple, yukarıda sayılan stresin genel etkileri otel işletmeleri açısından da dikkate alınmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Örgütsel stresin neden ve sonuçlarını araştıran Colligan ve Higgins'e (2005: 96) göre, örgütsel stres hem çalışan bireyler hem de örgüt üzerinde önemli düzeyde psikolojik, fizyolojik ve finansal maliyetlere yol açmaktadır. İlgili çalışmada örgütsel stresin “*kalp hastalıkları, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve kronik ağrılar gibi*” **fiziksel rahatsızlıklar** ile “*depresyon, sürekli kaygı, karamsarlık ve kızgınlık gibi*” **psikolojik rahatsızlıklara** yol açtığı belirtilmiştir. Örgütsel ortamda ise bu rahatsızlıklardan kaynaklı olarak örgütsel stresin “*işyerinde düşmanlık, düşük moral, kişilerarası çatışma, artan sosyal haklar giderleri, azalan verimlilik ve artan iş devamsızlıkları gibi*” **örgütsel etkileri** yer almaktadır. Otel işletmelerinde işlerin zamanında ve işbirliği içinde yapılması gerektiğinden, çalışanlar arasında strese dayalı işyerinde düşmanlık, düşük moral ve çatışma gibi sonuçlar daha büyük sorunlara da yol açabilecektir. Çalışanların stresten kaynaklı bazı rahatsızlıklara maruz kalması sağlık giderleri, rapor vb. ile işletmelerin artan sosyal hak giderlerine ve personel sayısının azalmasıyla birlikte verimliliğin de düşmesine sebebiyet verebilecektir.

Örgütsel stresin çalışanların performansı üzerindeki etkiyi grafiksel bir şekil (bkz. Şekil 1) ile açıklayan Mosadeghrad (2013: 170), işle ilgili, örgütsel, kişilerarası ve çalışma ortamındaki çeşitli faktörlerin örgütsel stres düzeyini etkilediğini belirtmektedir.



**Şekil 1.** İş stresi ve performans arasındaki varsayımsal ilişki (Kaynak: Mosadeghrad, 2013: 170)

Şekil 1'de örgütsel stres ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin, bireysel ve sosyo-kültürel faktörler tarafından düzenlendiği gösterilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, iş

yerinde karşılaşılan stres faktörleri bireysel faktörler ya da sosyo-kültürel faktörler tarafından desteklenip, doğru yönetilirse olumlu örgütsel sonuçlara, aksi halde iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve iş bırakma gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilecektir. Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde, öncelikle çalışanların stres kaynakları belirlenerek bu doğrultuda politikaların geliştirilmesi örgüt içinde stresle başa çıkmanın önemli bir adımı olabilir. Yukarıdaki bilgiler ışığında otel işletmelerinde örgütsel stresin etkileri genel olarak ele alındığında, çalışanlar üzerinde önemli fiziksel rahatsızlıklara (kalp hastalıkları, kronik ağrılar, diyabet vb.), psikolojik rahatsızlıklara (depresyon, kaygı, tükenme, sinirlilik halleri, uykusuzluk vb.) ve davranış bozukluklarına (alkol/uyuşturucu kullanımı, kişilik değişimi vb.) sebep olabilecektir. Örgütsel düzeyde ele alındığında ise çalışanların performansının düşmesine, yabancılaşmasına, çalışanlar arası çatışmalara, iş kazalarına, yüksek sağlık hizmetleri maliyetlerine, iş devamsızlığı ya da iş bırakmaya ve buna bağlı olarak iş gücü devir oranının artmasına yol açabilecektir. Böylelikle otel işletmelerinin verimliliğinin ve kârlılığının doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkilenmesi ve hatta belki de tamamen örgütsel sistemin çökmesi söz konusu olabilecektir. Böylesine önemli bir konu olan örgütsel stres kavramının otel işletmelerinde diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi ve etkisinin incelenmesinde fayda olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın takip eden bölümünde, otel işletmelerinde örgütsel stres ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişki/etkiye yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde yapılmış kayda değer bazı akademik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

