

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

Tuna DEMİRAY

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Eylül, 2015

Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE
ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Tuna DEMİRAY**

**Danışman
Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

AFYONKARAHİSAR 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/09/2015
Tuna DEMİRAY

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

: Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

İmza




Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Tuna DEMİRAY'ın "**Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**" başlıklı tezi, 10.09.2015 günü saat 10:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet YARAMIŞ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Tuna DEMİRAY

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Eylül 2015

Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

İnsan, işletmelerin en temel unsurudur. Bu durum işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi açısından önemli bir role sahip olmaktadır. Toplumsal etkileşimin artması sonucu, insanlar bazı sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu sorunların sonucunda işletmelere bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadırlar. Bu sorunların aşılabilmesi için insan psikolojisinin araştırılması ve olumlu yönde çözüm önerilerinin getirilmesi gerekmektedir. İnsanlar stres altındayken sessizleşebilmekte ve işletmeler açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir.

Yapılmış olan bu çalışmada, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi belirlenmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 316 çalışana anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerinden oluşurken, ikinci bölüm örgütsel strese ilişkin sorular, üçüncü bölüm ise örgütsel sessizliğe ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada anket yolu ile elde edilen verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon

analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, rgtsel Sessizlik, Turizm İşletmeleri, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri,

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESS ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS

Tuna DEMİRAY

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES TOURISM
MANAGEMENT DEPARTMENT**

June 2015

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Human is the most fundamental factor of the business organizations. This circumstance has a considerable role in terms of remaining existence of the business organizations. As a result of increasing social interaction, people might come face to face with some trouble. The consequence of these trouble result in some negative outcome. It is essential that human psychology should be researched and positive solutions should be put forward in order to overcome these trouble. People can become silent when they are under stress and this can result in unintended consequences for the business organizations.

In this completed study, it is aimed to determine the impact of organizational stress on organizational silence by a survey which was carried out five star hotels operating in Afyonkarahisar. Accordingly the survey was carried out 316 employees who work five star hotels operating in Afyonkarahisar. The survey consists of three parts. While the first part consists of demographic characteristics of employees, the second part consist of questions relating to organizational stress and the third part consist of questions about organizational silence. Frequency and percentage distribution, mean, standard deviation, t-test, analysis of variance, correlation and regression analysis were used on the analysis of the data obtained via the survey in

this research. According to the results of the research, a significant relationship between organizational silence organizational stress was found out.

Keywords: Organizational Stress, Organizational Silence, Tourism Management, Five Star Hotels,

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e, jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY'a ve Sayın Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini aldığım Ersin ARIKAN'a, Lütfullah Sadi TOPRAK'a, ve elde edilen verilerin analizlerinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Doç. Dr. İbrahim KILIÇ' a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI' ya, Deniz TOKAÇ' a ve lisansüstü eğitimime başlamam için manevi açıdan desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Orhan BATMAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Bütün eğitim ve sosyal hayatım boyunca desteklerini bir an bile esirgemeyen aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tuna DEMİRAY

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES

1. STRES KAVRAMI	5
2. STRESİN ÖZELLİKLERİ	7
3. STRESİN KAYNAKLARI.....	8
3.1. KİŞİSEL STRES KAYNAKLARI	9
3.2. ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI	11
3.3. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	11
4.ÖRGÜTSEL STRES.....	12
4.1. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMININ TANIMI.....	12
4.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	14
4.2.1. İşin Yapısıyla İlgili Stres Kaynakları.....	15
4.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	19
4.2.3.Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları	20
4.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları... 24	
4.4. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI.....	27
4.4.1. Bireysel Sonuçlar	28

4.4.2. Örgütsel Sonuçlar	32
4.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR	35

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	38
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ	40
2.1. BEKLENTİ TEORİSİ	40
2.2. MALİYET-FAYDA ANALİZİ	41
2.3. SESSİZLİK SARMALI	42
2.4. KENDİNİ UYARLAMA	43
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER	44
3.1. BİREYSEL ETMENLER	44
3.2. YÖNETSEL ETMENLER	45
3.3. ÖRGÜTSEL VE KÜLTÜREL ETMENLER	46
4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	48
5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	53
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	54
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ	54
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	55
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	55
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	55

5.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	56
6. BULGULAR.....	56
6.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	57
6.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRESE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR ve TARTIŞMA	61
6.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNE YÖNELİK BULGULAR	70
6.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	72
6.5. ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	79
6.6. ÖRGÜTSEL STRESİN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	101

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	57
Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	57
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	57
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	58
Tablo 5. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları	58
Tablo 6. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları	59
Tablo 7. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları	59
Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları.....	60
Tablo 9. Katılımcıların Sektörde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları	60
Tablo 10. Yapılan İşin Özelliğine Bağlı Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	61
Tablo 11. Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	63
Tablo 12. Mesleki İlerleme, Terfi ve Takdir ile İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	64
Tablo 13. Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	66
Tablo 14. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler .	68
Tablo 15. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Betimsel İstatistikler.....	70
Tablo 16. Örgütsel Stres Ve Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Bazı Betimsel İstatistikler	71
Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	75
Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	76
Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması	76
Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Çalıştığı Departmanlara Göre Karşılaştırılması	77
Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Stres Ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Stres Ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Sektörde Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 26. Örgütsel Stres ve Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	80

Tablo 27. Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi	81
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	42
--	----

KISALTMALAR DİZİNİ

- Akt : Aktaran
- ANOVA : Analysis of Variance (ANOVA)
- F : Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
- f : Frekans
- MBA : Master of Business Administration
- P : Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
- r :Korelasyon katsayısı
- R^2 :Belirtme katsayısı
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
- s. : Sayfa
- s.s. : Standart sapma
- t : t testine ilişkin parametre
- vb. : Ve benzeri
- vd. : Ve diğerleri
- \bar{x} : Aritmetik Ortalama
- % : Yüzde

GİRİŞ

Tüm bilim dalları incelendiğinde “stres tanımları” insan organizması için negatif, sağlığı bozan bir “gerilim” anlamına gelmektedir. Birtakım nedenlerden dolayı bireysel stres süreci, bazen bireyin kendisi ile ilgili, bazen bireyin içinde bulunduğu örgüt yapısı ile ilgili, bazen de bireyin yaşamış olduğu genel çevre ile ilgilidir. Bu noktada örgütsel stres kavramı ele alınarak, örgüt yapısı ve yönetimini ilgilendiren stres kaynakları incelenmektedir. Bu bağlamda işletmelerin üretim seviyesini ve performansını arttırmak yöneticilerin amaçlarından biridir. Çünkü stres bireyi doğrudan davranışsal olarak etkilemekte ve verimlilikte buna göre değişmektedir (Ataman, 2002: 485).

Günümüz modern toplumları, çalışma ve sosyal hayata büyük oranda bir dinamik kazandırmıştır. Bu ortamlarda yaşayan ve çalışan kişiler içinde buldukları çağa özgü olan stresle karşılaşmaktadırlar. Bu hızlı gelişme ve değişme ortamında yer alan örgütlerin de başarıya ulaşmaları ancak örgütü oluşturan elemanların verimlilikleri ile mümkün olacağından, çalışanların örgütte, fiziksel ve ruhsal problemleri de en aza indirilmelidir (Aydın, 2004: 1). İş dünyası çalışanları bir yandan hızlı değişimler yaşarken öteki yandan ise iş koşul ve standartlarının değişmesiyle yan etkileri de hissetmektedir. Bundan dolayı, işgörenler iş dünyası stresinden ve iş stresinden etkilenmektedirler. Stresin yoğunluğu ve hangi dönemde stresle karşılaşıldığı bireyler açısından oldukça önemli bir unsurdur (Ekici vd., 2014: 1).Günümüzde kişilerin strese nasıl maruz kaldıkları ve bunla nasıl başa çıkacakları önem kazanmıştır. Bu da doğrudan kişiye ve onun sağlığıyla ilgili olduğu için tıp ve psikoloji gibi bilim dallarını yakından ilgilendirmektedir. Bundan dolayı örgütler stres konusuyla yakından ilgili ve bu konuda araştırma yapmaktadırlar (Saldamlı, 1998: 1).

Örgütsel stres, birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeğidir. Çalışanlar ve yöneticiler, rekabetin, değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörlerin çoğu yöneticilerin kontrol edemeyecekleri nitelikte olduğundan, yöneticiler bu ortama uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler,

büyükstres yaşamaktadırlar (Sökmen, 2005: 2).Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret sunan, uzun çalışma saatleri gerektiren, çalışanın moralinin düşük olduğu ve çalışanın iş-aile çatışmasıyaşamamasına neden olan bir sektör olarak görülmektedir (Şahin, 2007: 99).

Bacasız sanayi olarak ifade edilen ve ülkemiz ekonomisinde önemli gelir kalemlerindenbirini oluşturan turizm sektörünün temel taşı olarak kabul gören otel işletmeleride bu hızlı değişimden nasibini almakta, dolayısıyla otel çalışanları da stresinolumsuz etkilerine maruz kalmaktadır. Ancak diğer sektörlerden farklı olarak otel işletmeciliğinin emek-yoğun özelliği, insan faktörüne daha fazla önem kazandırmaktadır.Bu nedenle otel yönetimleri, iş yerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenlerişirket amaçlarının önünde önemli bir engel olarak kabul etmeli ve stres yaratanbu etmenlerin etkilerini azaltıcı yönde önlemler almaya çalışmalıdır (Akova ve Işık, 2008:18).Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret, uzun çalışma saatleri, düşük işgören morali, iş-aile çatışması olasılığı gibi faktörlerle karakterizedir. Bu sektörde işgücü devrinin yüksek düzeylerde olması, maliyetlerin artmasına, zaman kaybına, personel verimsizliğine, iş tatminsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Bunu etkileyen faktörlerden biri de örgütsel strestir. Dolayısıyla örgütsel stres, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de günlük yaşamın bir gerçeğidir. Zira işgörenler ve yöneticiler rekabetin, değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörlerin çoğu kontrol edilemez nitelikte olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortama uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler, büyük stres yaşamaktadırlar (Uzun ve Yiğit, 2011).

İşletmeleri verimlilik ve performans olarak etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, pasif olmayan, bilinçli veamaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Doğal sessiz olma halinden ya da örgütüngürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta birbağlılık işareti olarak görülse de, esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlarhakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklamasışeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010).Örgütsel sessizlik, bir işletmenin karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen tepkileriifade

etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). Bir diğerk tanıma göre; işgörenlerinkendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındabu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadedenkaçınmaktır (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifadeetmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeliolabileceğine inanırlar. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri beslemealmaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercihederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görünebileceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktankaçınırlar. Bu durum, örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına ve çalışanların buortamda yaşadıkları sıkıntının ve stresin çalışanların örgüte olan bağlılıkdüzeylerini olumsuz etkilemesine neden olabilir. Çalışanların gösterdiklerisessiz kalma davranışı, çalıştıkları örgüt açısından olumsuz sonuçlar getirebilir.Çalışanların başarılarının üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dilegetirebilmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almamalarıgerekir. Yöneticiler çalışanlara olumsuz geri besleme verirlerse, çalışanlarınörgüte karşı bağlılık düzeyleri azalma gösterebilir. Bunlar ise örgütleriniyenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturur (Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Sessiz kalmanın örgütsel sonuçları, işgörenlerin fikri katkılarıninkullanılamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi vesorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde belirtilmektedir. Sessizliğin çalışanlarüzerindeki sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta kendini güçsüz hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma niyeti şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunoktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynızamanda çalışanlarda da motivasyonsuzluğa yol açmaktadır (Barçın, 2012).Araştırmanın iki temel kavramı olan örgütsel stres ve örgütsel sessizlik incelendiğinde, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik birbirlerini etkileyen iki unsur olarak ele alınabilir. Birbirini etkileyen bu iki kavramın ifade ettiği süreçler birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceğini belirtmek mümkündür. Örgütsel stresin yoğun olduğu örgütlerde örgütsel sessizlikte yoğun bir

şekilde görülmektedir. Başka bir ifade ile bir örgütte, örgütsel stres süreci iyi yönetilmediğinde örgütsel sessizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Her iki kavram arasındaki bu ilişki irdelenerek tüm özellikleri ile birlikte ortaya koyulması da bu araştırmanın temel amacıdır. Bu bağlamda “örgütsel stresin örgütsel sessizliğe etkisi” isimli çalışmada aşağıdaki bölümler ve başlıklar altında konular analiz edilerek incelenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde genel stres kavramı ve özellikleri, örgütsel stres kavramı ve kaynakları incelenmiş olup örgütsel stresin nedenleri, örgütsel stresi etkileyen faktörler alt başlıklar halinde incelenmiş ve örgütsel stresin turizm işletmeleri açısından etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik konusu detaylı olarak incelenmiş ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ele alınmıştır bunun yanında örgütsel sessizlik teorilerine değinilmiş ve bu faktörler çerçevesinde örgütsel sessizlik turizm işletmeleri açısından araştırılmış olup örgütsel sessizliği önleyecek bir takım stratejiler hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yöntem başlığı altında; verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin geçerlik-güvenirlilik ve faktör analizi de bu bölümde yer almaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları işletmeye ilişkin özellikler, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşler ve bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve örgütsel stresin örgütsel sessizliğe ilişkin etkisinde bu bölümde yer verilmiş olup araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

Araştırmanın bu bölümünde stres kavramı, stres özellikleri, stres kaynakları ve örgütsel stres üzerine durulmuştur. Örgütsel stres kaynakları araştırmanın temeli olduğundan ileriki bölümlerde örgütsel strese detaylı olarak değinilmiştir.

1. STRES KAVRAMI

Stres kelimesi, Latince'den türemiş ve İngilizcede kullanılmaya başlamıştır. Bu kavram, Latince'de "Estrica", eski Fransızca'da "Estrece" kelimelerinden gelmektedir(Webster's Encyclopedic Unbridged Dictionary, 1989:1406). 17'nci yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanılmış olup, 18. ve 19'ncü yüzyıllarda ise anlamı değişmiş olup nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik güç, baskı zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır. Aynı zamanda stres, nesne ve kişilerin, dışarıdan gelen güçlerin etkisiyle şekillerinin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başladığı görülmüştür. Ayrıca stres "bütünlüğünü koruma" ve "esas durumuna dönmek için çaba harcama" halini de ifade eder(Baltaş ve Baltaş, 1998: 298).Avusturya asıllı biyolog Hans Selye'nin çalışmaları stres kavramının yaygın olarak kullanılmasına ve bilim dünyasında sıkça tartışılmasına olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda birçok yazar, kişilerin yaşadığı stresi tanımlayan ve kavramı literatüre kazandıran kişinin Selye olduğu konusunda hemfikirdir(Allen, 1983: 2).

Stres, vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisidir(Selye, 1974: 28). Selye bu tanımlamadan yola çıkarak, stres ve stresör kavramları üzerinde durmuş ve bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıya stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir(Erdoğan, 1996: 33). Selye'den sonra stres konusunda farklı birtakım bakış açılarını kapsayan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar stresin iki farklı boyutunu temel almasından dolayı kavram karmaşası yaşanmıştır. Yapılan çalışmaların bir kısmı strese neden olan olaylara yönelik iken, diğer kısmı söz konusu olaylara karşı bireyin gösterdiği psikolojik ve fizyolojik tepkiler üzerine

odaklanılmıştır. Bu durum stresin farklı tanımlarının meydana gelmesinde etkili olmuştur(Baltas, Baltaş, 2004: 23). Bu tanımlar incelendiğinde;

- Eylem ya da durumların kişiler üzerindeki, psikolojik veya fiziksel zorlanmaya verilen tepkiye stres denir(Işıkhan, 2002: 1).
- Stres, organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanmasıyla ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan durumdur(Baltaş, Baltaş, 2004: 26).
- Stres, insanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarıcı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkidir(Güney, 2006: 317).
- Tüm fizyolojik, psikolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkiye stres denir(Güney, 2006: 317).
- Stres, bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir(Cüceloğlu, 1994: 321).

Stres üzerinde yapılan tanımları ve açıklamaları birleştirdiğimizde aşağıdaki ortak özelliklerin meydana geldiği görülmektedir (Cofer ve Appley, 1968: 449-450):

- Stres, organizmanın bir durumudur.
- Stres, kişi ve çevre arasındaki etkileşim sonucunda oluşur.
- Stres, sıradan motive edilmiş bir durumdan daha aşırıdır. Hüsrana ve çelişki ile aynı durumda olabilir.
- Streste tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- Stres, organizmanın bütünü etkiler.
- Stres, normalde ayarlanabilen bir tepki değildir.

Toplumsal etkileşimin artmasıyla oluşan stresin tanımı, yukarıda tanımlardan da anlaşılacağı üzere değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte stres hali, kişileri geri dönüşü zor yollara sevk edebilir. Bireyler ellerinde olmadan veya kontrol dahilinde strese maruz kalabilirler bunun sonucu olarak, stres düzeyleri arttığında, streslerini kontrol edilemez durumlara gelebilirler. Ruhsal olarak meydana gelen stres, bireylerde biyolojik hasarlar da oluşturabilir. Esasında karmaşık bir durum olan

söz konusu bu olgu bir takım özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Söz konusu bu özellikler ilerleyen kısımda sunulmuştur.

2. STRESİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde stres, hâlâ baskı, zorlama anlamındaki kullanılan kavramlardandır. Genellikle stresin hoş olmayan, zarar verici yönleri ele alınarak olumsuz stres üzerinde durulmuş, stresin en önemli özelliklerinden olan olumluyu göz ardı edilmiştir. Selye 'ye göre (1974) stres, her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Bu bağlamda terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylarda yaşananlar "olumlu stres"; ölüm, işsizlik, mesleğinde ilerleme gösterememe gibi engellemeler ve kayıplarla ilişkili olaylar da "olumsuz stres" kategorisinde yer almaktadır. Olumlu stresler, kişileri güdüleyici ve teşvik edici rol oynarken olumsuzları, ruhsal ve bedensel açıdan zararlı sonuçlara yol açabilmektedir (Akt. Avcı, 2007).