## **2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Yapılan Akademik Çalışmalar**

Çalışma hayatındaki küreselleşme rekabet ortamını daha yoğun hale getirmekte, belirsizlikleri artırmakta, yöneticilerin başarı şansını zorlamakta ve böylelikle stres oluşumuna ya da stresin artmasına neden olmaktadır. Özellikle turizm gibi hizmet sektörlerinin küresel rekabete daha açık olduğu ifade edilebilir (Chikezie vd., 2023: 315). Hem çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde hem de örgütün verimliliği üzerinde önemli etkileri olduğu varsayılan örgütsel stres üzerine sayısız akademik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazısının odak noktasını örgütsel stresin kendisi, nedenleri ve etkileri oluştururken, diğerlerinin odak noktasını ise farklı değişkenlerle arasındaki ilişkisi ya da söz konusu değişkenler üzerindeki etkisi oluşturmuştur. Çalışmanın bu bölümünde, otel işletmelerinde örgütsel stresin diğer değişkenlerle ilişkisi/etkisi üzerine ulusal ve uluslararası düzeyde yapılmış olan bazı önemli akademik çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisinin orta kademe otel yöneticileri açısından incelenmesi amacıyla Uzun ve Yiğit (2011) tarafından Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel stres ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların örgütsel stres düzeyleri azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Türkiye'nin termal merkezi olan Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Kılıç vd. (2013) tarafından ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri orta seviyede bulunmuş olup, iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, örgütsel stres düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin de arttığı,

diğer bir ifadeyle örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lüks otelcilik sektöründe örgütsel stresin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Güney Kore'nin Seul şehrinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde Hwang vd. (2014) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada, örgütsel stres faktörleri “evle ilgili sorunlar”, “görev ve ücret ile ilgili sorunlar”, “iş sorumluluğuyla çatışma”, “haksızlık”, “destek eksikliği” ve “örgütsel kültür” olmak üzere altı temel faktör altında ele alınmıştır. Sonuç olarak, örgütsel stres ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiş ve özellikle haksızlık boyutunda örgütsel stresin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi nispeten daha yüksek bulunmuştur.

Kokt ve Ramarumo (2015) tarafından Güney Afrika'nın Free State eyaletinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel stres ve tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde katılımcılar tarafından algılanan örgütsel kültürün hem örgütsel stres hem de tükenmişlik üzerinde hafifletici bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların toplam örgütsel kültür puanları ile toplam örgütsel kültür puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum, katılımcıların örgütsel kültür puanlarının arttıkça, örgütsel stres puanlarının daha düşük olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Kat hizmetleri bölümü çalışanlarının iç pazarlama ve örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü kapsamında iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Chiang ve Liu (2017) tarafından Tayvan'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, iş stresi yaşayan kat hizmetleri çalışanlarının daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı ve bunun da işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, iç pazarlama ve örgütsel bağlılığın, iş stresi ve iş tükenmişliğini önemli ölçüde azalttığı da araştırmanın önemli bulguları arasında yer almaktadır.

İş stresi ve örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Gök vd. (2017) tarafından İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, iş stresi ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Buna göre, algılanan örgütsel destek ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu iken, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini azaltırken, iş stresi ise katılımcıların işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini ve iş stresinin çalışanların yaşamları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Mumbai'deki otel işletmelerinde Goswami ve Dsilva (2019) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İlgili çalışmada katılımcılar için en belirgin stres kaynakları “güvensiz çalışma koşulları”, “aşırı iş yükü” ve “iş yerindeki ilişkiler” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmininin örgütsel stres ve iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, örgütsel stresin ise otel çalışanları arasındaki stres etkisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pakistan'da otel işletmeleri başta olmak üzere turizm işletmelerinden toplanan veriler ile Kalyar vd. (2019) tarafından turizm sektöründeki iş stresi ve performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, Pakistan'ın terörle mücadele savaşının ardından turizm sektörünü yeniden canlandırmaya çalıştığı, bu noktada tüm turizm çalışanlarının olağanüstü çaba göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Söz konusu olağanüstü çabanın ise

çalışanların bazı örgütsel sorunlarla karşılaşma ihtimalini ortaya çıkarabilecek olması, yazarların bu konunun altını özellikle çizmesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda, yüksek düzeyde stres yaşayan katılımcıların hem yaratıcılık hem de görev içi performans açısından düşük performans gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütte sağlanan sosyal desteğin düşük algılanması durumunda, stresin çalışanların yaratıcılığı ve görev içi performansı üzerindeki olumsuz etkisinin arttığı araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Kan Sönmez (2019) tarafından örgütsel stresin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Aynı zamanda katılımcıların stres düzeylerinin de karşılaştırıldığı bu çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, genç yaştakilerin ileri yaştaki çalışanlara oranla ve ön büro bölümünde çalışanların diğer bölümlerde çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde stres yaşadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel stres ile örgüt sağlığı arasında negatif yönlü ve kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel stresteeki artışın örgüt sağlığını olumsuz etkilediği (düşmesi) araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Örgütsel stresin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin otelcilik sektöründeki durumunu ele alan Ahmad vd. (2021), Malezya'da üç yıldızlı bir otel çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel stres düzeyi ile işten ayrılma niyetleri arasında çok yakın bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, araştırma bulgularına göre otel çalışanlarının örgütsel stres düzeyi ne derecede yüksek algılanırsa, işten ayrılma niyetleri de aynı derecede artmaktadır.

Otel çalışanlarının iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki Akdemir vd. (2022) tarafından Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, cinsiyet faktörünün bu etkide düzenleyici bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Salama vd. (2022) tarafından Mısır'daki üç ve dört yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, iş stresi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tükenmişliğinin aracı rolünün incelenmesinin yanı sıra, iş stresinin iş tükenmişliği üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, iş tükenmişliğinin iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca, iş stresinin hem işten ayrılma niyeti üzerinde hem de iş tükenmişliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ortamı koşulları ve örgütsel stres arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Munap ve Malik (2023) tarafından Malezya'nın Klang Vadisi'nde faaliyet gösteren üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışma ortamı koşullarından ağır iş yükü ve terfi olanakları ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, takdir eksikliği ile örgütsel stres arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Ayrıca, katılımcıların örgütsel stres düzeylerinin yükselmesine an fazla katkıda bulunan faktörün aşırı iş yükü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri zorbalığının iş tatmininin aracı rolü ile iş stresi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Oflaz ve Polat (2023) tarafından İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, iş yeri

zorbalığının iş tatmini aracılığı ile iş stresini artırıcı etki gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, iş tatmini iş yeri zorbalığının iş stresi üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaktadır.