Günlük yaşantımızın bir parçası haline gelen stres " başarı", başarısızlık" veya "mutluluk" v.b. terimlerinde olduğu gibi farklı bireyler için farklı anlamlar ifade edebilen bir kavramdır (İlgar, 2001, 8). Stresin olumlu olduğu kadar olumsuz yanları da göz önünde bulundurulduğunda, stresin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Stres iki yönlü bir olgudur. Stres genel olarak olumsuz bir olgu olarak ele alınsa da, olumlu bir boyuta da sahiptir. Kişilerin performansını düşürdüğü gibi arttırması da mümkün olabilmektedir (Mitchel ve Larson, 1988: 13-170).
- Stres, kaçınılmaz bir durumdur. Kişilerin ait olduğu toplum, çalışma arkadaşları, amirleri, ailesel durumları, sosyal hayattaki hayat tarzları, işi, karar verememesi, gürültü vb gibi durumlar strese yol açan olası etmenlerdir (Kaldırımçı, 1983:70).
- Stres, bireylerin hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda karşılaştığı zorluklarla ilgilidir. Kişisel istekler, arzulanan bazı şeylerin yitirilmesine neden olurken, bazı kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır (Can, 1992: 278).
- Stres, bireyleri hem fizyolojik hem psikolojik açıdan ve değişik yollarla etkilemektedir. Bu sebeple, strese maruz kalan kişi farklı şekillerle tepki

verebilir ki bu tepkiler: sinirlilik, halsizlik, nefret, saldırganlık vb. veya fazla yemek yemek, iştahsızlık, toplumdaki uzaklaşma gibi davranışlara da yol açabilmektedir (Mitchel ve Larson, 1988:13-170).

- Stres bireyseldir. Birey için stres yaratan bir olay başka bir birey için strese yol açmayabilir. Kişilerin hayata bakışı ve ona yüklediği anlam kişilere getirisini doğrudan etkiler. Algıları ve anlamları farklı kılan birtakım sebepler vardır. Her birey farklı özellikler, yaşantılara, tutumlara, eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir; bunların etkilerinden dolayı istekleri, beklentileri ve bunlara karşı tutum ve davranışları farklıdır (Baltaş ve Baltaş, 2001:7).Stres her insanın kendi psikolojik özelliklerine, inançlarına motivasyonuna ve kültürel değerlerine göre değişiklik göstermektedir(Lazarus, 1966: 22).
- Stres cinsiyete göre değişkenlik göstermektedir. Kadın ve erkeklere biçilen rollerin değişkenliğinden, toplumsal beklenti ve baskılardan dolayı stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadının toplumdaki yeri ve o toplumdaki rolüne ilişkin geleneksel düşünceyle birlikte kadının işinde başarılı olma ve ilerleme arzusunun ev ve iş hayatındaki zamanla artan temponun yaşanmasını zorunlu kılmaktadır (Kırel, 1994: 553).
- Stres farklı iş gruplarına göre de değişkenlik göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2001: 7).

Stres tek yönlü bir olgu olmamakla birlikte kaçınılmaz da bir durumdur. Kişiler birtakım nedenlerden dolayı strese maruz kalabilirler bunun en önemlilerinden birisi hedefleriyle elinde olanların uyuşmamasıdır. Bunun sonucu olarak bireyler psikolojik olarak veya biyolojik olarak bazı rahatsızlıklar yaşayabilir.Bu yaşananlar bireysel olarak baş göstermektedir. Stres cinsiyet, farklı iş grupları vb. durumlara göre de farklılık göstermektedir. Söz konusu bu farklılıklar strese neden olan faktörlerin değişkenliği ile ilgili de olabilmektedir. Bu kapsamda strese neden olan kaynaklar ilerleyen kısımda sunulmuştur.

3. STRESİN KAYNAKLARI

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde stres hakkında araştırma yapan bilim adamlarının birtakım benzer sonuçlara ulaştıkları gözlemlenmektedir. Ancak aralarındaki farklılık sıklıkla stres kaynaklarının gruplandırılması konusunda ortaya

çıkılmaktadır. Bu gruplamalar esas alınmak suretiyle stres kaynaklarını; kişisel (bireysel) stres kaynakları, çevresel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür (Karahana vd., 2007: 32).Aşağıda söz konusu bu kaynaklar gruplarına göre açıklanmıştır.

3.1. KİŞİSEL STRES KAYNAKLARI

İnsanların stresten etkilenmesinde en önemli faktör kişiliktir. Lazarus stresin ortaya çıkmasının veya çıkmamasının önemini kişinin kendi durumuna göre belirlediğini göstermiştir. Kişilik yapısı stresten etkilenme derecesiyle yakından ilgilidir. Örneğin, rekabetçi bir kişi, kariyerinde ilerleyebilmek adına çalıştığı ortamda rekabetçi olmayan kişiye göre daha çok strese maruz kalmaktadır. Stresin oluşmasıyla ilgili pek çok kişilik faktörü vardır. Örneğin uzlaşmacı bir kişi istenilen orijinal bir durum tarafından tehdit edilebilecek, uysal bir kişi de insiyatif gerektiren bir durumu düzeltemeyecektir (Drenth vd., 1984: 560).

Kişinin kendisiyle ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleriyle de ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonâl denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceğinin yanı sıra, yaşam şartlarının ağırlığı ve refah seviyesine bağlı olarak ilerleyen genel ekonomik yetersizlikler ve kişinin strese yatkın olması gibi, psikolojik stres kaynakları da olabilir (Tutar, 2000: 30).

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin örgütsel stresten kaynaklanan bir kişiliğinin oluştuğunu da görmemiz mümkündür. Bireyin çevresini nasıl algıladığı, çevresel farklılıklara ve ilişkilere nasıl tepki verdiği birtakım sınırlar çerçevesinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilişkilidir. Çalışanın otokratik yapılı birisi olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapıya sahip olması, duygusal açıdan çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında göstermiş olduğu direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir(Erdoğan, 1999: 25).Çalışanın örgüt içindeki davranışında kişilik her ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de bir o kadar önemlidir. Genellikle kişiler, strese eğilimli olma düzeyleri düşünüldüğünde birbirlerinden farklılık göstermedirler. İşgörenleri, strese yatkınlıkları bakımından sınıflandırılması gerekirse "ATipi", "B Tipi" ve "Karma

Tip" kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir(Baltaş ve Baltaş, 2001: 56). Bu bağlamda, "*A Tipi Kişilik*" özellikleri; Meyer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki kardiyolog tarafından 1950 yılında ortaya çıkarılmıştır. Kişilik özellikleri strese olumlu yada olumsuz sonuçlar katabilmektedir. (Baltaş ve Baltaş, 2008: 222). Yapılmış olan birçok çalışma strese karşı değişiklik gösteren A ve B tipi kişilikleri göstermektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 110).A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler, kendileri, aile fertleri ve iş arkadaşları için yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine karşın, bu düzeye ulaşamamaları halinde mutsuz olurlar ve stres içine girerler (Ertekin, 1993: 40). Girmiş oldukları bu stresin etkisiyle belirlediği düzeye ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zaman da almış oldukları haz kısa sürer (Özcan, 2008: 14).Kişilerin, sahip oldukları kişilik yapıları hakkında fikir sahibi olmaları stresle mücadeleyi kolaylaştıracaktır. A tipi kişilik özelliğine sahip birey stres kaynakları ve stresle mücadele teknikleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadırlar (Durna, 2004: 205).

"B Tipi" kişilik özelliklerine sahip olan insanlar sert kurallardan arınmış ve daha esnektirler. Zamanı sorun etmemekle birlikte daha rahat ve sabırlı davranmaktadırlar. Hedeflerine ulaşma konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolayca sinirlenmezler ayrıca tedirgin de olmazlar. Yapmış oldukları işten haz duymayı bilirler. Yapmış oldukları işleriyle ilgili rahat tutum ve davranışları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi bir birey, A tipi bireyin aksine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça şeffaf ve rahattırlar. Zamanı pek umursamazlar. Diğer bireylerle bir yarış halinde değildirler. Konuşmaları daha rahat ve sakin tondadır. B tipi birey kendinden ve çevresinden emin bir tiptir (Güçlü, 2001: 97).B tipi kişilik özellikleri A tipi kişilik özelliklerinin zıttı olarak ortaya konmuştur. B tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin çalışma davranışları, A tipine göre farklılık göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277). B tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerde zaman zaman A tipi davranışlar görülmektedir. Fakat bu çok nadir ve az olduğu için önemsenecek bir davranış şekli değildir. (Artan, 1986: 99).Bu tipte olan kişiler yumuşak başlıdırlar. Diğer bireylerle, nesnelere, olaylarla kolay iletişim kurmaktadırlar. Başka kişilerle konuşup tartışır, duygularını ve düşüncelerini açık seçik ortaya koyarlar. Her alanda başarılı ve becerikli olmadıklarını kabul ederler

(Köknel, 1998: 154).*Karma tip kişilik özellikleri* ise genelde A ve B tipi kişilik özelliklerinin bir karşımı özellik gösterirler ve stres kaynakları da, yukarıda izah edilen A ve B tipindeki kişilerin değişik özelliklerinden duruma göre etkilenirler.

3.2. ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI

Stresin oluşumunda bilişsel özellikler etkilidir. Bu bağlamda, stres kişilerin çevresinde olup biten olaylara ve nesnelere karşı geliştirmiş oldukları bilişsel tepkilerdir. Bu tepkileri kontrol etme yeteneği ve bu şartlar altında çevre ile ilişkilerini düzenleme durumlarıdır (Lazarus ve Folkman, 1984: 55).Çalışanlar çevresel etmenlerin etkisiyle hedeflerini değiştirmek zorunda kalmakta, buna bağlı olarak ta gerilim ve stres yaşamaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin o işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların gündelik yaşantılarında maruz kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, yaşanan yerin genel sorunlarının, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal afetlerin birer stres kaynağı olduğu çok açıktır (Ekinci ve Ekici, 2003: 111).Bireyin çevresel etmenlerden kaynaklanan stres kaynaklarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Keskin, 1997: 144):

- Fiziksel çevre koşulları
- Ekonomik koşullar
- Politik belirsizlikler
- Sosyal yaşam stresleri

Kişiler yukarıda sayılan nedenlerden dolayı strese maruz kalabilirler. Bu nedenlerin temellerine inilerek sorunların çözümü mümkün olabilmektedir. Stres azalarak değil artarak ilerleyen bir hastalıktır. Stresin, yukarıda sunulan kişisel kaynaklarına ilave olarak, bir örgüt ortamında çalışanlar açısından, örgütsel kaynaklarından da bahsetmek olasıdır. Stresin örgütsel kaynakları olarak adlandırılan bu nedenler aşağıda sunulmuştur.

3.3. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel stres kaynaklarıbirçok araştırmacı tarafından incelenmiş, sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Bu çalışma örgütsel stres üzerinde ağırlıklı olarak durulduğunda, örgütsel strese ilişkin derinlemesine bilgi vermekte fayda

görülmektedir. Bu kapsamda bu konu çalışmanın devamında daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

4.ÖRGÜTSEL STRES

Bu bölümde örgütsel stres çalışmanın ana konularından birini oluşturduğundan, öncelikle örgütsel stres kavramına ardından örgütsel stres kaynaklarına, örgütsel stresin sonuçlarına ve son olarak ta turizm işletmelerin oluşan örgütsel strese yer verilmiştir.

4.1.ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMININ TANIMI

Birtakım toplumsal ihtiyaçları karşılamak için mal veya hizmet üretmek örgütlerin amaçlarıdır. Bu amaçlar doğrultusunda, örgütlerin doğru nitelikte ve sayıda çalışana ihtiyaçları vardır. Öte yandan bireyler de hayatlarını devam ettirebilmeleri için çalışmak zorundadırlar. Bu yüzden hayatlarının büyük bir kısmını da çalışarak geçirirler. Bu bağlamda gündelik hayatında birçok stresle karşı karşıya kalan birey iş hayatında da farklı nedenlerden dolayı stres yaşamaktadır (Türker, 2009: 19).

Küreselleşmenin artması, mevcut iş çeşitlerini, iş ortamlarını ve ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek işgörenlerin hayatlarını kararsızlık ve dengesizlikle çevirmiştir. İşgörenler ekonomik sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için daha fazla bedensel gayret göstermek zorunda kaldıklarından, baskıya daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bunun yanında teknolojik gelişmelerin başında iletişim teknolojisi geldiğinden, çalışanlar arası ikili iletişim zamanla yok olmaktadır. Bu durum, işgörenleri diğer işgörenlerle paylaşmak istediği şeylerden uzaklaştırmakta ve kişileri yalnızlığa itmektir. Bu nedenler, işgörenleri tedirgin, endişeli, korkulu bir ruh haline dolayısıyla yalnızlığa itmektir (Ekici ve Ekici, 2003: 109).

Çalışma hayatı, kişilerin hayatının her alanına yayılan bir önemdedir. İş hayatı kişilerin statüsünü, hayattan almış olduğu tatmin ve zevki ve ailesine sağladığı imkânları belirlemektedir. Örgütsel stres, iş stresi veya meslek stresi olarak da tanımlanabilmektedir. İş stresi, kişilerin sıradan işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenmiş olup, işleyişiyle ve diğer insanlarla etkileşiminden doğan bir durumdur (Pehlivan, 1995: 11).

Örgütsel stres, bir örgütte, belirli bir konumda bulunan işgörenlerin içinde bulunduğu durumları anlatmak için, bir anlamda diğer örgüt üyelerine göre farklılığını vurgulamak için kullanılan bir terim olarak da görülmektedir. Örgütte iş, başlı başına bir zorlama etkenidir. Çalışanın kişilik özellikleri ve işini bir zorlanma kaynağı olarak görmesi, çalışanları en baştan stres altına sokmaya ve çalışanları psikolojik açıdan zorlamaya başlamaktadır. Her örgüt birçok stres kaynağı geliştirir ve çalışanların, geliştirdiği stres kaynağına maruz kalmasına sebep olur (Ertekin, 1993: 146).

Örgütsel stres üzerine yapılmış olan çalışmaların bir çoğu, işgören stresinin örgüte etkilerinden ziyade bir örgütte çalışanlar üzerinde strese yol açan faktörler ve bu faktörlerle nasıl baş edilebileceği üzerine yapılmaktadır. Stres konusunu yalnızca yönetici açısından ele alan çalışmalar da mevcuttur. Bir örgütte hangi faktörlerin işgörenler üzerinde daha ileri derecede stres oluşturduğu bulunup o hususta gerekli bir takım önlemleri almak “stres yönetimi”nin temelini oluşturmaktadır (Bayram, 2006: 28).

Stresli işgörenler oluşmuş olan streslerinin örgütsel nedenlerden dolayı meydana geldiğini söylüyor ise, yöneticiler bu durumu inceleyip gerekli önlemleri almalıdırlar. Diğer yandan yöneticiden strese neden olayları önceden sezebilmesi ve işgörene destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin, strese karşı, çalışanlarını destekleyici bir tutum göstermesi işgörenlerin iş tatminini ve işe devamını olumlu yönde etkiler (Tutar, 2000: 294).

İşgörenler, her ne olursa olsun stresli dönemlerinde desteğe ihtiyaç duyarlar ve tutum ve davranışlarının dikkat edilerek incelenmesi ve takip edilmesi gerekmektedir. Hiçbir araştırma yapmadan çalışanlarını yaşamış olduğu stres kaynakları hakkında bir yargıya varmak doğru değildir. Birçok yönetici, çalışanların stresinin nedeninin kendisinin olabileceği gibi, rahatsızlıklarını dile getirenlere de tepki göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin, daha objektif davranması gerekmekte ve bir başka yöneticiden yardım istemesi gerekmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 111).

Örgüt içerisinde strese neden olan faktörlerle ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olup sonuçlar değerlendirilerek bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır.

Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan bazı temel noktalar şunlardır (Güney, 2006: 319):

- İşle doğrudan ilgili unsurlar (otel işletmelerinde daha yoğun departmanlarda (yiyecek-içecek) çalışan işgörenler örnek verilebilir.)
- Çalışma yaşamındaki mesleki gelişme,
- Çalışanların örgütteki rolü (yönetici konumunda çalışmayan orta kademe işgörenler örnek olarak verilebilir)
- Örgüt dışı sosyal ilişki (arkadaş çevresinin azlığı veya yokluğu)
- Örgütsel iklim.

Bir birey bütün olarak düşünüldüğünde, strese maruz kalması birçok etkenle açıklanabilmektedir. Yukarıda sayılan sınıflandırmalar bunların temeli niteliğinde olup farklı sınıflandırmalara girebilecek başka nedenlerde mevcuttur.

4.2.ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Stres, kişilerde üzüntü ve çöküntüye sebep olmaktadır. Çalışanın, zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçirerek belli amaçlar doğrultusunda istenilen rol ve görevleri yerine getirmek durumunda olması, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarmıştır. Kişi ve iş stresinden doğan örgütsel stres, kişinin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilmekte ve kişisel farklılıklardan ve psikolojik etkenlerden etkilenen, kişiye psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285).

İş hayatında karşı karşıya kalınan stres olgusu hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel veya psikolojik olumsuzluklar yaratmaktadır. İş görenlerin sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Stres, işgörenlerin işe devamsızlık etmelerine ve bundan dolayı işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla iş yeri bu durumdan zarar görmektedir. İş görenlerin herhangi birinde görülen stres diğer çalışanları da olumsuz yönde etkilemekte ve verim azalmaktadır. Oluşan stresin azalması hem işgörenin örgüte katkısını arttırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (Balcı, 2000: 89). Örgüt açısından stres, yaşamın büyük bir kısmını iş yerinde geçiren kişinin içinde olduğu durumu anlatmak kullanılmakla birlikte,

daha çok duygusal, kişisel öğeler ve tecrübelerle dolu bir kavramdır (Aktaş, 1992: 26). Örgütsel stres, örgütle veya işle ilgili herhangi bir beklentiye karşı eksik kalması olarak da tanımlanır. Fakat her örgüt, yapılan işe, kullanmış olduğu teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğilim ve tecrübelerine, örgüt içi guruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yaratmış olduğu iklime göre stres kaynakları oluşturur (Ertekin, 2006: 9).

Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları beş başlık altında incelenecek olup bunlar; işin yapısıyla ilgili stres kaynakları, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları, örgütsel politikadan kaynaklanan stres kaynakları, iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres kaynakları, örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

4.2.1. İşin Yapısıyla İlgili Stres Kaynakları

Hemen hemen her iş potansiyel bir stres kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bazı gerekleri ve istekleri mevcuttur. Bu istekleri yerine eksiksiz getirmek ve bunlara uyma davranışlarında bulunmak kişileri çoğu zaman strese sokabilir. Burada, kurumun plan ve prosedüründen kaynaklanan sorunlara eğilmek gereklidir (Balcı, 2000: 35). İşin yapısıyla ilgili stres kaynakları; aşırı iş yükü ve monotonluk, zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni ve ücret yetersizliği olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkündür.