Yukarıda yer alan farklı yıllarda ve farklı destinasyonlarda gerçekleştirilmiş olan ulusal ya da uluslararası düzeydeki akademik çalışmalarda, örgütsel bir sorun niteliğinde olan örgütsel stres değişkeninin genellikle diğer örgütsel sorunlarla olan ilişkisi/etkisi konu edinmiştir. Söz konusu çalışmalar incelendiğinde, örgütsel stresin çoğunlukla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve/veya tükenmişlik ile arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel sorun niteliğinde değerlendirilebilen bu tür değişkenler arasındaki ilişki/etki beklendiği gibi çoğunlukla pozitif yönlü ve anlamlı olurken; diğer olumlu değişkenlerle (iş tatmini, bağlılık, performans vb.) ilişkisi/etkisinin ise çoğunlukla negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin örgütsel stres düzeyleri arttıkça diğer bazı örgütsel sorun niteliğindeki değişkenlerin (tükenmişlik, sessizlik, işten ayrılma niyeti vb.) düzeyi de artmakta; olumlu yöndeki örgütsel davranışlarına yönelik değişkenlerin (iş tatmini, bağlılık, performans vb.) düzeyi ise azalmaktadır. Çalışmalardan elde edilen bunun gibi bulgular gayet doğal ve beklenen sonuçlardır. Çünkü iki olumsuz değişken arasındaki ya da iki olumlu değişken arasındaki ilişki ya da etki çoğunlukla pozitif yönlü olmaktadır. Örneğin, işinden son derece memnun olan ve iş tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışanın işten ayrılma niyeti muhtemelen oldukça düşük olacaktır. Benzer bir şekilde, işinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan bir bireyin örgüte olan bağlılığı, sadakati gibi değişkenlerin de düzeyinin yüksek olacağı öngörülebilir. Diğer taraftan, daha önce belirtildiği gibi, stres bazen uyum yeteneklerini harekete geçirerek daha iyi performans göstermek açısından olumlu bir rol oynayabilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, tamamlanması gereken bir işle ilgili zaman baskısı altında stres yaşayan bir bireyin tüm odak noktası o iş üzerine olabilir ve kısa sürede tamamlamak için yüksek düzeyde performans gösterebilir. Fakat bunun kısa vadeli olacağı, uzun vadede geçerli olamayacağı da daha önce belirtilmiştir. Dolayısıyla, bazı durumlarda her ne kadar olumlu yönlerinden bahsedilse de, yapılan birçok akademik çalışma stresin neticede istenmeyen ve olumsuz bir durum olduğunu desteklemektedir. Bu sebeple, özellikle otel işletmeleri gibi insan faktörünün son derece önem arz ettiği işletmelerde/sektörlerde stres konusu, stresin nedenleri, etkileri ve çözümüne yönelik yapılacak çalışmaların hayati önem taşıdığından bahsetmek mümkündür. Çalışmanın takip eden bölümünde konuya ilişkin nihai değerlendirme ve ilgili taraflar için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

### 3. Sonuç ve Öneriler

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğu düşünülen stres, yaşamın her alanında karşılaşılabilecek bir durumdur. Özellikle, stresin çözüm gerektiren aşırı hali, insanların sağlığını ve iş ortamındaki verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Otel işletmeleri gibi, insanlar tarafından hizmet üretilip hizmet sunulan emek-yoğun sektörlerde bu durum daha kritik bir önem taşımaktadır. Turizm sektörünün karakteristik özelliklerinden kaynaklanan zorlu çalışma koşulları (uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, ücretlendirme, sezonluk çalışma vb.) ve sürekli tüketicilerle yüz yüze ilişkiler gerektirmesi çalışanlar üzerinde bir baskıya ve bunun sonucunda da strese neden olabilmektedir. Stres ise ilgili literatürde belirtildiği üzere, çalışanların tükenmişlik de dâhil olmak üzere farklı sağlık sorunlarına ve hatta işten ayrılmalarına yol açabilmektedir. İşgören devri olarak nitelendirilen iş bırakma işletmeler açısından oldukça maliyetli ve istenmeyen bir durumdur. Çünkü işten çıkan çalışanların yerine yenilerinin alınması, adaptasyonu ve eğitilme süreci hem zaman hem de maliyet açısından işletmeler için

külfetli olmaktadır. Bu sebeple, işletmeler için endişe kaynağı olan örgüt içi sorunların tespit edilmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik girişimler oldukça önemlidir.