- **Aşırı İş Yükü ve Monotonluk**

Örgütsel stres faktörlerinin en önemlisi ve en çok rastlanı aşırı iş yüklemesidir. Aşırı iş yükü çok fazla iş yapılması yada işin kısa sürede bitirilmesinin istenmesi gibi sayısal olabileceği gibi, işin zor olması ya da bireyin yetenek ve becerilerinin üstünde iş yapmasının istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir. Her iki durumda da aşırı çalışma sonucunda kişinin ruh ve beden sağlığının bozulması, bununla birlikte kişinin strese girmesi beklenen bir durumdur. Bu durumun tersi olan düşük iş yüklenmesi ya da az çalışma da monotonluğa ve ilgisizliğe yol açacağından strese neden olabilir (Yılmaz, 2006: 24). İşin çok olmasının yanında yapılan işin az olmasının stres yaratabileceğine değilmiştir ve bu doğrultuda yapılan araştırmalara göre dünyadaki en zor iş hiçbir iş yapmamaktır. Zamanının çoğunu oturarak geçiren,

çok az iş yapan işgörenlerin çoğu can sıkıntısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Buna karşın niteliksel az iş yükü ise tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işleri ifade etmektedir ve her iki durumda insanlara sıkıntı ve stres yaşatmaktadır. Önemli olan iş yükünün strese neden olmayacak optimal bir seviyede tutulmasıdır (Ökalp ve Kırel, 2001: 436).

Örgütlerde yapılan işin sürekli olarak aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması ve bunun sonucunda oluşan yorgunluk bitkinlik durumlarına kısaca monotonluk denmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 115). Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler görülmektedir (Erkan, 1989: 34-35):

- Kanıksama,
- İsteksizlik,
- Dikkat dağılması,
- Becerilerin azalması,
- Yorgunluk,
- Bezginlik ve bitkinlik,
- İş hatalarına bağlı olarak kazaların artması,
- İş ritminin azalması,
- İşten kaçış

Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluk demektir, işlerin monotonluğa dönüşmesi çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bundan dolayı, ılımlı bir seviyede stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek işgören üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 286).

Monotonluk, işe yabancı kalma, isteksizlik, memnuniyetsizlik, körlenme, devamsızlık, dikkatsizlik, kaza tehlikesinin artması, yapılan işin anlamının kaybolması ve hatalı mal yüzdesinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Yapılacak olan değişikliklerde kişilerin fikirlerinin alınması, iş ve çalışma dönemlerinde farklılık yapılması, grup içinde iş değişimi yapılması, ufak iş gruplarının oluşturulması, iletişim şartlarının artırılması, renk düzenlemesinin yapılması, ufak beden hareketlerinin yapılacağı molaların olması ve müzik yayını yapılması gibi uygulamalarla monoton iş koşullarının düzenlenmesi sağlanabilir (Şimşek, 1994: 243).

- **Zaman Baskısı**

Hayatta telafisi olmayan tek şey “zaman” dır. Geri getirilemeyeceğinden dolayı zaman kavramı oldukça tasarruflu kullanılmalı ve gereksiz toplantılardan kaçınılmalıdır. Zamanı israf eden unsurlar oldukça fazladır stresten kaynaklanan kararsızlık veya yönetici eksikliği zaman tasarrufunu engellemektedir. Tüm bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda zamanın her birey için önemli olmasının yanında her işletme, kurum ve kuruluş içinde oldukça önemlidir.

Bazen, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen misafirler, sürekli çalan telefonlar, çalışanların zamanı kontrol altına almalarını engelleyerek zamanın hızla akıp gitmesine yol açmaktadır. Yapılacak olan işlerin zamanında yetiştirilememesi ise kişide gerginlik ve stres oluşturur (Aytaç, 2006: 4).

Bunun yanı sıra yönetimle ilgili konularda zaman baskısı daha fazla hissedilmektedir. İşi zamanında yetiştirme zorunluluğu yöneticilerde bazı baskılara neden olmaktadır. Bu durum da yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmalarına onların aile ve arkadaş grupları ile aralarında çatışmaların ve problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Avcı, 2007: 56). Yönetimin, dolayısıyla yöneticilerin, verimini zaman açısından olumsuz yönde etkileyen “zaman tuzağı” denilen etmenler şu şekilde sıralanabilir: (Öktem,1993: 217-228):

- Ziyaretçiler, geliş nedenine göre ilgili görevlere havale edilmedikçe ve kalış süreleri kibarca sınırlandırılmadıkça yöneticilerin çok zamanını almakta, yöneticinin çalışması kesintiye uğramaktadır.
- Gereksiz, yararsız, amaçsız, gündemsiz yapılan toplantılar, üstelik sohbet ve tartışmalarla uzayıp herhangi bir sonuca varılamıyorsa, yöneticinin zamanını fazlasıyla almaktadır.
- Zaman yitirici bir diğer durum, kararsızlıktır. Ani verilen kararların, yanlışta olsa düzeltilebilmesi için zaman kalacağı fakat geç verilen kararların düzelmesinin imkânsız olacağı anımsatılmaktadır.
- Yönetimin hiçbir zaman bulunamamasının nedeni merkeziyetçi yapının korunmasıdır. Yığılı rutin işlerle mücadele eden bir yönetici, soluk almak için zaman bulamazken astlar boş oturan kişiler konumunda kalabilirler.

- Ast üst ilişkiler ve iletişimde yaşanan olumsuzluklar da zaman kaybolmasına neden olabilmektedir. Yöneticinin astlarını makamına gereksiz yere çağırması, astların görüşmek üzere sıra beklemesine yol açmaktadır. Astların da zamanının değerli olduğunun bilincine varılması, yapılacak işlerin sürekli olarak düzenli ve zamanında yerine getirilmesinin ya da getirilmemesinin maliyetini dikkate almak gerekmektedir.

Zaman baskısını, kamu kesiminde çalışanlara nazaran özel sektör çalışanları daha fazla hissetmektedir. Bu da çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Özellikle işlerin zamanında yetiştirilemediği zamanlarda çalışan işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Akgündüz, 2006: 32).

- **Vardiyalı Çalışma Düzeni**

İşletmelerde, çalışma süreleri ve dinlenme için verilen araların sıklığı ve süresi çalışanların fiziksel ve ruhsal dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan araştırmalar, insan yapısına en uygun çalışma süresinin günlük en fazla 7,5 haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007: 88). Uzun çalışma süreleri, çalışanları psikolojik ve fiziksel olarak yormasından ve aynı zamanda yaşamının diğer alanlarına ayırabilecekleri zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilemesinden dolayı, kişilerde stres yaratır (Aydın, 2008: 47).

Vardiyalı çalışma, 24 saat devamlılık gerektiren işlerde sürekliliği destekleyecek şekilde günün değişik zaman dilimlerinde yapılmış çalışma olarak tanımlanabilir. Bu zaman dilimlerinin hepsine de vardiya denilmektedir. Bir çok ülkede değişik vardiya biçimleri vardır. Genellikle gündüz vardiyası 08-16, öğleden sonra/ akşam vardiyası 16-24 ve gece vardiyası 24-08 saatlerini içermektedir (Ak, 2007: 2). Vardiya sistemi ile çalışanların günlük fonksiyonel faaliyetlerinde ritmik değişiklikler meydana gelmektedir. Akşam saat 20.00' den sonra faaliyetlerinde düşmeler ve uyku ihtiyacı başlar. Gece vardiyasında insanların doğasına uymayan ve zorlayıcı bir çalışma biçimi sürdürülür. Çalışanların, gece gündüz vardiyalarına geçişte uyum sağlaması ancak 4-6 günde meydana gelmektedir (Alkan, 1991: 93). Vardiya düzenine genellikle gençler daha kolay alışmaktadırlar. Fakat vardiya düzeninde çalışma süresi uzadıkça sağlık problemleri meydana gelme ihtimali

oldukça fazladır. Vardiyalı çalışma özellikle ileri yaş insanlarda ciddi sağlık sorunları yaratmaktadır (Costa, 2005: 68).

- **Ücret Yetersizliği**

Düşük ücret veya ücret azlığı, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanan primlere aşırı derecede bağlanma hem çalışanlar hem de aileleri için başlıca stres kaynaklarıdır. Çünkü bunlar kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklarına iyi bir eğitim sağlayamamak, hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi uzun vadede ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek nedenlerdir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 82).

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi, kişinin hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkilemektedir. Örgütlerde uygulanması gereken adaletli ücret sistemi üç temel ilkeye dayanmaktadır. Bunlar (Canman, 1995: 38):

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretler piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

Dill ve Feld streste en güçlü etkenlerden birinin “para” olduğunu ve düşük gelir gruplarında mali zorlukların güvensizlik ve belirsizliği arttırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir (Uçman, 1990: 69).

4.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş hayatındaki bir diğer önemli stres kaynağı örgüt yapısı ve onunla ilgili konulardır. Bireyler herhangi bir örgütte, sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini terk etmek zorundadırlar. Buna ek olarak örgütsel hayatın bu önemli gerçeği karşımıza pek çok stres yapıcıyı da meydana getirmektedir (Artan, 1986: 87).

Kişiler herhangi bir örgütte sistemin bir parçası olabilmek için kendi özgür iradelerini ve kişiliklerini terk etmek zorundadırlar. Buna ilave olarak örgütün hedef ve yöntemlerinin belirsizliği, bölümler arası çekişmeler ve baskı, sıkı yönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılamama, iş baskısı, çalışanlara beslenen duyarlılık seviyesi, bürokratik uğraşlar, uyum baskısı, bireyin örgüte ait olma duygusunun az

yada çok olması, iletişim kanallarının güzel çalışmaması gibi etkenler bireyi strese iten nedenlerdir (Erdoğan, 1996: 112).

Örgütlerde, astlara güven veren, iletişime açık faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik ve işgörenlerin özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetler olarak önemli bir yere sahiptir. Örgütsel kademelerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise kapalı ve tehditkar bir özelliğe sahiptir. Baskın önderlerin sıkı kuralları ve emir komuta zincirinin ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yollarıyla baskılarını çalışanların üzerinde her zaman kuran bir tutum, çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Tutar, 2004: 235). Örneğin, emniyet teşkilatı gibi kurumlarda örgütsel stres faktörlerinin çoğunluğu sanılan aksine işin zor olmasıyla ilgili değil, örgüt yapısıyla ilgilidir. Brown ve Cooper, 500 den fazla İngiliz polisi üzerinde stres seviyeleri konusunda incelemede bulunmuştur. Tespit edilen 61 stres kaynağının büyük bir bölümünün örgüt yapısı ve iklimi ile ilişkili olduğunu görmüştür (personel yokluğu, işgören devir oranının fazlalığı, danışma ve iletişim yetersizliği, idarenin günlük talimatları, aşırı kırtasiyecilik, vb.). Sadece 3 tanesi gerçekten işin kendisinin bir stres kaynağı olduğunu belirtmiştir (aşırı iş yükü, direkt ve kontrol dışı faktörler ve yeni tekniklere uyum zorluğu) (Jenniffer, 1996: 31).

Tamamlayıcı uyumluluk durumunda örgüt ve çalışan kişi diğeri tarafından beklenen özelliklerinin tamamını eksiksiz bir şekilde yerine getirmektedir. Yani örgüt çalışanları tarafından istenmiş olan finansal, fiziksel ve psikolojik istekler karşılanmaktadır ve kişiler arası ilişkiler ve büyüme fırsatları tam olarak sunulmaktadır. Bir diğere şekilde, örgütün çalışan bireylerden beklemiş olduğu zaman, çaba, girişim, bilgi, beceri ve yetenekler işgörenler tarafından sağlanmaktadır (Kristof, 1996: 49). Örgüt ve insan ilişkilerini tahlil etmek, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onları amaçlara ulaştıracak ekip çalışması yapmaya imkân veren bir atmosfer oluşturmak işgörenlerin streslerini azaltmak için iyi bir adımdır (Keskin, 1997: 141).

4.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Kişinin stresine etki eden bir diğere faktör de örgüt politikalarıdır. Başarı değerlendirmelerinin adaletli olmaması, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların sıkı

olması, iş gruplarını değiştirme, tutarlı olmayan yöntemler, sık yer değiştirmeler ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar bireyde stres yaratmaktadır (Taştan, 2006: 8).İşletmenin kârlılığını, verimini arttırması ve varlığını sürdürebilmesi, bununla birlikte bireysel amaçlar göz önünde bulundurularak üst yönetim tarafından hazırlanan örgütsel politikalar, stres oluşturan kaynaklar arasındadır (Aydın, 2004: 56).

- **Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi**

“Adalet Mülkün Temelidir” sözünü maddi ve manevi olarak düşündüğümüzde ve konumuza uyarladığımızda, “adalet kişilerin ruh sağlıklarının da temelidir. Adaletsizlik, toplum hayatında yahut yönetsel ilişkilerin temelinde, yıkıcı sarsıcı ve yüksek düzeyde etki yapar. Adaletsiz uygulamaya maruz kalan, hakkını alamadığında, adaletin de tecellisini göremediğinde, kendisini içten içe yer bitirir; sıkıntısını, uğradığı haksızlığı etrafına sık sık anlatır ki, bu önemli bir stres nedenidir. Bir çalışanın üstünden beklediği “eşit işe erit ücret”tir. Bu temel kurala uyulmadığı taktirde ast üste küser ve bu küskünlük içe kapanmaya ve protestoya dönüşür (Sandal, 2004: 3).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, ücret, işten çıkarılma gibi çok önemli konuları kapsamaktadır. Bu değerlendirmelerin adalet ilkesi gözetilerek yapılması çok önemlidir. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sırasında adaletsiz olunması ve taraflı bir tutum sergilenmesi de işgörenin gerginlik yaşamasına ve strese girmesine neden olacaktır (Aydın, 2004: 56). Diğer yandan kişinin yetenek ve niteliklerinin iyi değerlendirilmemesi, meslekte yeteri kadar ilerleyememe, yetki ve sorumluluk verilmemesi demektir. Bu olay karşısında kişi kendisini değersiz hisseder, kapasitesinin çok altında bir performans gösterir ve kendini yetiştiremez. Bu durum, kişinin stresinin artmasına neden olur. Kişinin değerlendirilmesindeki haksızlıkların belirsizliklerin olması veya değerlendirmenin ne ölçüde yapıldığının tam olarak bilinmemesi de kişilerde stres yaratır (Durna, 2004: 194).İşgörenler örgütlerde iki açıdan değerlendirilir. İlk olarak işgörenin performansının değerlendirilmesi, ikinci olarak ta yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi, işgörenin görevini yapma durumunu değerlendirirken

yeterlilik değerlendirmesi ise iřęörenin zeka, yetenek, ilgi ve kişiliğini değerlendirmektedir (Pehlivan, 1995: 32).

İřęörenlerin değerlendirilmesi bu anlamda, iřęörenlerin, ücret, işten çıkarılma gibi hayati önemi olan konuları kapsadığından değerlendirmenin adaletli yapılması oldukça önemlidir. İřęörenlerin bu performans değerlendirmesi esnasında taraflı ve adaletsiz bir tutum ile karşı karşıya gelmesinin de iřęörenin gerginlik yaşamasına buna bağlı olarakta strese maruz kalmasına sebep olacaktır (Aydın, 2004: 56). Özel sektör üst yöneticilerinde oldukça önemli stres kaynağı olarak ilk sırada “personel değerlendirmede adaletsizlik olması” yer almaktadır. Üst düzey yöneticilerin değerlendirme sistemini adaletsiz bulmaları, değerlendirme ölçülerini belirsiz ve keyifli olduğunu düşünmeleri kişilerde büyük ölçüde stres oluşturmaktadır (Güney ve Demir, 1997: 138).

- **Ücret Adaletsizliği ve Yetersizliği**

Ücretlerinin yetersizliğinden dolayı bir çok iřęören bir diğer işte çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durum da fiziksel ve psikolojik yönden vücudun daha çok riskle karşı karşıya kalması demektir (Işıkhan, 2004: 104). İşletmelerdeki ücret sistemi iřęörenlerin örgüt veya örgüt dışı yaşamını etkilemektedir. İřęörenin ücretini arttırarak yaşam koşullarını yükseltme çabası ile işletmelerin en az maliyetle en fazla “kar”ı elde etme çatişmektedir. Bu çatişmalar iş hayatında strese neden olmaktadır.

İřęörenlerin, yaptıkları işin karşılığında hak etmiş oldukları ödöl ücrettir. İřęörenlerin yaptığı işe karşılık aldıkları ücretin beklenenden az olması, zam veya ikramiyelerin yetersiz olması, iřęörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve uygun nitelikte bir evde oturtamayacağı yani maddi yükümlölüklerini zamanında ve tam olarak yerine getiremeyeceği anlamına gelmektedir. Bu durumda bireyin kendisine ve ailesine gerekli olan asgari geçim şartını sağlayabilmesi için, ek iş aramasına, özellikle de geceleri ya da tatil günleri ek çalışmasına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu aşırı yorgunluk ve buna bağlı olarak gelişen strestir (Yılmaz, 2006: 20).

Yeterli olmayan kazanç, iřęörenin ailesini yeteri kadar besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturtmasını engelleyeceği anlamına gelir. Ailenin tatil ve boş vakitlerini geçirmesi ve kendileri için asgari

şartları sağlaması fazla mesaiye ve gece mesailerinden elde edilecek gelirlere bağlı olduğundan aile hayatı ve sosyal hayat büyük zarar görebilecektir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 81).

- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol bireyin bulunduğu statü, sınırları içinde ne yapıp ne yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların hepsidir. Kişinin bir sosyal grup içerisinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde o kişinin aynı zamanda rolü de belirlenmiş olacaktır. Bireyin aynı zamanda birden çok rolü gerçekleştirmesi ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün tamamlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği hallerde rol belirsizliği görülür. İşgören sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi durumlarda rol belirsizliği oluşur (Erdoğan, 1994: 89).

Kişinin rolleri hususunda yeterli birliye sahip olmaması halinde rol belirsizliği görülür. İşin amaçları yeteri kadar tanımlanmadığında ya da birey ne yapacağını bilemiyorsa stresin oluşması önlenemez bir gerçektir. Örgüt çalışanlarının yaşamış olduğu rol sorunları çalışanları strese sokup, sağlıksız, mutsuz, işletmeye güveni kalmamış ve çalışma için isteksiz insanlar haline getirir, örgüt ise, sağlıksız, güçsüz, isteksiz ve tükenmiş işgörenlerle çalışmak zorunda kalır (Bümin ve Şenol, 2000: 571).

Rol belirsizliği kavramının, yapılmış olan diğer tanımları da şöyledir; rolü üstlenecek bireyin rolüyle ilgili beklentileri tamamen algılayamaması ya da aldığı rolün gereklerini yerine getirmek için herhangi etkinliklerde bulunacağı hususunda yaşanan belirsizlik rol belirsizliği olarak tanımlanır. Görev tanımlarının yeterli olmaması, görevle ilgili açıklamaların yetersiz olması, hızlı teknolojik gelişim ve organizasyonun karmaşıklığının artması da rol belirsizliğine neden olur (Topuz, 2006: 13). Rol çatışması sıklıkla bireylerin birbirlerinden farklı ve tutarlı olmayan görevler sebebiyle oluşan baskı sonucu meydana gelir. Rol çatışmaları işletme içerisinde meydana gelebileceği gibi işletme haricinde de meydana gelebilir. Bunlardan en belirgin olanı aşırı iş yükü nedeniyle meydana gelen rol çatışmasıdır.

Bu daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında ortaya çıkabilecek bir çatışmadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 191). Konuyla ilgili literatür taramasında rol çatışmasının genelinde şu dört şekilde ortaya çıktığı ortaya konmaktadır. Bunlar aşağıda sunulmuştur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 116):

1. Rol çatışması, bir kişinin örgütteki rollerinin gerekleri ile bireyin kendi değer ve yargıları arasındaki çatışmadan yaşanabilmektedir.
2. Rol çatışması, kişinin işteki çalışanların kendisinden beklediği davranış ve oluşan talepler ile iş dışındaki kişilerin beklediği taleplerin uyuşmadığı dönemlerde görülebilmektedir.
3. Rol çatışması, bir bireyin göstereceği kapasitesinin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilmektedir.
4. Rol çatışması, bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine, beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilmektedir.

Rol çatışması, işteki iki beklentinin birbirleriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumundaki rol uyumsuzluğu bireyin yeteneğinin yaptığı işin niteliği için gerektiğinden çok veya az olması ya da birden çok yöneticiden birbirleriyle çelişkili talimatlar alması gibi değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır (Kolosa, 1979: 310).

4.2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Bireylerin stresle karşı karşıya kalmasına yol açan önemli etkenler arasında çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve bunu etkileyen fiziksel koşullar yer almaktadır. Bu koşulların en uygun seviyeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkiler ve örgütle kendini bütünleştirmesi de kolaylaşır. Bu sebepten dolayı aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi bazı fiziksel şartlar çalışanın çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlemelidir (Sabuncuoğlu, 1987: 55). Fiziksel koşullardan kaynaklanan stres kaynaklarını; gürültü, ışıklandırma yetersizliği, hava koşulları, tehlike unsurlarının varlığı olmak üzere dört ana başlıkta toplanabilir.

- **Gürültü**

İşgörenleri iş ortamında etkileyen önemli fiziksel faktörlerin başında gürültü gelmektedir. Gürültü, kişi yada toplumun rahatını bozar ve sağlığını olumsuz yönde

etkiler bu sebeple gürültü istenmeyen bir ses olarak ele alınır. Gürültü, birden bire meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Gürültünün insan sağlığı üzerindeki etkilerini, fizyolojik olarak, geçici ya da kalıcı işitme hasarları, kan basıncında artış ve nabızda hızlilik, dolaşım sisteminde değişiklikler, ani refleksler, ürkme, uyku bozukluğu ve yorgunluk, psikolojik olarak ise davranış bozuklukları, korku, rahatsızlık, tedirginlik, zihinsel etkinliklerde yavaşlama ve iş veriminin azalması olarak sıralamak mümkündür (Işıkhani, 2004: 126). Gürültü işgörenlerin işlerine tam konsantre olamaması, sosyal ilişkilerinin bozulması, enformasyonun bozularak yanlış anlaşılmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı gürültü çalışanların sinirli ve gergin bir ruh hali içine girmesine ve strese maruz kalmasına neden olmaktadır (Dylan, 1984: 88).

İş yerinde meydana gelen olağan gürültüler işgörenleri oldukça etkiler ve rahatsız eder. Çünkü insan vücudu her şey gibi gürültüye de alışır. Gürültü, bazı monoton olan ve kuvvete dayanan işlerde ritmik olarak ortaya geliyorsa randımanı artırıcı rol de oynar (Eren, 1993: 187).Stresle ilgili yapılan çalışmalarda gürültü, laboratuvarlarda incelenebilecek en kolay faktör olmasından dolayı en çok ele alınan konulardan biridir. Yapılmış olan araştırmalarda 80 desibeli aşan gürültülü ortamlarda devamlı bir şekilde bulunulduğunda, yüksek tansiyon, kardiovasküler düzensizlikler, mide ülseri gibi fizyolojik rahatsızlıkların meydana geldiğini göstermiştir (Ferda, 1992: 140).

- **Işıklandırma Yetersizliği**

İş ortamındaki ışıklandırma derecesinin yetersizliği de stres oluşturan bir diğer konudur. İş yerinin yeterince ışıklandırılması ile iş veriminin artması ve kolaylıkla yapılması arasında bir ilişki vardır. Yapılmış olan çalışmalar ışık derecesinin artmasına paralel olarak üretimin %8-27 oranında arttığını ortaya koymaktadır. İyi olmayan ışıklandırma ise uygun olmayan bir çalışma ortamı oluşturur ve göz sinirleri yıpranır, geçici veya daha kötüsü daimi körlüklere yol açar. Bunun yanında yüksek şiddete sahip göz kamaştırıcı ışıklar ise çalışanın görüş duyarlılığını azaltır. Parlaklık ise; geçici körlük, baş ağrısı ve göz sulanması gibi durumların meydana gelmesine sebep olmaktadır (Sızan, 2006: 60).

Sağlıklı bir ışıklandırma hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdeleyerek iş verimini artırır. İşgörenler gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih eder. Gün ışığına yakın bir ışıklandırma kişilere çalışma sırasında ferahlık verir. Kötü ışıklandırma yorgunlukla birlikte can sıkıntısına neden olur. Çalışanın hem dikkatini dağıtır hem de moral olarak yıpratıp, sinirli kılar. (Eren, 2007: 280).

Karanlık, çalışanlar açısından büyük bir düşman olurken, yeterli seviyedeki aydınlık önemli bir güvenlik unsurudur. Bu unsur insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan birisidir. Yetersiz bir ışık miktarı görme alanını daralttığı gibi, objelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasına da imkân vermez (Eroğlu, 2000: 314). İşletmelerde fazla veya az ışıklandırma kazalara neden olmaktadır. Bu durum bir takım kazalara neden olurken işgörenin gözlerini de yormaktadır. Dolayısıyla da işgörenler bir zorlanmayla karşı karşıya kalmaktadırlar (Örnek ve Aydın, 2006: 190).

- **Hava Koşulları**

Hava koşullarının olumsuzluğundan kaynaklanan ısı stresi, insan vücudunun soğuk ve sıcaklığa karşı göstermiş olduğu farklı tepkilerdir. İnsan organizması belli bir yere kadar soğuk ve sıcaklığa adapte olabilir. Ancak vücut adapte olurken, adapte olamadığı ısı durumlarında fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, buna bağlı olarak ta performansında düşme, kaza ve hatalarda artış yaşanır (Işıkhani, 2004: 130). Çalışma ortamındaki ısının alt ve üste değerlerinin 15,6-20 derece olduğu saptanmıştır. Ofis çalışanlarının veya daha az hareket gerektiren işler yapanların tercih etmiş oldukları ısı ise 19,4-28 derecedir. Kişilerin fiziksel hareketleri arttıkça, ortam ısısındaki değerlerin düşürülmesi gerekmektedir. Bu tip işlerde çalışanların kendilerini daha rahat hissettikleri ortam sınırları; 12,8-15,6 derece olarak belirlenmiştir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 120)

Fiziksel çevre, stres araştırmalarında, orta düzeyde stresör olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni, fiziksel şartların yol açmış olduğu olumsuz sonuçların kısa vadede takip edilememesi ve meslek hastalıkları dışındaki durumların kolay tanımlanamamasıdır. Oysa ses, sıcaklık ve ışık etmenlerinin etkileri, meslek hastalıkları ile sınırlanamayan çok yönlü etkilerdir. Buna ek olarak, birçok hastalık bu faktörlerin birlikte oluşturduğu streslerle ortaya çıkabilmektedir. Birtakım önlemler alınarak fiziksel şartların çalışma kalitesini düşürücü etkisini azaltmak

mümkündür. Bunların başında birtakım teknik düzenlemelerin detaylı olarak yapılması gelir. Bu yapılmış olan düzenlemeler gürültü-titreşim, aydınlatma ve hava koşullarına ilişkin mühendislik çalışmalarını kapsamaktadır. Bir başka önemli konu, koruyucu alet kullanımudur. İşgörenlerin anksiyete (endişe) düzeylerini düşürmek ve psikolojik açıdan katkı sağlamak işgörelere sağlanan danışmanlık hizmetiyle mümkündür (Erdem, 1992: 141).

- **Tehlike Unsurların Varlığı**

İş yaşamında strese yol açan etmenlerden birisi de, iş esnasında çalışanın maruz kalabileceği tehlikelerdir. Örneğin madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında işgörenlerin ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan tüm tehlike faktörü potansiyel stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması çalışanları bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır (Eroğlu, 2000: 325).

İş ortamındaki zararlı maddeler tüm katı, sıvı ve havada bulunan zararlı maddeleri kapsamaktadır. En önemlileri ise toz, duman, gaz, buhar ve sistir. Bu etkenler çalışanların sağlığını tehdit ettiğinden dolayı ve iş esnasında zorluk çıkardıklarından işgörenlerin gerginlik ve stres yaşamalarına sebep olmaktadır (Öncer, 2000: 147).Tehlike oluşturabilecek durumların söz konusu olduğu işlerde işgören, devamlı korku ve gerilim içerisinde olur ve tüm ilgi ve dikkatlerini iş üzerinde yoğunlaştırırlar. Bu durum, bireylerin aşırı yorulmasına ve bıkkınlığa yol açar (Kirel, 1991: 65).

Buraya kadar olan kısımda genelde strese neden olan yani stresin kaynakları üzerinde ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın izleyen bölümünde ortaya çıkan bu stresin sonuçları üzerinde durulmuştur. Söz konusu bu stres sonuçları, bireysel ve örgütsel stres şeklinde sunulmuştur.

4.4. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Kahn vd. (1964) tarafından 1964 yılında gerçekleştirilen rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili alışagelmış çalışmalardan bu yana yaklaşık olarak 40 yılı aşkın bir süredir gerçekleştirilmiş olan çalışmalar iş ve örgüt ile ilişkili stresi

değerlendirmiş, iş çıktıları ve işgören sağlığı üzerinde zararlı etkileri olduğunu göstermişlerdir (Bhagat vd., 2010: 11). Çağlar boyunca insanlar stresin etkisinden kurtulabilmek için ilaçlara sarılmışlardır. Güney Afrika'da yaşayan yerliler zengin bir kokain kaynağı olan "coca" bitkisinin yapraklarını kurutarak çiğnemiş ve problemlerinden kısa bir süre için uzaklaşmışlardır. Çinliler esrarı kullanmış, Araplar nargileyi kullanmışlardır. Sibiryalı köylüler ise kutsal kabul etmiş olduğu mantarları kullanmışlardır ve hala bu ülkelerde yukarıdaki sayılan bitkiler kullanılmaktadırlar. Bu, hayatın zor taraflarından ve kaderlerinden kurtulmaya çalıştıkları bir yoldur ve bu yolla mutluluğa ulaşacaklarına inanırlar (Norfolk, 1989: 173). Stresin sonuçları, bireysel ve örgütsel bazda olmak üzere aşağıda incelenmiştir.

4.4.1. Bireysel Sonuçlar

İşletmelerde örgütsel stresin yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkilerini sıralamadan önce, bireysel farklılıklar değerlendirilmelidir. Çünkü örgütsel stres kaynaklarının etkileri kişiden kişiye göre değişmektedir. Aynı şekilde örgütsel strese karşı gösterilen tepkilerde kişilere göre farklılık göstermektedir. Bazı insanlar örgütsel stres kaynaklarından daha çabuk etkilenirken bazıları da daha az etkilenmektedir. Dolayısıyla bireysel sonuçlar, işletmelerde örgütsel stresin çalışan ve yöneticiler üzerindeki olası olumsuz etkilerini vurgulamaya yönelik genel bir çerçeve olarak ele almak gerekmektedir. Bireysel stres etkileri ile önemli bir diğer husus ise, stresin kişiler üzerinde bazı olumsuz sonuçlar doğuracağıdır. Örgütsel stres işgörenlerin ve yöneticilerin kendilerini zorlayan etkenlere karşı koyabilmelerini ve amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak uyarılma mekanizmasını harekete geçirmekte ve motivasyonu arttırmaktadır (Iyancevich ve Matteson, 1996: 652). Stresin kişilere etkileri genel olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler olmak üzere üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

- **Fizyolojik Sonuçlar**

Kişilerin fizyolojik olarak etkilendikleri bir çok rahatsızlığı ile karşı karşıya kaldıkları stres arasında yakından ilişki bulunduğu kabul edilmektedir. Uzun süre strese maruz kalan bireyin hastalıklara karşı vücut direnci düşer (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 253). Stresin fiziksel sonuçları, bireyin üzerinde bıraktığı fiziksel etkilerdir. Kişinin stres altında kalması öncelikle bedensel işlevinin değişmesine

sebepler olur. Bedenin strese vermiş olduğu tepkiler hemen ya da belirli bir süre sonra olabilir. Herhangi bir stres kaynağı algılandığında beyin, vücuttaki adrenalinin daha fazla salgılanmasını sağlar. Stres kaynağına karşı olarak kan şekeri artar, kalp ritmi hızlanır, kaslar gerilir, terleme artar ve bütün duymalar fazla uyanır. Bunlar strese beden tarafından verilen ani tepkilerden ortaya çıkar ve çoğu zaman ciddi sonuçlar doğurmayabilirler. Diğer taraftan strese uzun dönemli tepkiler daha ciddi sorunlara yol açabilir (Can, 2006: 252).

Son yıllarda stresin birçok hastalığa neden olduğu kabul görmektedir. Stres uzun sürmesi durumunda hastalıklara neden olmakta ya da hastalığa karşı vücudun direncini kırmaktadır. Yoğun ve uzun süren stresin getirmiş olduğu tükenme ile beden direncinin düşmesi neticesinde hastalıkların etkisi daha da artmaktadır. Strese adapte olamamış bünyelerde şu rahatsızlıklar görülebilir (Okutan ve Tengillioğlu, 2002: 33):

- *Dolaşım Sistemi Kalp ve Damar Hastalıkları:* Çarpıntı, kalp atışında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hiper tansiyon.
- *Solunum Sistemi Hastalıkları:* Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.
- *Sindirim Sistemi Hastalıkları:* İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- *Üreme Sistemi Hastalıkları:* Cinsel iktidarsızlık, soğukluk.
- *İç Salgı Bezi Hastalıkları:* Hiper troid, şeker hastalığı.
- *Deri Hastalıkları:* Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi.
- *Hareket Sistemi Hastalıkları:* Kireçlenme, kas gerilmesine bağlı hastalıklar, migren ve kronik baş ağrıları.

Görüldüğü üzere stres insan vücudunda kimi kalıcı kimi geçici hasarlar bırakabilmektedir. Strese maruz kalındığında görülen bu hastalıklar zaman zaman ciddi boyutlara ulaşmakta ve kişilerde psikolojik çöküntülere de sebep olabilmektedir.

- **Psikolojik Sonuçlar**

Çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun, endüstrileşme ve şehirleşmenin getirmiş olduğu rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu

bireyler arası iletişim ve ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucu son yıllarda oldukça artan bir psikolojik rahatsızlık olduğu görülmektedir. Dünya nüfusunun % 3-5 inin farklı düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 129).Vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasallarla psikososyal stres yapıcılar arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilemiş olduğu kişinin iç yaşantılarına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Bireyin duygu veya düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri kişinin davranışında somutlaşmaktadır (Silah, 2000: 159).

Birtakım stres yaratan faktörler insan bedeninde olduğu kadar psikolojik yapısı üzerinde de etkili olmaktadır. Buna bağlı olarak da bireylerde psikolojik anlamda belirti ve işaretlerin olması kaçınılmazdır. Bu belirtiler şöyledir (Örnek ve Aydın, 2006: 203):

- Sürekli tedirginlik duygusu,
- İnsanlara karşı duyulan öfke,
- Hayattan zevk alamama,
- Hayatla ilişki kuramama,
- Ölüm korkusu,
- Bastırılmış öfke hissi,
- Kahkaha atamamak,
- İhmal duygusu,
- Gündelik yaşama dahil olamama duygusu,
- Sorunları kimseyle tartışmama duygusu,
- Yapılacak işleri unutma,
- Olayları ve insanları hatırlayamama,
- Alınganlık,
- Kapalı yerlerden ve doğal olaylardan aşırı korkma,
- Hiçbir şeye belli bir süre kendini verememe veya birini bitirmeden yeni bir işe başlamama.

Stres sonucu uyku veya uykusuzluk problemleri ortaya çıkmakta ve uykusuzluk insanların daha fazla gerilmelerine ve performanslarının ve dikkatlerinin

düşüşüne neden olmaktadır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakta, bazı durumlarda ise tam tersine aşırı uyuma isteği yaşanabilmektedir. Bu eğilime sahip bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 6).

- **Davranışsal Sonuçlar**

Stresin davranışsal boyutu kişilere göre değişiklik göstermektedir. Bu sonuçlar; alkol ve sigaraya başlama veya bunların kullanımının artması, ilaca bağımlılık, uykusuzluk, yemek yeme de bozukluk, stres altındaki bireyin en önemli davranış belirtileridir (Can, 2006: 253). Stresi bastırmak için bireylerin kullanmış oldukları sigara ve alkol tüketimi ile uyarıcı veya uyuşturucu madde kullanımı endişe seviyesini kısmen de olsa düşüren ve fizyolojik ve psikolojik etkileri nedeniyle zorlanıldığında ilk tercih edilen olumsuz sığınma yolları arasındadır. İlk başlarda yalnızca kaygıdan kurtulmak maksadıyla kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılığa dönüşür ve çok ciddi zararlara ve tahribatlara yol açabilmektedir (Soran, 2004: 84-85).

Strese yönelik davranışsal tepkiler aktif ve pasif olmak üzere iki grupta değerlendirilebilmektedir. Aktif olan davranışlar, genellikle stres oluşturan etmenlere yönelik olarak onu ortadan kaldırmayı amaçlamakta ve onunla savaşıma ile ilgili tepkilerdir. Pasif davranışlar ise, kaçma ile ilgili davranışları kapsamaktadır. Pasif davranışlar organizmanın maruz kaldığı stres durumlarından dolayı gösterdiği davranışsal tepkileri “aktif ve probleme yönelik” ile “pasif ve savunmaya yönelik olanlar” şeklinde ayrılmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006: 204).

Stres kişilerin beslenme düzeylerini iki şekilde etkilemektedir. Bazı bireyler, stres altındayken daha fazla yemek yeme eğiliminde olurlar. Bunun iki sebebi vardır: birincisi, bireyin, yemek yerken sorunları düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi, dolu mide ve bağırsakların daha çok kan harcamasıyla birlikte beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 7).