Çalışmanın çıkış noktasını oluşturan otel işletmelerinde örgütsel stresin olası nedenlerine önceki bölümlerde yer verilmiştir. İlgili konu üzerine yapılan akademik çalışmalar, otel işletmelerinde çalışanların en yoğun yaşadığı örgütsel stres kaynaklarının “*ücret, aşırı iş yükü, zaman baskısı, çevresel/fiziksel çalışma koşulları ve çalışanlar arası çatışmalar*” olduğunu göstermiştir. Otel işletmelerindeki diğer örgütsel stres nedenleri incelendiğinde, “*düzensiz vardiyalar, yetersiz çalışan sayısı, adaletsiz görev dağılımı, net olmayan görev tanımı, takdir/teşekkür eksikliği, ödül/ceza sistemi, terfi ve yükselme olanakları, işlerin engellenmesi, kararlara katılmama, iş monotonluğu, aşırı disiplin, çalışma arkadaşları ve tüketicilerle olan beşerî ilişkiler, ast-üst ilişkileri ve sorunları, yönetim tarzı, örgütsel politikalar vb.*” dikkat çeken kaynaklar arasındadır. Ayrıca, Chela-Alvarez vd. (2021) tarafından belirtildiği gibi, otelin büyüklüğü, yönetim ve liderlik tarzları, iş organizasyonunun türü, otelin insan kaynakları politikaları gibi faktörlerden etkilenen farklı çalışma ortamları ve aile durumları (eşin desteği, ev işlerinin dağılımı, yerli/göçmen olma, ev yükü gibi) farklı düzeylerde stres deneyimine yol açabilmektedir. İşletmeler için örgütsel stres nedenleri her ne kadar benzerlik gösterse de işletmeden işletmeye farklılık gösterme ihtimali de yüksektir. Bu sebeple, işletmelerin verimliliği, sürdürülebilirliği ve kârlılığı açısından önem taşıyan ve çalışanların da sağlığını olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip olan örgütsel stresin nedenleri işletme yöneticileri tarafından belirlenmelidir. Yöneticiler tarafından belirlenen stres nedenleri farklı örgütsel sorunlara yol açmadan önce tamamen ortadan kaldırmak ya da en az seviyeye indirmek için çaba sarf edilmelidir. Çalışma kapsamında örgütsel stresin nedenleri, etkileri ve başa çıkma yöntemleri konusunda ilgili paydaşlar için bazı öneriler geliştirilmiştir;

- İlk olarak çalışma ortamında örgütsel strese neden olan kaynaklar belirlenmeli, bu kaynakların çalışanlar üzerindeki stres etkisini ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için birtakım politikalar geliştirilmelidir.

- Tamamen insan faktörünün desteğiyle faaliyet gösteren otel işletmelerinde, çalışan her bir bireye yeterince destek ve değer verilmesi, onların önemsenmesi, fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması örgütsel stres ile başa çıkmada anahtar bir rol oynayacaktır. Kendini önemli ve değerli hissedenden çalışanın hem tatmin düzeyi hem de örgüte olan bağlılığı artacak, böylelikle işletmeye de değer katacaktır.

- Daha önce de belirtildiği üzere konuyla ilgili yapılmış olan akademik çalışmaların çoğunda en önemli örgütsel stres nedenlerinden birinin “*ücret*” faktörü olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışanlara verilen ücretin iyileştirilmesi, örgütsel stresle başa çıkmanın önemli göstergelerinden biri olacağı varsayılabilir. Çünkü insanların taşıdığı maddi kaygıların da bir stres kaynağı olacağı aşikârdır.

- Özellikle fazla çalışanın olduğu örgütlerde yönetim tarafından sağlanacak adalet örgütsel stresle başa çıkma konusunda etkili olacaktır. Çalışma koşullarının, ödül ve ceza sistemlerinin, terfi olanaklarının, ücretlendirme politikalarının, çalışanlara yaklaşımın vb. adil ve eşit olduğu örgütsel ortamlarda, örgüt üyelerinin daha az sorun yaşayacağı düşünülebilir. Ayrıca yöneticilerin adil bir şekilde yaklaşımı ile çalışanlara verilen ödüller (ayın personeli ödülü, prim, izin, terfi, takdir/teşekkür vb.) çalışanların motivasyonunu artırırken, diğer çalışanlar için teşvik edici bir rol oynayabilir.

- Örgütsel stres nedenlerinden bir diğeri de aşırı iş yüküdür. İşletmenin mali politikaları çerçevesinde az sayıda personel çalıştırması ya da farklı nedenlerden kaynaklanan

personel yetersizliği, çalışan mevcut personelin iş yükünün artmasına sebep olmaktadır. Bu ise çalışanların zaman baskısı altında daha fazla çalışarak stres yaşamalarına yol açabilmektedir. Böyle bir durumun yaşanmaması için iş ve çalışan planlamasının doğru yapılması gerekmektedir. Çünkü yetersiz sayıda personel çalıştırmak kısa vadede işletme lehine görünse de uzun vadede işletmenin aleyhine dönüştürebilir.

- Görev tanımının net olmaması da çalışanların örgütsel stres düzeylerini etkilemektedir. Otel işletmelerinde stresi azaltmak için çalışan bireylerin sorumluluk alanlarının ve yapacakları işin net olarak belirlenmesi gerekmektedir.

- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak için işletme tarafından organize edilecek sosyal faaliyetler, çalışanların işine ve örgütüne olan bağlılığını artıracak ve verimliliğini etkileyecektir. Bu tür faaliyetler aynı zamanda kişiler arasındaki görünmez duvarları da ortadan kaldıracak ve sosyal ilişkileri de güçlendirebilecektir.

- Çalışanların gerek özel hayatı gerekse işleriyle ilgili talep ya da sorunlarını paylaşabilmesi için sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanması örgütsel stres açısından önemlidir. Bunun yanı sıra bireyin çalışma arkadaşlarına, yönetime ve örgüte güven duyabileceği bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir.

- Sadece çalışanların taleplerini, sorunlarını ya da kararlara yönelik düşüncelerini rahat bir ortamda konuşabilmesi ve paylaşabilmesi için yönetim tarafından belirli periyotlarda toplantılar yapılması örgütsel stresi azaltma yönünde faydalı olabilecektir.

- İşlerin doğru ve zamanında yapılması ile işleri yapacak olan çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde çalışanların güçlendirilmesi ve eğitilmesine yönelik çalışmalar yapılması da örgütsel stresle başa çıkmada fayda sağlayabilecektir.

- Farklı yapı ve kültüre sahip olan turistik tüketicilerin otel işletmelerindeki istek ve ihtiyaçları da birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Misafirlerin bu farklı istek ve ihtiyaçları imkânlar doğrultusunda çalışanlar tarafından karşılanmaktadır. Bazen stres kaynağı olabilecek bu tarz durumlarda, uygun politikalar çerçevesinde çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı verilmesi örgütsel stresi azaltabilecektir. Çalışanların sahip olacağı bazı inisiyatifler bürokrasiyi azaltabilir, işler daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşabilir ve stres azalabilir.

- İleride yapılacak olan akademik çalışmalar örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesinin yanı sıra, örgütsel stresin çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmaya ya da en az düzeye indirmeye yönelik politikalar üzerine yoğunlaşabilir.

## KAYNAKÇA

Abdel-Halim, A. A. (1978). Employee affective responses to organizational stress: Moderating effects of job characteristics. *Personnel Psychology*, 31(3), 561-579.

Ahmad, A., Barakbah, S. M. B. S. F., & Singh, B. R. S. N. (2021). Employee stress and turnover intentions of employees in hotel organizations. *Webology*, 18(Special Issue on Current Trends in Management and Information Technology), 23-39. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI05/WEB18211>.

- Akdemir, M. A., Sağbaşı, M., & Sürücü, L. (2022). Job stress and turnover intention in the hotel employees. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.973>.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 301-309.
- Atılğan, T., & Dengizler, İ. (2007). Hazır giyim sektöründe örgütsel stres üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 62-93.
- Aydın, C., & Çavuş, S. (2017). Kuşadası konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.
- Aydın, Ş. (2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres faktörleri: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 1-21.
- Bauduin, S. E. E. C. (2022). *Stressed-out stress systems: Dysregulated stress-systems in the pathophysiology of stress-related disorders* (Doctoral Thesis). Leiden University Medical Center, Netherlands. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/1887/3487160>.
- Bayram, A., Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4-22.
- Chela-Alvarez, X., Bulilete, O., García-Buades, M. E., Ferrer-Perez, V. A., & Llobera-Canaves, J. (2021). Perceived factors of stress and its outcomes among hotel housekeepers in the Balearic Islands: A qualitative approach from a gender perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(52), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010052>.
- Chiang, C. F., & Liu, B. Z. (2017). Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 367-383. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1266869>.
- Chikezie, J., Adedeji, E. O., Meduna, P. N., & Joshua, D. A. (2023). Causes and management of stress amongst hotel employees in Ilorin West Local Government Area, Kwara State, Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(1b), 313-320.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2005). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Demirdağ, Ş. A., & Turpcu, E. (2023). The relationship between employee attitudes in the Pygmalion effect and trust in supervisors: A study on hotel establishments. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 11(3), 2478-2494. <https://doi.org/10.21325/jotags.2023.1303>.
- Drabek, T. E., & Haas, J. E. (1969). Laboratory simulation of organizational stress. *American Sociological Review*, 34(2), 223-238.