4.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Bireylerin sosyal çevresini de etkileyen stres, iş yaşamını da tehdit etmeye başlamaktadır. Yıkıcı stres çalışanların ve örgütlerin işlevlerini yerine getirememesine yol açar. Orta düzeyde stres verimliliği artırmaktadır. Aşırı yüksek düzeydeki stres, çalışanın fiziksel ve zihinsel sistemini tahrip eder ve aşırı yüklenmesine sebep olur. Yoğun strese maruz kalmış birey, işe yabancılaşma, işe geç gelme ve devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü yaşar ve bunlardan dolayı da işletme personel devir hızı artar (Aydın, 2008: 95).

- **İşe Yabancılaşma**

Çalışanlar birçok zaman çalıştığı örgütün ve o örgütte kullanılan üretim araçlarının tutsağı haline dönüşmekte, kurumun yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancılaşmaktadır. Bu durum ise çalışanları boşluğa ve bunalıma sürüklemektedir. Yabancılaşma, özdeşleşmenin karşıtı olarak çalışanın, kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmemesi, çalıştığı yere karşı bir itilme ve de uzaklaşma hissi duymasıdır. Örgütte strese yol açan nedenlerin bazıları yabancılaşma sorununu meydana getirmektedir (Işıkhani, 2004: 69).

Genel çerçevede yabancılaşmanın en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, diğer kişilerle temastan kaçma ve iletişim eksikliği, kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelme (Eroğlu, 2000: 337). Yabancılaşma sonucunda birey (Varol, 1991: 101):

- İşi, iş dışı amaçlara ulaşmanın bir yolu olarak değerlendirmeye başlayabilir. Bir diğer deyişle çalıştığı örgüt, onun için birincil önemini kaybetmiştir.
- İş rolüne göre, kendine verdiği değer açısından, kendi değerliliğine güvenemez hale gelir. İşten gurur duymama ve yeterliliklerine güvenmemenin sonucu ise, işe karşı ilgisizliktir.
- Örgütsel amaçlara bağlılığı azalabilir veya yok olabilir

İş yerinde ortaya çıkan huzursuzlukların nedeni olarak örgütlerdeki iş yeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki

farklılıklar gibi durumların varlığı gösterilebilir. Ayrıca iş yerindeki tatminsizlik ve çalışanların şikayetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da iş yerindeki huzursuzlukları arttıran bir diğer faktördür. Böyle bir yapının olması çalışanların uzun vadede strese girmelerine neden olacağı gibi örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı da hızlandırmaktadır (Gökçegöz ve Birinci, 2006: 5).

- **İşe Geç Gelme ve Devamsızlık**

Çalışanın belirli bir süre içinde işe gelmesi gerekirken, gelmemesi durumuna “devamsızlık” denmektedir. Personelin işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi önemli iş gücü kaybına ve üretimde aksamaya neden olur (Geylan, 2002: 41).

İşgörenler stresle başa çıkabilme adına, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Devamsızlık, işgörenin çalışma saatleri içinde işinde olmaması şeklinde ifade edilebilmektedir. Devamsızlıkta en önemli husus mazeretli veya mazeretsiz olmasıdır. Bu ikisi arasındaki ayrım, çalışanın izin alıp almamasından veya hastalık durumunda almış olduğu doktor raporlarından anlaşılabilir. Mazeretsiz devamsız, mazeretli devamsızlığa göre daha fazla iş doyumsuzluğu ile ilgilidir (Telman ve Ünsal, 2004: 35).

İşe geç gitme kişiden kişiye ve işten işe göre değişiklik gösterir. Derse girecek olan bir profesörün dersine geç kalma olasılığı daha azken, işe geliş saatleri işlenmeyen bir işçisinin geç kalma olasılığı daha fazladır. Bireyin işe geç gitmesini kâr olarak bilmesinden mi, yoksa stresten uzak kalmak istemesinden mi alışkanlık haline getirdiğinin saptanması gerekmektedir. Sürekli gözden kaçan işe geç gitme olayının ciddi bir şekilde ele alınmaması daha önemli sorunlara yol açabilir ve bu sebepten dolayı, bu durum örgütsel stres ve iş başarımıyla yakından ilgili olabilir (Beehr, 1995: 141).

İşgörenin işe geç kalma oranının düşük olması, iş tatminine sahip olduğunun bir göstergesidir. Elinde olmayan sebeplerden dolayı geç kalma oranları çıkarıldığında, iş tatminine sahip olduğunun bir göstergesidir. Gayri iradi nedenlerden dolayı geç kalma oranları çıkarıldığında, iş tatminine sahip olan işgörenlerin bu konuda gereken özen ve duyarlılığı fazlasıyla gösterdikleri

saptanmıştır. İş tatmini olan bireylerde işe geç kalma oranları düşük iken, iş tatminsizliği yaşayanlarda bu oran daha yüksektir (Akıncı, 2002: 10).

- **İş Kazaları**

İş kazası, bir takım iç veya dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması esnasında ortaya çıkan ve önceden planlanmamış herhangi bir olaydır. İş yerindeki bu kontrol dışı olayların iş kazası sayılabilmesi için hasara sebep olması gerekmektedir. Sadece kazaya uğrayan çalışanların değil diğer çalışanların da güvenliğini tehdit eden iş kazaları işletmelere büyük zarar verebilmektedir (Eroğlu, 2000: 332).Stres iş kazalarındaki tek etken değildir. Fiziksel şartlar, yetersiz aydınlatma, ortam ısısı, bireysel özelliklerde kazalara neden olmaktadır (Erkan, 1997: 250). İş yerinin fiziksel iş koşulları, işgörenlerin sağlığını bozan ve iş kazalarına sebep olan etkenler arasında gösterilebilir. Bu fiziksel koşullarla birlikte iş yerindeki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlar, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik yaratarak çalışanın ruhsal dengesini bozmakta ve iş yerinde kazalara neden olmaktadır (Keskin, 1997: 152).

- **Performans Düşüklüğü**

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerin performansına bağlıdır. Performans büyük ölçüde işgörenlerin psikolojik iklimlerine başka bir deyişle stres düzeylerine bağlıdır. Çalışanlar için orta düzeyde stres verimliliği artırırken yüksek düzeyde stres, işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemine hasar verir ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bazen stresten dolayı çalışanlar enerjilerinin ve dikkatlerinin büyük bir bölümünü stresle mücadeleye ayırmakta ve iş performansına çok az bir enerji katkı sağlayabilmektedirler (Örnek ve Şahin, 2006: 210).

Örgütten veya toplumdan kaynaklanan stresin etkisi ile kişinin bedensel gücü ve kişilik yapısı etkileşim içine girdiğinde bazı stres belirtileri meydana gelmektedir. Bu durumların giderilememesinde ise bu belirtilere bağımlı bazı fiziksel ve ruhsal hastalıklar meydana gelmektedir (Artan, 1986: 118).Her örgütün en önemli beklentisi verimli ve kârlılıktır ve çalışanların göstereceği performans önemlidir. İşveren kadın-erkek ayırt etmeksizin, çalışan kadından da verim, üretim ve disiplinli çalışma ister.

Çalışan kadın, erkeklere göre daha fazla gerilim altındadır. Çünkü işinin yanında günlük hayatta çok fazla problemle karşılaşmakta, dolayısıyla da bu tür dönemlerde performansında düşme görülmektedir (Kırel, 1994: 111).

- **İşgören Devir Hızının Yüksekliği**

Örgütleri etkileyen önemli durumlardan biri de iş gücü devridir. İş gücü devri bir işletmede işgörenlerin işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmenin işgörenin işine son vermesi veya işgörenin işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Eren, 2001: 290). Personel devir hızı, belirli bir dönemde işten ayrılanlar ile işletmede mevcut ortalama personel sayısı arasındaki oran ile belirlenir (Geylan, 2002: 40).

İşgören devir hızının fazla olması işgörenlerin stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir işletmede sürekli olarak stres altında çalışmak, kişilerin örgütle bütünleşmemesine ve iş tatmini sağlayamamasına neden olur. İşgören devir hızının yüksek olmasına sebep olan stres faktörleri çeşitlidir. Bireylerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilmektedir. İşgören devir hızının optimum düzeyde seyretmesi, o işletmeye taze kan gelmesi ve işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşması yönünde etkilidir. Fakat bu oranın ortalamadan yüksek olması tehlike olarak algılanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 245).

Bireyin beklentilerinin çalıştığı örgüt tarafından karşılanamaması veya çalışanların geleceğe yönelik yaptıkları değerlendirmede, beklentilerinin karşılanacağına dair olumlu bir ışık yoksa bu durum oldukça önemli bir stres kaynağı olarak kişinin performansını etkilediği gibi, daha uygun bir iş veya örgüt arayışı içinde olmamasına ve ilk fırsatta çalıştığı örgütten ayrılmasına neden olacaktır (Aydın, 2008: 97).

4.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL STRES VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan turizm işletmeleri, insan faktörüyle iç içe bir sektördür. Bu bağlamda turizm işletmeleri diğer işletmelere göre daha hassas davranılması gereken bir sektördür. Bunun nedeni turizm amaçlı seyahat eden

misafirler bütün bir senenin yorgunluğunu atmak istemelerinden dolayı tatillerine büyük beklentiler içerisinde gelebilmektedirler. Gelen müşteriler kimi zaman en ufak aksaklıklara karşı tepkilerini abartarak gösterebildiklerinden çalışanlar bundan en çok etkilenen kişilerdir. Bunun yanında işletmeden kaynaklanan sorunlar da çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturabilmekte ve yöneticilerin tutumu bu durumlarda biraz farklı olabilmektedir. Kalifiye eleman sorunu yaşayan turizm işletmelerdeki işgören devir hızının da yüksek olması çalışanlar üzerinde son derecede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışma koşullarının ve yapılan işin ağır olması çalışanlar üzerinde baskı oluşturan bir diğer faktör olup, bu gibi nedenlerden dolayı çalışanlar strese girebilmektedirler. Turizm işletmeleri yukarıda verilmiş olan nedenlerden dolayı stres faktörünün en çok yaşandığı sektördür. Yaşanılan bu stres olgusu müşteri memnuniyeti veya iş gören tatmini açısından oldukça önem arz etmektedir. Kalifiye eleman azlığı da bu etkileri arttırabileceği düşünülmektedir.

Aydın (2004), otel işletmelerinde örgütsel stres faktörlerini ölçtüğü çalışmada, özellikle emek yoğun sektörler olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde stres olgusunun yüksek olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca yapmış olduğu çalışma sonucunda elde etmiş olduğu bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinden en fazla, yetersiz maaş ve ücret dengesizliğini önemli stres kaynağı olarak görmüştür. Bunun sebebini, sektördeki işgücü pazarında geçerli olan ücretler genel düzeyindeki düşüklüğün, çalışanların geçimini zorladığını belirtmiştir. Saldamlı (2006) otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada otel işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun, iş nedeniyle ailelerine ve sosyal yaşamlarına yeteri kadar zaman ayıramadığını belirtmiştir.

İrfan vd. (2010) yılında yapmış oldukları çalışmada stres kaynaklarının işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüş, buna ek olarak yöneticilerin erkek olması ve kadın işgörenlerin yönetim kısmında ilerleyişinin zor olmasının kadın işgörenler üzerinde önemli ölçüde stres oluşturduğu belirtilmiştir. Uzun ve Yiğit (2011) örgütsel stres ve örgütsel bağlılığı ölçmek için yapmış oldukları bir araştırmada orta kademe yöneticilerinin stres yükünün aşırı iş yükü olduğunu belirtmiş ve iş yükünün azaltıldığında yöneticilerin üzerindeki yük ve stresleri daha da hafifleyebileceğini belirtmişlerdir. Bu durumun örgüte, bütünleşmek

açısından fayda sağlayabileceğini vurgulamışlardır. Aynı çalışma da turizm sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği korkularından dolayı kendilerini tam olarak örgüte vermediklerinin görüldüğü ve bu durumun da strese yol açtığı, bu sorun da iş güvencesi konusunda yeni düzenlemeler gerektiğini gözler önüne serdiği vurgulanmıştır.

Topaloğlu ve Tuna (1998) çalışmasında, otel çalışanlarında strese neden olan en önemli etmenin yetersiz maaş ve maddi koşullar olduğunun belirtmiş ve önemli bir stres kaynağı olarak ta can sıkıntısını belirtmiştir. Aynı çalışmada belirlenen stres kaynaklarının fiziksel yorgunluk olduğu vurgulanmış olup bunlar; baş ağrısı, uyku bozukluğu, tansiyon, nefes darlığı vb. 'dir. Akova ve Işık (2008) otel işletmelerinde stres yönetimini araştırdıkları çalışmada, stresin bir sorun olarak değerlendirileceği gibi sorunun belirtisi olarak da değerlendirilebileceği, dolayısıyla, stresi doğal bir sorun olarak görmek yerine bir iyileştirme fırsatı olarak görmek gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sayede performans ve verimliliği arttırmak için otel yöneticilerinin alacağı önlemler, yapacakları iyileştirmeler büyük önem taşıdığını vurgulamışlardır. Çalışmanın bu kısmında turizm işletmelerinde strese ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelenmiş olup, stres olgusunun yüksek çıktığı belirlenmiştir. Literatür çalışmasında stres çeşitli nedenlere bağlanmış olup çeşitli çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Bu önerilerin, gerek literatüre gerekse turizm işletmelerine katkı sağlayacağı yapılmış çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Küreselleşen dünyada, son yıllarda daha fazla görülen stres olgusu artarak büyümektedir. Bu stres olgusu başta turizm işletmeleri olmak üzere birçok alanda kendisini göstermekte ve acilen önlem alınması gerekmektedir. Turizm işletmelerinde meydana gelen stres olgusu işletmeler açısından önem arz etmekte, maddi veya manevi zararlara neden olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Araştırmanın bu bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına değinilmiş olup örgütsel sessizliğe, örgütsel sessizliği oluşturan faktörlere, örgütsel sessizlik teorilerine, örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenlere ve turizm işletmelerinde örgütsel sessizliğe değinilmiştir.

1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Literatür taraması yapıldığında sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının ele alındığı görülmüş olup, insani bir tepki olan sessizlik kavramı incelenmiştir. Buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin oluşumu üzerinde durulmuş ve örgütsel sessizlik detaylı bir şekilde temel başlıklar altında toplanmıştır. Tür Dil Kurumunda sessizlik, sessiz olma durumudur. Sessiz kalma durumuna ve sessiz duruma gelmeye ise, sessizleşmek denmektedir. Psikolojik ve sosyolojik olarak incelendiğinde sessizlik, içine kapanma, özgüvensizlik, toplumsal suskunluk gibi genellikle olumsuz durumlarda kullanıldığı gibi sesten kaynaklanan gürültünün olmaması, dinginlik, huzur ve sakinleşme gibi olumlu ve çevresel durumlarda da kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007: 147-148). Bununla birlikte günümüzde yönetim literatüründe sessizlikle bağlı olarak “saklama davranışı” önemli bir yere sahip olmakla birlikte, birçok sessizlik türleri meydana gelmektedir. Sessizliğe ait olan geleneksel kavramsallaştırmalar genellikle pasif davranışları vurgulamaktadır. Fakat sessizlik bir bütün olarak pasif davranışlarla açıklanamamakta ve sadece sesliliğin karşıtı olarak ifade edilebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1365).

“Ses” ve “sessizlik” kavramlarının aynı anlama gelmediği sessizlik üzerine yapılmış çalışmalarda ortaya konmuş olup bu kavramların birbirine karıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir (Bayram, 2010: 21). Çalışanların, iyileşme adına işi yada iş yeriyle ilgili teknik veya davranışsal konulara duyarsız kalması ve bunu bilinçli olarak yapması, sessizleşme şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 149). İşgörenlerin çalıştıkları kurumlarda örgütsel konular hakkında bilgi, fikir ve düşüncelerini dile getirmek olarak tanımlanan örgütsel seslilik, genelde örgütler

tarafından istenen bir düşünce olmasına rağmen, çalışanların sessizliği tercih etmeleri dikkat çeken bir durumdur (Bowen ve Blackman, 2003: 1394, Premeaux, 2001: 1).

Örgütsel sessizlik, değişim ve gelişimi engelleyecek bir unsur olduğu gibi bir organizasyonda çalışanlar açısından farklılıkları yansıtan, değişik bakış açılarını ve düşünceleri ifade etmeye müsaade eden çoğulcu kuruluşların ilerlemesi için önemli bir engel oluşturan bir olgudur. Buna ek olarak yapılmış olan çalışmalarda çalışanlar, konuşmanın bir fark yaratmayacağı ve konuşulduğu takdirde üstlerinden olumsuz bir tepki almalarından korktuklarından, sorunlarla karşılaştıklarında kendilerini sessizliğe götürmeye zorunlu hissettiklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Ryan ve Oestreich (1991) , çalıştıkları örgütün sorunlarına karşı sessiz kalmalarının veya gerçek fikirlerini belirtememelerinin başlıca dört sebebi olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi çalışanların gerçek fikirlerini yansıtmamasından korkmasıdır. İkincisi, konuşmak fayda etmeyecektir düşüncesidir. Üçüncüsü, çalışanların, çatışmaktan kaçınmak istemesi ve son olarak da diğer çalışanlar tarafından sorun çıkaran ve huzur bozan biri olmak istememeleridir (Ryan ve Oestreich, 1991: 415).

Pinder ve Harlos (2001) 'a göre örgütsel sessizlik: çalışanların kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bunu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere gerçek düşüncelerini esirgemeleridir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile ilişkili beş tane çıkarım söz konusudur. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 334-335):

1. Örgütsel sessizlik, adaletsizlik şartlarında, birtakım kişisel ve durumsal faktörlere verilmiş olan bir yanıt ve ilerleyen dinamik bir süreçtir.
2. Örgütsel sessizlik, yukarıdaki faktörlerin kişileri doğrudan etkilediği takdirde, işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını kapsamaktadır.
3. Örgütsel sessizlik, iletişimin engellendiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.
4. Örgütsel sessizlik, çalışanlar tarafından gelişen olumlu veya olumsuz durumlarda ortaya çıkabilir.
5. Örgütsel sessizlik dışarıdan gözlemciler tarafından çok zor tespit edilmektedir.

Bir diğerk ifadeyle insanlar, toplumsal olarak dışlanmayı önlemek ve bir grup içerisinde kabul görmek gibi olgulardan dolayı sessizleşebilmektedirler. Algılanan bu olgular insanları sessizliğeitebilir ve konuşmaya isteksiz hale getirebilir. Toplumlardaki gibi örgütlerde de çalışanların, cezalandırılma, sorun yaratan veya şikayetçi olarak tanımlanma ve üstleri tarafından yapılan olumsuz misillemelerden çekinme gibi korkularından kaçınmaları onların sessizleşmelerine neden olmaktadır (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 34).