- Friesen, D., & Williams, M. J. (1985). Organizational stress among teachers. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'education*, 10(1), 13-34.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goswami, I., & Dsilva, N. R. (2019). Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector: An empirical study using SEM. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 330-346. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0012>.
- Gök, Ö. A., Akgündüz, Y., & Alkan, C. (2017). The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32.
- Hasan, H., Syed Wahid, S. N., Nikman, K., Aminuddin, A. S., & Badruesham, N. (2024). Gauging students' emotional state amidst open and distance learning (ODL) mode. *GADING (Online) Journal for Social Sciences*, 27(1), 62-73. <https://doi.org/10.24191/gading.v27i1>.
- Hurrell Jr, J. J., & Murphy, L. R. (1996). Occupational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 29(4), 338-341.
- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H., & Kim, S. S. (2014). The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60-77. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.872898>.
- Kalyar, M. N., Shafique, I., & Ahmad, B. (2019). Job stress and performance nexus in tourism industry: A moderation analysis. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(1), 6-21.
- Kan Sönmez, N. (2019). Termal otel işletmelerinde örgütsel stresin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2442-2455. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.751>.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kohler, J. M., & Munz, D. C. (2006). Combining individual and organizational stress interventions: An organizational development approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.1.1>.
- Kokt, D., & Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the Free State province, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198-1213. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0100>.

- Kolvereid, L. (1983). Stress: Organizational consequences and occupational differences. *International Studies of Management & Organization*, 12(3), 14-32.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (ss. 1351-1395). Chicago: Rand McNally.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169-176. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.30>.
- Munap, R., & Malik, I. (2023). Workplace condition and occupational stress: An investigation on administrative staff in the hotel industries. *Asian Journal of Social Science Research*, 5(1), 52-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8088965>.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311-324.
- Newman, J. E., & Beehr, T. A. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32(1), 1-43.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>.
- Oaklander, H., & Fleishman, E. A. (1964). Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 520-532.
- Oflaz, M., & Polat, E. (2023). İşyeri zorbalığı ve iş tatmininin iş stresi üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 258-280. <https://doi.org/10.32572/guntad.1238106>.
- Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., Gökçe, Y., & Kılıç, İ. (2016). Turizm öğrencilerinin sektöre yönelik tutumlarının kariyer yapma isteklerine etkisi: Staj yapan öğrenciler örneği. *3rd International Congress of Social Sciences, China to Adriatic* (ss. 265–284), 27-30 Ekim 2016, Antalya.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.

- Rogers, R. E. (1977). Components of organizational stress among Canadian managers. *The Journal of Psychology*, 95(2), 265–273. <https://doi.org/10.1080/00223980.1977.9915889>.
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>.
- Schabracq, M. J., & Cooper, C. L. (1998). Toward a phenomenological framework for the study of work and organizational stress. *Human Relations*, 51(5), 625–648.
- Selye, H., & Fortier, C. (1950). Adaptive reaction to stress. *Biopsychosocial Science and Medicine*, 12(3), 149–157.
- Sezer, C. (2015). Örgüt ve örgütlenme anlamında kullanılan kavramların analizi. *Reforma*, 1(65), 32–35.
- Shirom, A. (1982). What is organizational stress? A facet analytic conceptualization. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 21–37.
- Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here? *Journal of Management*, 18(2), 353–374.
- Topaloğlu, M., & Tuna, M. (1998). Otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesi: Ampirik bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 39–45.
- Turpcu, E., & Paslı, M. M. (2020). Turizm işletmelerinde örgütsel sessizlik. A. E. İştin & S. Çelik (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Negatif Örgütsel Davranışlar 2* içinde (ss. 285–304). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181–213.
- Woodman, T., & Hardy, L. (2001). A case study of organizational stress in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 207–238.