Çalışanların sessizliği seçmelerinin onlarca sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri bile analiz edip yorumlayabilirken, insanın karmaşık yapısından doğan zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden sessizliği tercih etmelerinin derinlerine inmek bir hayli zor olması, işgören sessizliği üzerine deneysel veya klasik araştırma yöntemlerinin uygulanması bir hayli güçtür (Vakola ve Bouradas, 2005: 2).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerini ve belirli bir zaman sonra almış oldukları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek ilgili literatürde bir takım teorileri geliştirilmiştir. Bu teorilerden başlıcaları çalışmanın ilerleyen kısmında sunulmuştur.

2.1. BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom'un Bekleyiş Teorisi; bireylerin davranışlarının ortaya çıkması, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşullar tarafından yönlendirilmesine bağlıdır. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan beklentileri vardır. Tüm bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkısının olabileceğini belirler (Eren, 2003: 591-592). Bu teoriye göre, eğer bir davranışın istenen sonuç doğurması veya istenmeyen sonuçları önlemesi ümit ediliyorsa ve bireyin fikri olumlu sonuçların gelişeceği yönündeysen, birey bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

Bu model üç temel kavramdan oluşmaktadır. Birincisi valenstir. Valens, bir kişinin bir gayret sonucu ödülü arzulama derecesidir ve yüksek valens kişinin daha

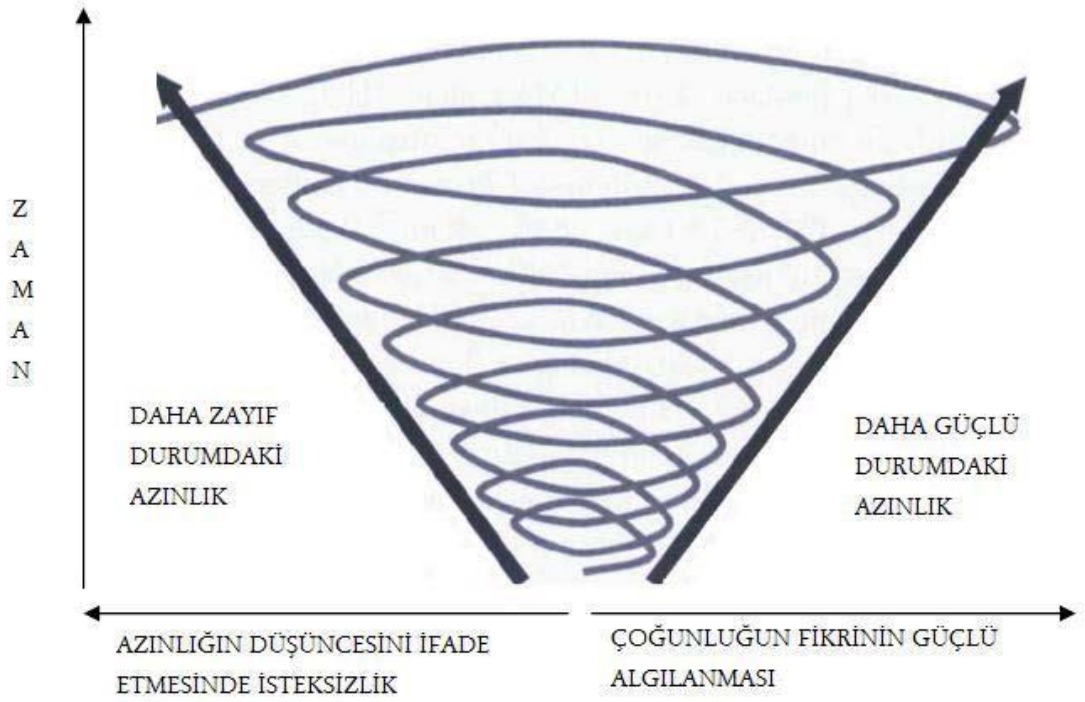
fazla gayret göstermesine sebep olacaktır. İkincisi, bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı belirli bir ödülle ödüllendirileceği ihtimalini ifade eder. Son kavram ise araçsallıktır. Araçsallık, kişinin belirli bir gayretinin sonucunda maaşının arttırılarak ödüllendirilmesidir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Bireyin yüksek statü elde etmesi, etrafta tanınmak istemesi, ailesini daha iyi geçindirmek istemesi gibi ikinci kademe sonuçlarına ulaştırabilecek amaçları gerçekleştirmede ise araçtır (Koçel, 2011: 632-633).Bekleyiş teorisine göre, eğer çalışan istediği sonuçları sağlayacağı veya istemediği sonuçları önleyeceği yönünde bir beklentiye sahip ise büyük ihtimalle bu davranışa doğru yol alacaktır. Yönetici tarafından yapılan olumlu geri dönüşler, işgörenler için bir beklenti ortaya çıkarır. Olumlu geri dönüşlerle, çalışanlar duygu düşünce ve fikirlerini daha açık paylaşacak ve sessiz kalmayacaklardır. Geri dönüşlerin olumsuz olması sonucunda bireyler daha çok sessizleşecek ve sessizlik olgusu ortaya çıkacaktır (Kahveci, 2010: 10).

2.2. MALİYET-FAYDA ANALİZİ

Bireyler, ne kazanıp ne kaybedeceklerine yönelik değerlendirmelerini, yöneticilerinin davranışlarına ve daha önceki deneyimlerine bağlamaktadırlar. Ses çıkarma yada açıkça konuşmanın riski, hem fayda/maliyet değerlendirilmesine hemde duygusal yönde değerlendirilmeye bağlıdır (Çakıcı, 2007: 16). Bu bağlamda işgörenler sessizleşirken veya konuşma kararı alırken kendi fayda/maliyet analizlerini kendi menfaatleri doğrultusunda yaparlar. İşgörenler konuşarak elde edebilecekleri menfaatlerine karşılık konuştuğu takdirde ne gibi zararlar görebileceğini fayda/maliyet analizi yaparak belirlerler. İşgörenlere direkt olarak etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar işe görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlarda mevcuttur. Bunların yanında terfi edememe ve işini kaybetme de çalışanların ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 16). Çalışanların kafalarında oluşan maliyet-fayda analizi çalışanların lehinde olmadığı takdirde çalışanlarda sessizlik oluşacak ve buna bir takım tepkiler gösterebileceklerdir.

2.3. SESSİZLİK SARMALI

Noelle ve Neumann, 1974 yılında sessizliğin dayandırıldığı, “sessizlik sarmalı” teorisini geliştirmiştir. Buna göre; bireyler toplumun fikirlerine uymadıkları takdirde dışlanırlar. Bireyler, yalnızlaşmaktan kaçınmanın yanı sıra hemcinsleri tarafından kabullenilmek isterler. Hata yapmaktan daha çok izolasyon korkusu, bireylerin aynı fikirde olmamalarına rağmen çoğunluğa katılmalarına neden olur. Sessizlik sarmalı kuramı; çoğunluk olmadıklarında insanlar, kendilerine inanılmayacağını veya fikirlerinin önemsenmeyeceği düşüncesine kapılıp, fikir ve düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. Bireyler, azınlık olduklarında, kendi fikir ve düşüncelerini gizlerler (Çakıcı, 2007: 153).



Şekil 1: Bowen and Blackmon: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon, K, 2003, akt: Afşar Leyla

Sessizlik sarmalı işletmenin gelişimi için önemli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Bu teori, ilk olarak kamu alanında geliştirildi, kişilerin, etrafında gelişen olaylara karşı azınlığın fikrini benimsemek yerine çoğunluğun fikirlerini benimsedikleri belirlendi. İşgörenlerin fikirlerini

belirttiklerinde açık ve dürüst olmamalarını Noelle ve Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan, izolasyon ve buna benzer endişelerden kaynaklandığını belirtmiştir. Kişiler organizasyonda fikir ve düşüncelerini net olarak belirtmede “düşünce ikliminden” geçerek sessizleşme veya konuşma kararlarını verirler (Bowen and Blackmon, 2003: 1393-1397).

Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik sarmalı teorisini örgütsel açıdan kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından bir destek bulamadıkları takdirde sessizlik yolunu seçeceklerini vurgulamışlardır. Eğer çalışanlar iş arkadaşları tarafından benimsenmeyeceğini düşünüyor ve ses çıkarmaya karşı bir dirençle karşı karşıya kalacağını düşünüyorsa muhtemelen dürüst olmayacaklar ve sessizliği seçeceklerdir.

Bir organizasyonda sessizlik sarmalı, organizasyon için iyileştirme açısından esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilmektedir. İnsanları, düşüncelerini açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, yalıtım tehdidi ve korkusudur. İşletmelerde ses çıkarma veya sessizlik arasındaki tercih, büyük oranda iş grubunda egemen olan ve algılanan destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2010: 17-18).

2.4. KENDİNİ UYARLAMA

Bir işletmedeki işgörenlerin, diğer işgörenlerle ilişkilerinde kendilerini göstererek, bulunduğu ortamlardaki durum ve koşullara göre kendini ayarlaması ve kontrol etme derecesine kendini uyarlamak denir (Greenberg ve Baron, 2003: 90). Bu teoriye göre, kişiler davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini oluşan şartlara göre değiştirirler. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim vermek için sosyal davranışlarını isteyerek değiştirme kabiliyeti olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Duygu, düşünce, fikir ve yargılarını olduğu gibi yansıtma eğiliminde olan kişiler, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerdir. Bunlar kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha net konuşmaktadırlar. Çünkü bu bireyler kim olduklarıyla ne söylemek istedikleri arasında tutarlılığa önem verirler ve kendilerini olduğu gibi dışarıya yansıtırlar. Ülkemizde bir çok bireyin davranışlarında, toplumsal etkilerin ve kabul edilen görüşlerin etkili olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER

Literatür tarandığında örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan birçok etmene rastlanmıştır. Yapılmış olan bu çalışmada örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler; "bireysel", "kültürel", "yönetimsel ve örgütsel" etmenler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

3.1. BİREYSEL ETMENLER

Çalışanların, örgüt içerisinde teknik ve politik konular hakkında seslerini çıkarmamaları sık karşılaşılan bir düşüncedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre sessizlik, konulara ve kişilere göre değişmektedir. Bir işgören, belirli bir konu üzerinde çalışma arkadaşı ile paylaştıklarını, yöneticisiyle paylaşmayabilir (Taşkıran, 2011: 84). Birey konuşmadan önce doğabilecek olası sonuçlar hakkında bir risk değerlendirmesi yaparak buna göre hareket etmektedir. Buna ek olarak korku faktörü de işgörenin davranışlarını etkilemektedir. Çalışan, üstü tarafından cezalandırılmaktan yada iş arkadaşları tarafından şikâyetçi, sorun çıkaran bir imajın oluşmasından korkmakta ve sessizleşebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564-1565).

Korku, işgörenlerin konuşma isteksizliğini arttıran bir faktördür. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışanların, problemler hakkında konuşmamalarının korkuya bağlı olabileceğini belirterek oluşan sorunlara karşı konuştukları zaman ise olumsuz biri olarak etiketlenme algısının sessizliğe neden olacağını ortaya çıkarmışlardır. Sevgi, saygı ve güven kaybı, sosyal ilişkilerin zayıflaması, işbirliğinden mahrum kalma, başkaları ile iş yapma zorluğu, terfi veya diğer kariyer fırsatlarının azalması ihtimali, kişisel imajın zarar görmesi olumsuz/sorunlu bir kişi olarak etiketlenmesinin sonuçlarındandır (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003: 1453-1476).

Konuşmanın güvenli olup olmadığını kararlaştıran birey ya sessiz kalmayı veya konuşmayı seçer. Özel ve kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel sessizliğin cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdeme göre farklılık göstermediği fakat statü, pozisyon ve işgörenin bulunmuş olduğu sektöre göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013: 275).

Toplumsal ilişkilerde bireyi güçlü kılan, dış dünyayla bağlantısını kolaylaştıran, gerek kendisinin gerek başka kişilerin haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda bireyin gelişiminde katkısı olan bir diğer faktörde eğitimidir. Bu bağlamda bireyin eğitimsiz olması veya belli bir konu hakkında söyleyecek bir şeyinin olmaması o bireyin sessizleşmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 316). Bir bireyin başka birinden yada topluluktan etkilenmesinde; gelenek, istek, kabul görme talebi, zarar görme korkusu, reddedilme korkusu, yabancı veya garip görünmeme isteği, boyun eğme zorunluluğu gibi nedenler yatmaktadır. Grup baskısının etkisi, grubun beklentilerine göre tutum geliştirmek, itaatkar ve grubun fikirleri doğrultusunda davranışların gelişmesinde görülmektedir (Silah, 2005: 17).

3.2. YÖNETSEL ETMENLER

Örgütlerde yöneticiler, kararları verdikleri, politikaları, kuralları belirledikleri için sessizliğin oluşmasında önemli role sahiptirler (Çakıcı, 2010: 63). Bu yüzden örgütsel sessizliğe etki eden önemli faktörlerden biri yöneticilerin astlarıyla ilgili sahip oldukları örtük inançlarıdır. Yöneticiler çalışanların bencil ve güvenilmez olduğunu düşünürler. Bu yaklaşım McGregor'un bireylerin çıkarlarına düşkün olduklarını ve çıkarları doğrultusunda beklentilerini maksimize etmenin her zaman yollarını aradıklarını savunan "X Teorisini" hatırlatmaktadır. Bu teoriye göre işgörenler dışarıdan sürekli denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdırlar. Bu görüş işgörenlerin, yukarıya doğru iletişimini kısıtlamakta ve sessizliğe itmektir (Morrison ve Milliken, 200: 708-710). Yöneticilerin "en iyi ben bilirim" anlayışına sahip olmaları işgörenleri "ekonomik insan" olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani işgörenler, bencil ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa örgüt için neyin iyi veya neyin kötü olmalarını bilmemeleri muhtemeldir (Durak, 2012: 68).

Sessizliğe neden olan bir diğer etmen ise üst düzey yöneticilerin alt düzey çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Yöneticiler bu sonuçtan kaçınmakta ve bununla birlikte böyle bir geri bildirim aldıklarında da görmezden gelmekte veya bu geribildirim güvenilirliğini sorgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bir farklı deyişle, yöneticiler olumsuz geri bildirim aldıkları takdirde özeleştiri yapmak ve kendilerini sorgulamak yerine çalışanları eleştirmekteve onları suçlamaktadırlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55).

Bir takım yöneticiler korku ve korkutulma olmadığı durumlarda çalışmayı olanaksız görürler. Bu yöneticilerle çalışmak zorunda kalan çalışanlar bu durumda sessizleşirler ve örgüte sonradan katılanları da etkilerler (Vakola ve Bouradas, 2005: 442).

Örgütsel sessizlik, ortalama çalışma saatinin daha uzun, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek, üstlerle astlar arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde daha fazla görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711-712). Bildik (2009), işgörenlerin yöneticileriyle iletişim kuramamaları onları daha büyük belirsizliğe sürüklediğinden fikir, düşünce veya şikâyetlerini söylemelerine engel olduğunu vurgulamıştır. Sorumluluktan kaçınan ve olumsuz gelişmelerde pek ortalarda görünmeyen yöneticiye güven ve paylaşım en düşük seviyede olacağı için çalışanların sessiz kalma eğilimleri artacaktır (Bildik, 2009: 79).

3.3. ÖRGÜTSEL VE KÜLTÜREL ETMENLER

Çalışanlar işletmelerinde sessizlik kararlarını bir anda vermemekte, çalıştığı yerde kişileri sessizliğe iten bir takım nedenler bulunmaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde edinmiş olduğu tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi nedenlerden ötürü bilgi, düşünce, öneri ve endişelerini kendilerine saklama eğiliminde olabilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318).

Bir örgüt ve buna bağlı olarak yöneticisi için kültür büyük önem teşkil etmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları örgüt içerisinde bulunduğu toplumun birer bireyleridir ve bireylerin kültürünün, örgütün de parçası olan bireylerin, kültürlerini örgüte taşımaları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda Erdoğan bir örgüt yöneticisi için kültürü, “örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı” olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1997: 23). Bir takım sorun ve olaylar karşısında sesini çıkarmayan çalışanlar, sadece bireysel faktörlerden değil aynı zamanda çalıştıkları örgüt içinde edinmiş oldukları deneyimler, çalışılan ortam, örgüt normları gibi nedenlerden dolayı da sesini çıkarmamayı tercih etmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 318). Örgütsel ve kültürel etkenler hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü,

güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik sessizlik üzerinde etkili olan etmenlerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

İşgören sessizliğine neden olduğu düşünülen faktörlerden biri olan hiyerarşik yapı, yöneticilerle şeffaf iletişimi ve eleştiriyi sınırlamaktadır. Örgütsel yapıya dayalı olan baskıya karşı gelişen baskın grupların gücü, örgütün hiyerarşik düzenine uygun olarak bir kişi veya birden çok kişi tarafından biçimsel veya biçimsel olmayan yollar ile oluşturulabilir. Oluşan bu baskı örgüt içerisinde bir kısım çalışanlara ayrıcalık sağlarken, bir diğer kısmında ise vazgeçme yada değişim için duyarsız kalma eğilimi oluşmasına sebep olmaktadır (Slade, 2008: 62).

Üst düzey yöneticilerin oluşturacağı örgütsel kültürün, işgörenlerin verimliliğine katkı sağlaması gereklidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 222). Yöneticilerin, örgüt içerisinde katılımı destekleyici ve açık bir örgütsel kültür yapısı oluşturmaları, örgütsel sessizliğin oluşmasını engelleyecektir. Dolayısıyla sessizliğin oluşmasına engel olan bir örgütsel kültürün meydana gelmesi sağlanacak ve birçok farklı insan kaynağından en düzgün şekilde faydalanma imkânı elde edilebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel kültür oluşturma sürecinde örgütsel sessizliği de bir değişken olarak dikkate almak kaydıyla, yetenekli çalışanların, bu süreçten olumsuz olarak etkilenmemeleri için gerekli olan kurumsal uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden bağımsız düşünülmemekle birlikte birtakım yönleriyle farklılıklar gösteren bir olgudur ve bir örgütte çalışanların nasıl davranacaklarını belirleyen ve ortak değerler sistemidir (Dinçer, 1992: 28). Bir toplumda bir takım faktörler (eğitim seviyesi, kültür düzeyi, ekonomik düzey, aile yapısı) bireyler arasında farklılıklar meydana getiriyorsa, bu o toplumun norm ve değerleriyle ilişkilidir. İnsanları, kırgınlıklarını eksik ifade etmeleri, duygularını doğrudan ifade etmemeleri, işveren hakkındaki olumsuz görüşlerini gizlemeleri, iş veren hakkında kötü düşünmeleri o iş yerine karşı nankörlük olduğu düşüncesine ve bu da sessizliğe götürebilir (Soycan, 2010: 27).

Güç mesafesi; toplumdaki bireylerin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımının kabullenme derecesidir. Bir takım toplum ve kültürlerdeki çok gücü olmayan insanlar, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını

ve toplumlardaki bireylerin arasındaki güç mesafesinin fazla olduğunu kabullenmişlerdir (Sargut, 2010: 182). Morrison ve Milliken'e göre, yüksek güç mesafesine eğilimli işgörenler işverenin tüm emirlerini eksiksiz ve eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde olduğundan yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmesi daha zordur, çünkü bu durum işgörenlerin yerleşmiş kültürel anlayışına ters bir durumdur (Şehitoğlu, 2010: 47). 40 ülkenin yer aldığı bir araştırma, Türk toplumunu güç mesafesinin fazla olduğu kültürler içerisinde olduğunu göstermiştir (Sargut, 2010: 229).

Örgütsel ve kültürel faktörlerin sonuncusu öğrenilmiş çaresizliktir. Sürekli olarak yineleyen ve kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolü sağlayabileceği sonraki olay ve durumlarda dahi, o durum ve olayları değiştirebileceğine dair inancını kaybetmesine öğrenilmiş çaresizlik denir. Öğrenilmiş çaresizlik "pasifleşme" olarak da adlandırılabilir (Kümbül, 2006: 1). Bir örgütte çalışanlar konuşmak istemelerine rağmen sürekli olarak engelleniyor ve kısıtlanıyorsa zamanla sessizleşecektir. Bir başka deyişle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52).

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Sessizlik, işgörenler ve örgütler açısından önemli etkilere sebep olmaktadır. Alternatif yararlı, yaratıcı ve olumsuz düşüncelerin üst düzey yöneticilere aktarılmaması ve kendi içinde gizlenmesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün gelişimini olumsuz etkilemekte ve karar almada zararlı etkiler göstermektedir (Çakıcı, 2010: 35). Sessizliğin örgütsel açıdan ve bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğuracağını aynı zamanda örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceğini araştırmalar ortaya koymuştur. Ayrıca işgörenlerin fikir ve düşüncelerini paylaşmamaları, örgüt içerisinde alınan kararları, hataların düzeltilmesini ve değişimle ilgili değişimle ilgili süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).

Varlıklarını sürdürebilmek için örgütler, çevresel değişimlere cevap verebilen, bilgiyi paylaşabilen, bireysel veya grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlerin karşılaşılabileceği sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321):

- İletişimsizlikten dolayı örgüt içerisindeki çalışanların birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizliği benimsemeleri sonucu kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Örgütteki sorunların, tüm örgüt üyeleri tarafından sessizliği benimsemeleri sonucu sessizliğin bir kültür haline dönüşme tehlikesi,
- İşgörenlerin verimliliklerinin, iş tatmininin ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- İşgören güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma seviyesinin artması,
- Değişime ayak uyduramama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi gibi muhtemel sonuçlar görülebilmektedir.

82 üniversiteden 321 öğretim elemanının katılmış olduğu araştırmada örgütsel sessizliğin öne çıkan olası sonuçları yapılmış olan diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Katılımcılara göre, örgütsel sessizlik oluşan sorunların üzerini örtmekte ve artmasına neden olmakta, kararların isabet derecesini düşürmekte, motivasyonu düşürmekte, örgüt içinde yapıcı iletişimi engellemekte ve örgütü çok yönlü bakış açısı ve fikirsel zenginlikten mahrum etmektedir (Durak, 2012: 123-127).

İşgörenler örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlattığı gibi aynı zamanda işgörenlerin bağlılık düzeylerini azaltma, iç çatışmaya sebebiyet verme, karar alma sürecini zayıflatma, değişim ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirim vermeme gibi sonuçlara da yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden işgörenlerin moral ve motivasyonlarının bozulması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların artmasına neden olmaktadır. Endişe ve stres yaşayan işgörenler giderek daha yoğun bir biçimde sessizlik sarmalına girmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565- 1566). Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanlara oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008).

5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Turizm sektörü emek-yoğun bir yapıya sahiptir ve müşteri odaklı çalışmaktadır. Müşteri odaklı çalışması, müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Müşteri talebinin de düzenli şekilde olmaması gibi faktörlerden dolayı stres düzeyi artmakta ve dolayısıyla işgörenler sessizleşebilmektedir (Kılıç vd., 2013: 12).

Günümüzde her yıl milyonlarca insan, sürekli yasadıkları yerlerden geçici sürelerle ayrılarak başka ülkelere veya bölgelere gitmekte ve buralarda gezip-görme, dinlenme, eğlenme-öğrenme gibi psikolojik, sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Ekonomik ve sosyal anlamda genişetkiler doğuran ve turizm olarak nitelendirilen bu olay günümüz uygarlığının temel bir özelliğini oluşturmaktadır (Uçkun, 2004: 28).

Bu tanımlamaya göre ortaya çıkan ve turizmi belirleyen temel özellikler şunlardır (Aktaş, 2002:1);

- Turizm sürekli yaşanan, çalışılan ve temel gereksinimlerin karşılandığı yerlerdışına yapılan seyahatlerdir.
- Turizmde konaklama geçicidir. Seyahat eden ve konaklayan kişi belirli birmüddet sonra sürekli yaşadığı yere döner.

- Seyahat eden kişiler konaklama sırasında turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederler.
- Turizme konu olan kişiler turizm kapsamına giren etkinliklerden en az birini yerine getirmek amacı ile seyahat ederler. Bu etkinliklere belirli bir sınırlama getirilmemekle birlikte en belirginleri aile ziyareti, dinlenme ve eğlenme, gezi-görme, merak, macera arayışı, güzeli yakalama, kültür, din, sağlık, spor, doğayla bütünleşme, kongre ve toplantılara katılma şeklinde sıralanabilir.

Bu özellikler çerçevesinde turizm sektörü gün geçtikçe ilerlemekte ve turizm sektöründe işgören sayısı da her geçen gün artış göstermektedir. Bu artış beraberinde bir takım sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların başında stres olgusu gelmektedir. Bunun sonucu olarak ise sessizlik kavramı oluşmaktadır. Oluşan bu sessizlik kavramı işletmeler için oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Oluşan sessizlik olgusu işletmeler ve müşteriler açısından gelişimi engellemekte ve işletmeleri yeniliklerden mahrum bırakmaktadır.

Örgütsel sessizlik çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgüte olan güvenini kırmaktadır. Bu bağlamda, yöneticiler bazı kararlar alırken işgörenlerin fikirlerini görmemezlikten gelmemelidir. İşgörenlerin, düşüncelerine değer verildiğini gördükleri zaman performanslarında artış görülmekte ve iş tatminleri de buna bağlı olarak artmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 340).

Erol (2012)'un yaptığı çalışmada liderlerin çalışanlarıyla ilgilenmesi, onların fikir ve düşüncelerine değer vermesi, saygı ve güven ortamı çerçevesinde çalışanları motive ederek fikirlerini belirtmeye teşvik etmesi çalışanların sessizlik davranışlarını azaltacağı belirtilmiştir (Erol, 2012: 86). Ayrıca Akgündüz (2014)'ün yapmış olduğu çalışmada genel olarak çalışanların işle ilgili fikirlerini paylaşmayarak sessizleşmeyi tercih etmelerinde yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenlerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Buna bağlı olarak işgörenlerin işle ilgili fikirlerini ifade etmelerinin istenmesi halinde yönetici ve işgören, işgören ve işgören arasında kurulacak ilişkilerde güvenin önemli olacağı belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeyen çalışanların işle ilgili fikirlerini ifade etmedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri de ifade edilmiştir (Akgündüz, 2014: 194).

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014)'nın yapmış olduğu bir çalışmada konaklama işletmelerinde işin gerektirdiği doğrular ve ilkelere bağlı olarak yoneticilerle bir takım uyumsuzluklar olduğu, sorun bildirmelerinin işlerinin kottuye gitmesine veya işlerini kaybetmelerine yol açacağı, orgutte pozisyon olarak alt kademede olduğundan dolayı fikirlerinin onemsenmeyeceği duşuncesi, sorun belirtmesi halinde kendilerine karşı guven ve saygının azalacağı, kendilerinin ortalığı karıştıran ve ara bozucu biri olarak goruleceği, açıkça konuştuğunda yoneticilerin veya diğer çalışanların kendilerini onemsemeyeceği ve ilişkilerinin zedeleneceği duşuncesi oluşacağı ve bu sebeplerden dolayı daha fazla sessizleşecekleri belirtilmiştir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 339).

Akgunduz (2014)'un yapmış olduğu çalışma işgorenlerin sessizleşmesinin ana nedeni olarak yoneticiler olarak belirlenmiş olup sessiz kalmaları ile yonetickiye olan guvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu gorulmuştur. Bu bağlamda çalışanların mevcut durumu değiştirmek yapıya sahip olmadıkları duşuncesi, huzursuzluk yaratmak istememeleri ve buna bağlı olarak bazı gerçekleri gormemezlikten gelmeleri çalışanları sessizliğe yonelttiği belirtilmiştir. Yapılmış olan bu çalışmada işgorenlerin mevcut durumlarını korumak icin ve iş arkadaşları tarafından izole edilme korkusundan dolayı fikirlerini yoneticilerine belirtmediği ve sessizleştiği vurgulanmıştır (Akgunduz, 2014: 193).

Yukarıda bahsedilen turizm işletmelerinde sessizlik kavramı, beraberinde sorunlara yol açabilmektedir. Işletmeler açısından sessizlik olgusu çok zararlı gorulmese de maddi ve manevi sonuçlar doğurabilmektedir. Işletmelerin daha verimli çalışabilmesi ve muşteri memnuniyeti gibi onemli konularda gelişim sağlayabilmesi açısından, sessizlik kavramının ele alınması oldukça onem arz edebilmektedir.

Bir sonraki bolimde turizm işletmelerinde orgutsel stres ve orgutsel sessizliğin uygulandığı otellerdeki sonuçlarına yer verilmiş olup, orgutsel stresin orgutsel sessizliğe etkisi gosterilmeye çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmaya ilişkin amaç ve önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış olup daha sonra veri toplama tekniği hakkında bilgi verilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada örgütsel stres ve örgütsel sessizlik üzerine literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmiş ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir.

Stres, insan açısından oldukça önemli ve küreselleşen dünyada, toplumsal etkileşimden dolayı artış gösteren bir olgudur. Aynı zamanda psikolojik olguların biyolojik tepkimeler doğuracağı düşünüldüğünde stres son derecede hayati önem taşıyabilmektedir. Literatür tarandığında stres konusunun çok incelenmemiş olması, gerek literatüre gerekse işletmelere birtakım faydalar sağlanacağı düşünülmektedir. İşletmelerde stresten dolayı bir takım aksaklıklar doğacağı bir gerçek olup, sessizlikte bunlardan birisidir. İşgörenlerin sessizlik algıları ve düzeyleri belirlendiğinde, işletmelerde pozitif yönde ilerlemeler olabileceği düşünülmekte dolayısıyla bu çalışmada strese geniş yer verilmiştir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde stresle ilgili yeteri kadar çalışmanın olmaması bununla birlikte turizm işletmelerinde stres konusuna fazla değinilmemiş olması çalışmanın önemini bir kat daha arttırabilmektedir.

Streten en fazla etkilenen sektör olan turizm sektörü, oluşan streten dolayı sessizleşebilmektedir. Aynı zamanda yapılmış olan çalışmalar, örgütsel stresin, örgütsel sessizliğe etkisini tam anlamıyla karşılayamamaktadır. Yapılmış olan bu çalışmanın turizm işletmelerinde oluşan örgütsel stresin, örgütsel sessizliğe etkisini ölçerek gerek literatüre gerekse turizm işletmelerine katkıda bulunabilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisarda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2014 yılında 6 otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Araştırmada evrenim tamamı yerine zaman, maliyet gibi kısıtlardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiş olup tesadüfi örnekleme yöntemi ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Afyonkarahisarda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine 600 anket dağıtılmış olup 350 tanesi geri dönmüştür. Bununla birlikte eksik, hatalı veya yanlış olduğu düşünülen anketler geçersiz sayılarak 350 anketten 316 tanesi analize tabii tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır. Örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H1: Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel stres algılamalarının, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmaya ilişkin yukarıda sunulan temel hipotez çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres algıları nedir?
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
- Katılımcıların örgütsel stres algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Katılımcıların örgütsel stres algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar, gerek literatüre gerekse konaklama işletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, zamanın sınırlı olması ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları diğer bir ifadeyle daha profesyonel bir örgütlenme yapısına sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Betimsel bir nitelik taşıyan araştırmada, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler başlıklar altında bu kısımda sunulmuştur.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada örgütsel stres ve örgütsel sessizlik hakkında literatür taraması yapılmış ve çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerinde strese maruz kalmaları ile sessizleşmeleri arasındaki anlamlılık belirlenmesi amacıyla 2014 yılının 15 Nisan ve 15 Hazirantarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık gelir ve meslek) yer almıştır. İkinci bölümde; örgütsel stresi belirlemek amacıyla, Solakoğlu (2007)'nin farklı araştırmacıların (Davis ve Newstorm 1988; Eren-Gümüştekin ve Öztemiz 2004; Kreitner ve Kinicki 1989) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu 28 madde ve beş boyuttan (yapılan işin özelliği, yönetici, mesleki ilerleme, maddi olanaklar ve iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları) oluşan ölçeği kullanılmıştır. Stres ölçeği formunda 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Az Katılıyorum, 3= Orta Düzeyde Katılıyorum, 4= Çok Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Çalışanların stres düzeylerini ortaya çıkaran 28 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise; çalışanların sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla Erenler

(2010) tarafından kullanılan, 5'li likert tipi 12 adet kapalı uçlu sorunun yer aldığı ölçekten faydalanılmıştır.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada çalışanların örgütsel stres algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.00 for Windows paket programıyla analiz edildiği bu çalışmada, katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte; araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların gerek örgütsel stres gerekse örgütsel sessizliğe yönelik görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleriyle betimlenmiştir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi ve (3 veya daha fazla grup için) varyans analizi ile test edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ise korelasyon ve regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlik analizinde güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) hesaplanmış olup örgütsel stres ölçeği için 0,970 örgütsel sessizlik ölçeği için ise 0,941 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

6. BULGULAR

Çalışmanın izleyen bölümünde, çalışanların demografik özellikleri, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiş olup katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

6.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümü uygulama kapsamında araştırmaya dahiledilen otel işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiki verilerden oluşmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	156	49,4
Erkek	160	50,6
Toplam	316	100,0

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan 316 kişiden 156'sı kadın 160'ı erkek olup kadın çalışanlar grubun %49,4'ünü oluştururken erkek çalışanlar ise %50,6'sını oluşturmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Evli	147	46,5
Bekâr	169	53,5
Toplam	316	100,0

Tablo 2'ye göre medeni durumlar incelendiğinde katılımcıların 147'si (%46,5) evli 169'u (53,5) ise bekârdır.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
18-22 arası yaş	68	21,5
23-27 arası yaş	82	25,9
28-32 arası yaş	79	25,0
33-37 arası yaş	37	11,7
38-42 arası yaş	29	9,2
43 ve üzeri yaş	21	6,6
Toplam	316	100,0

Tablo 3'te katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre; katılımcıların 68'inin (%21,5) 18-22 yaş aralığında olduğu 82'sinin (25,9) 23-27 yaş aralığında olduğu 79'unun (25,0) 28-32 yaş aralığında olduğu 37'sinin (11,7) 33-37 yaş aralığında olduğu 29'unun (9,2) 38-42 yaş aralığında olduğu ve 21 (%6) kişinin ise 43 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	28	8,9
Lise	120	38,0
Ön Lisans	73	23,1
Lisans	90	28,5
Lisans Üstü	5	1,6
Toplam	316	100,

Tablo 4 incelendiğinde katılımcılar arasında eğitim seviyesi ilköğretim düzeyinde olanların sayısı 28 olup katılımcıların %8,9'unu oluşturmaktadır. Lise mezunu sayısı 120 kişi ve %yüzde 38,0'le en yüksek orana sahiptir. Ön lisans mezunu olan katılımcıların sayısı 73'tür ve % 23,1'ini oluşturmaktadır. Lisans mezunu katılımcı sayısı 90'dır ve bu sayı katılımcıların %28,5'ini oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların 5'i lisansüstü eğitime sahiptir ve tüm katılımcıların %1,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
846 TL ve altı	30	9,5
847-1000 TL arası	71	22,5
1001-1400 TL arası	44	13,9
1401-1800 TL arası	62	19,6
1801 TL ve üzeri	109	34,5
Toplam	316	100,0

Tablo 5'e göre katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde katılımcılardan 846 TL ve altı gelire sahip olanların sayısı 30 (%9,5), 847-1000 TL arası olanların sayısı 71 (%22,5), 1001-1400 TL arası gelire sahip olanların sayısı 44 (%13,9), 1401-1800 TL gelire sahip olanların sayısı 62 (%19,6) ve son olarak katılımcılardan 1801 TL ve üzeri gelire sahip olanların sayısı ise 109 (%34,5)'dur.

Tablo 6. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Tanıtım Elemanı	56	17,7
Satış Sorumlusu	30	9,5
Aşçı	44	13,9
Müdür	55	17,4
Diğer	131	41,5
Toplam	316	100,0

Tablo 6'da katılımcıların turizm sektöründeki görevlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların 56 (%17,7)'sı tanıtım elemanı olarak çalışmaktadır. Satış sorumlusu olarak çalışanların sayısı 30 (%9,5)'dur. Katılımcıların 44 (13,9)'ü aşçı olarak çalışmakta, 55 (%17,4)'i müdür olarak çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların turizm sektöründe diğer görevlere sahip olanların sayısı 131 (%41,5)'dir.

Tablo 7. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Mutfak	38	12,0
Yönetim	63	19,9
Diğer	215	68,0
Toplam	316	100,0

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların işletmedeki çalıştığı bölüme göre dağılımları şöyledir; mutfakta çalışanların sayısı 38 (%12,0), yönetim kısmında

çalışanların sayısı 63 (%19,9), ve diğer kısımlarda çalışanların sayısı da 215 (%68)'tir.

Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1-	57	18,0
2-4	182	57,6
5-7	26	8,2
8-10	34	10,8
11+	17	5,4
Toplam	316	100,0

Tablo 8 'de katılımcıların işletmedeki çalıştığı süreye göre dağılımları verilmiştir. 1 yıl ve altı süre çalışanların sayısı 57 (%18,0), 2-4 yıl arası çalışanların sayısı 182 (%57,6), 5-7 yıl arası çalışanların sayısı 26 (%8,2), 8-10 yıl arası çalışanların sayısı 34 (%10,8)'tür. Katılımcıların 17 (%5,4) tanesi 11 yıl ve üzeri çalıştığını belirtmiş olup bu oran turizm işletmelerinde çalışanların uzun soluklu olmadığını kanıtlar niteliktedir. Bu sonuç kalifiye eleman sıkıntısının oluşacağına delil olabilmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Sektörde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
2 yıldan az	37	11,7
2-4yıl	107	33,9
5-7 yıl	57	18,0
8-10 yıl	47	14,9
11 yıl ve üzeri	68	21,5
Toplam	316	100,0

Katılımcıların turizm sektöründeki çalıştığı süreye göre dağılımlarının verildiği tablo 9'da 1 yıl ve altı çalışmış olanların sayısı 37 (%11,7) ile en az

seviyededir. 2-4 yıl arası çalışmış olanların sayısı 107 (%33,9), 5-7 yıl arası çalışmış olanların sayısı 57 (%18,0), 8-10 yıl arası çalışmış olanların sayısı 47 (%14,9) ve son olarak 11 yıl ve üzeri çalışmış olanların sayısı da 68 (%21,5)'dir.

6.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRESE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stresin boyutlara ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 10'da katılımcıların yapılan işin özelliği boyutuna bağlı olarak betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 13 incelendiğinde örgütsel stres algısının yapılan iş boyutuna göre en yüksek olduğu konu iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğudur ($\bar{x}=3,86$). “İş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğunu düşünüyorum” maddesine çalışanların %44,6'sı tamamen katıldığını, %20,3'ü çok katıldığını, %19,3'ü orta düzeyde katıldığını, %8,9'u az katıldığını ve %7'si de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadede elde edilen aritmetik ortalama $\bar{x}=3,86$ olarak hesaplanmıştır. İş yükünün çok fazla ve temposunun yorucu olması örgütsel stres algısının arttığını gösterebilmektedir.

Tablo 10. Yapılan İşin Özelliğine Bağlı Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{x}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	f	22	28	61	64	141	3,86	1,26
		%	7,0	8,9	19,3	20,3	44,6		
2	Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	f	32	30	75	75	104	3,59	1,30
		%	10,1	9,5	23,7	23,7	32,9		
3	Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	f	34	37	65	78	102	3,56	1,33
		%	10,8	11,7	20,6	24,7	32,3		
4	İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	f	31	48	70	82	85	3,44	1,29
		%	9,8	15,2	22,2	25,9	26,9		
5	Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	f	44	43	71	68	90	3,37	1,38
		%	13,9	13,6	22,5	21,5	28,5		
6	İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum	f	40	51	71	70	84	3,33	1,35
		%	12,7	16,1	22,5	22,2	26,6		
		%	12,3	17,7	23,4	24,4	22,2		

Yapılan işin özelliği boyutu incelendiğinde ikinci ifade olan “benden kapasitemi aşan işler bekleniyor” ifadesinde çalışanların %32,9'u tamamen

katılıyorum, %23,7'si çok katılıyorum %23,7'si orta düzeyde katılıyorum %9,5'i az katılıyorum ve %10,1' i ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,59$ 'dur.

“Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır” ifadesine çalışanların %32,3'ü tamamen katıldığını %24,7'si çok katıldığını %20,6'sı orta düzeyde katıldığını %11,7'si az katıldığını ve %10,8'i de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,56$ 'dır.

Yapılan işin özelliği kapsamındaki bir diğer ifade olan “İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım” ifadesine katılımcıların %26,9'u tamamen katıldığını %25,9'u çok katıldığını %22,2'si orta düzeyde katıldığını %15,2'si az katıldığını ve %9,8'i hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ait aritmetik ortalama $\bar{x}=3,44$ 'tür.

Yapılan işin özelliği boyutu incelendiğinde bir başka ifade olan “Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.” ifadesinde çalışanların %28,5'i tamamen katılıyorum, %21,5'i çok katılıyorum %22,5'i orta düzeyde katılıyorum %13,6'sı az katılıyorum ve %13,9'u ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,37$ 'dir.

“İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum” ifadesine çalışanların %22,2'si tamamen katıldığını %24,4'ü çok katıldığını %23,4'ü orta düzeyde katıldığını %17,7'si az katıldığını ve %12,3'i de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,33$ 'tür.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların “iş yükümün çok fazla ve tempomun yoğun olduğunu düşünüyorum” ifadesinin ortalamanın üstündeki en yüksek ifade olarak belirlenmesi, turizm işletmelerinde çalışanların yoğun bir tempoda çalıştığı görüşmüştür. Turizm işletmeleri sezona bağlı işletmeler olduğundan, yüksek sezon dönemlerde çalışanlar daha fazla çaba sarf etmekte ve yorucu ve tempolu bir şekilde çalışabilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 11'de katılımcıların yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Buna göre yönetici ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde yönetici boyutuyla ilgili stres kaynaklarından, stres algısının en yüksek olduğu ifade “İşimle ilgili konularda benim görüşlerim

alınmamaktadır” olarak belirlenmiştir. Aynı ifade incelendiğinde, katılımcıların %30,4’ü tamamen, %21,2’si çok, %23,1’i orta düzeyde, %14,6’sı az katıldığını ve %10,8’i hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Aynı ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,45$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

7	İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır	f	34	46	73	67	96	3,45	1,34
		%	10,8	14,6	23,1	21,2	30,4		
8	Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	f	26	51	88	61	90	3,43	1,27
		%	8,2	16,1	27,8	19,3	28,5		
9	İşyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum	f	35	40	93	70	78	3,36	1,28
		%	11,1	12,7	29,4	22,2	24,7		
10	Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	f	39	48	96	61	72	3,25	1,30
		%	12,3	15,2	30,4	19,3	22,8		
11	Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	f	39	51	90	65	71	3,24	1,30
		%	12,3	16,1	28,5	20,6	22,5		
12	Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	f	34	56	90	63	73	3,26	1,28
		%	10,8	17,7	28,5	19,9	23,1		

Tablo 11’deki diğer ifadeler incelendiğinde katılımcıların, “Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor” ifadesine %28,5’i tamamen katılıyorum, %19,3’ü çok katılıyorum, %27,8’i orta düzeyde katılıyorum, %16,1’i az katılıyorum, %8,2’si hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,43$ ’tür.

Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutu incelendiğinde bir başka ifade olan “İşyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.” ifadesinde çalışanların %24,7’si tamamen katılıyorum, %22,2’si çok katılıyorum %29,4’ü orta düzeyde katılıyorum %12,7’si az katılıyorum ve %11,1’i ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x} = 3,36$ ’dır.

“Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.” ifadesine çalışanların %22,8’i tamamen katıldığını %19,3’ü çok katıldığını %30,4’ü orta düzeyde katıldığını %15,2’si az katıldığını ve %12,3’ü de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x} = 3,25$ ’tir.

Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutu kapsamındaki bir diğer ifade olan “Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.” ifadesine katılımcıların %22,5’i tamamen katıldığını %20,6’sı çok katıldığını %28,5’i orta düzeyde

katıldığını %16,1'i az katıldığını ve %12,3'ü hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ait aritmetik ortalama $\bar{x}=3,24$ ile en düşük seviyededir.

“Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.” ifadesine çalışanların %23,1'i tamamen katıldığını %19,9'u çok katıldığını %28,5'i orta düzeyde katıldığını %17,7'si az katıldığını ve %10,8'ide hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,26$ 'dır.

Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunun incelendiği tablo 11'de en yüksek ifadenin “işimle ilgili konularda görüşlerim alınmamaktadır” olduğu görülmektedir. Turizm işletmelerinde iş gören devir hızının yüksek olmasının sonucu olarak işletmelerde kıdemli çalışan sayısı ve kalifiye çalışan sayısı oldukça azdır. Çalışan işgörenler ise fikirlerinin alındığı takdirde işletmeye daha faydalı olacağını ifade etmektedirler. Fikir ve görüşlerinin alınmadığını düşünen çalışanlar daha çok stres altına girebilmektedir. Kendini işletmenin bir parçası olarak gören çalışanlar fikir ve görüşlerinin alındığı takdirde daha faydalı olacağını düşünebilmektedirler.

Tablo 12'de katılımcıların mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Buna göre mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde, stres algısının en yüksek olduğu ifade “İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum” olarak belirlenmiştir. Aynı ifade incelendiğinde, katılımcıların %26,3'ü tamamen, %22,5'i çok, %25,9'u orta düzeyde, %14,9'u az katıldığını ve %10,4'ü hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Aynı ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,43$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 12. Mesleki İlerleme, Terfi ve Takdir ile İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

13	Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	f	35	45	83	70	83	3,38	1,31
		%	11,1	14,2	26,3	22,2	26,3		
14	Yapılan terfilerden memnun değilim..	f	32	50	81	68	85	3,39	1,30
		%	10,1	15,8	25,6	21,5	26,9		
15	İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	f	32	56	80	73	75	3,32	1,28
		%	10,1	17,7	25,3	23,1	23,7		
16	İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	f	34	56	82	72	72	3,29	1,29
		%	10,8	17,7	25,9	22,8	22,8		
17	İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum	f	30	49	72	82	83	3,43	1,28
		%	9,5	15,5	22,8	25,9	26,3		

Tablo 12'deki ifadeler incelendiğinde çalışanlar işlerini layıkıyla yaptıkları halde gerekli takdiri alamadıklarını belirtmektedirler. Bir işletmede çalışanlar her zaman dürüst çalışmayabilirler. Buna karşılık işlerini layıkıyla yapan çalışanlar, yaptıkları işlerin karşılığında bir takım beklentilere girebiliyorlar. Bu beklentiler maddi olmakla birlikte manevi bir teşekkür veya takdir de olabilir ve işletmelerden bu beklentilerinin karşılanmadığını gören çalışanlar strese girebilmekte ve performansları etkilenmektedir.

Tablo 12'deki diğer ifadeler incelendiğinde katılımcıların, “Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.” ifadesine %26,3'ü tamamen katılıyorum, %22,2'si çok katılıyorum, %26,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %14,2'si az katılıyorum, %11,1'i hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,38$ 'tür.

Mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları boyutu incelendiğinde bir başka ifade olan “Yapılan terfilerden memnun değilim..” ifadesinde çalışanların %26,9'u tamamen katılıyorum, %21,5'i çok katılıyorum %25,6'sı orta düzeyde katılıyorum %15,8'i az katılıyorum ve %10,1'i ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,39$ 'dır.

“İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımdan benden daha başarısız olduğumu düşünüyorum.” ifadesine çalışanların %23,7'si tamamen katıldığını %23,1'i çok katıldığını %25,3'ü orta düzeyde katıldığını %17,7'si az katıldığını ve %10,1'i de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,32$ 'tir.

Mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları boyutu kapsamındaki bir diğer ifade olan “İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.” ifadesine katılımcıların %22,8'i tamamen katıldığını,%22,8'i çok katıldığını,%25,9'u orta düzeyde katıldığını,%17,7'si az katıldığını belirtmişler ve %10,8'i ise hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ait aritmetik ortalama $\bar{x}=3,29$ ile en düşük seviyededir.

Aşağıdaki Tablo 13'te katılımcıların maddi olanakları ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Buna göre maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde, stres algısının en yüksek olduğu

ifade “Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır” olarak belirlenmiştir. Aynı ifade incelendiğinde, katılımcıların %32,6’sı tamamen, %22,2’si çok, %19’u orta düzeyde, %16,5’i az katıldığını ve %9,8’i hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Aynı ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,51$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 13’deki ifadelere bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların en büyük endişelerden birinin emeklilik ve gelecek korkusudur. Çalışanlar emeklilik ve gelecek endişeleri içinde olduklarında stres altına girebilmektedir ve tablo 13 incelendiğinde de turizm işletmelerinde bu kaygının maddi olanaklardan kaynaklanan stres boyutlarına göre en yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Stres boyutlarından maddi kaynaklar boyutu incelendiğinde, çalışanlar açısından maddi kaynakların önemli olduğu anlaşılabilmektedir. Maddi olanakları düzgün olan çalışanlar stres altına en az giren çalışanlar olabilmektedir.

Tablo 13. Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

18	Maaş artışından memnun değilim.	f	34	42	76	65	99	3,48	1,33
		%	10,8	13,3	24,1	20,6	31,3		
19	Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır	f	31	52	60	70	103	3,51	1,35
		%	9,8	16,5	19,0	22,2	32,6		
20	İşyerinde elde ettiğim maddi imkânlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.	f	33	47	82	71	83	3,39	1,30
		%	10,4	14,9	25,9	22,5	26,3		
21	İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkânlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	f	29	48	86	72	81	3,40	1,27
		%	9,2	15,2	27,2	22,8	25,6		
22	İşimin sağladığı maddi imkânlardan memnun değilim	f	29	53	82	69	83	3,39	1,28
		%	9,2	16,8	25,9	21,8	26,3		

Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutu incelendiğinde ikinci ifade olan “Maaş artışından memnun değilim.” ifadesinde çalışanların %31,3’ü tamamen katılıyorum, %20,6’sı çok katılıyorum %24,1’si orta düzeyde katılıyorum %13,3’ü az katılıyorum ve %10,8’i ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,48$ ’dir.

“İşyerinde elde ettiğim maddi imkânlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.” ifadesine çalışanların %26,3’ü tamamen katıldığını %22,5’i çok katıldığını %25,9’u orta düzeyde katıldığını %14,9’u az katıldığını ve %10,4’ü de hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,39$ ’dur.

“İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkânlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.” ifadesine çalışanların %25,6’sı tamamen katıldığını %22,8’i çok katıldığını %27,2’si orta düzeyde katıldığını %15,2’si az katıldığını ve %9,2’side hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,40$ ’tır.

Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları kapsamındaki bir diğer ifade olan “İşimin sağladığı maddi imkânlardan memnun değilim” ifadesine katılımcıların %26,3’ü tamamen katıldığını %21,8’i çok katıldığını %25,9’u orta düzeyde katıldığını %16,8’i az katıldığını ve %9,2’si hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ait aritmetik ortalama $\bar{x}=3,39$ ’dur.

Aşağıdaki tablo 14 de katılımcıların iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutuna bağlı olarak betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 14 incelendiğinde örgütsel stres algısının iş arkadaşları boyutuna göre en yüksek olduğu konu Birlikte çalışan insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet olduğudur ($\bar{x}=3,37$). “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.” maddesine çalışanların %24,1’i tamamen katıldığını, %25,0’i çok katıldığını, %24,7’si orta düzeyde katıldığını, %16,8’i az katıldığını ve %9,5’i de hiç katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 14’deki çalışanların "iş arkadaşları ile ilgili stres kaynaklarına ilişkin" ifadelerine ilişkin yanıtları incelendiğinde, iş arkadaşlarının stres olgusunun oluşmasında etkisinin olduğu anlaşılabilmektedir. İş arkadaşlarından kaynaklanan stres kaynaklarındaki en yüksek ifadenin “birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır” olması, çalışanlar, çalıştığı işletmeleri fazla resmi bulmak istememeleri anlaşılabilmektedir. İşgörenler çalışmış olduğu kurumları zamanla evleri gibi görebilmekte ve evlerindeki samimiyeti aramaktadırlar. Buna ek olarak İşletmelerini evleri gibi görmelerinin kanıtı olarak sayılabilecek “birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum” ifadesi de iş arkadaşlarının gerekli özveriye göstermediğini düşünmeleri çalışanlar tarafından stres algısını arttırdığı söylenebilir.

Tablo 14. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

23	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	f	30	53	78	79	76	3,37	1,27
		%	9,5	16,8	24,7	25,0	24,1		
24	Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	f	32	52	77	80	75	3,36	1,28
		%	10,1	16,5	24,4	25,3	23,7		
25	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	f	40	48	75	75	78	3,32	1,33
		%	12,7	15,2	23,7	23,7	24,7		
26	Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	f	28	57	78	84	69	3,34	1,24
		%	8,9	18,0	24,7	26,6	21,8		
27	Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	f	32	60	83	66	75	3,29	1,29
		%	10,1	19,0	26,3	20,9	23,7		
28	İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmaktadır.	f	39	56	74	77	70	3,26	1,31
		%	12,3	17,7	23,4	24,4	22,2		

Tablo 14'deki diğer ifadeler incelendiğinde katılımcıların, “Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.” ifadesine %23,7'si tamamen katılıyorum, %25,3'ü çok katılıyorum, %24,4'ü orta düzeyde katılıyorum, %16,5'i az katılıyorum, %10,1'i hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,36$ 'dır.

İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutu incelendiğinde bir başka ifade olan “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.” ifadesinde çalışanların %24,7'si tamamen katılıyorum, %23,7'si çok katılıyorum %23,7'si orta düzeyde katılıyorum %15,2'si az katılıyorum ve %12,7'si ise hiç katılmıyorum ifadesini işaretlemişlerdir. Bu ifadedeki aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,32$ 'dir.

“Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.” ifadesine çalışanların %21,8'i tamamen katıldığını %26,6'sı çok katıldığını %24,7'si orta düzeyde katıldığını %18,0'i az katıldığını ve %8,9'u da hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,34$ 'tür.

İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutu kapsamındaki bir diğer ifade olan “Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.” ifadesine katılımcıların %23,7'si tamamen katıldığını %20,9'u çok katıldığını %26,3'ü orta düzeyde katıldığını %19,0'u az katıldığını ve %10,1'i hiç katılmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ait aritmetik ortalama $\bar{x}=3,29$ dur

“İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.” ifadesine çalışanların %22,2’si tamamen katıldığını %24,4’ü çok katıldığını %23,4’ü orta düzeyde katıldığını %17,7’si az katıldığını ve %12,3’ünde hiç katılmadığını belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,26$ ile en düşük seviyededir.

Örgütsel stres alt boyutları incelendiğinde, yapılan işin özelliği boyutunda stres olgusunun en yüksek olduğu konu, çalışanların iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olarak, en düşük olduğu konu ise, çalışanların iş ortamında kişiliğinden ödün verdiğini düşünmesi olarak hesaplanmıştır. Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutuna bakıldığında, stres algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların işiyle ilgili konularda görüşlerinin alınmaması, en düşük olduğu konu ise yöneticilerinin ve üstlerinin etkili iletişim kurmamaları olarak hesaplanmıştır. Çalışanların stres olgusunun alt boyutlarından mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde, çalışanların stres algısının en fazla olduğu ifadenin, onların yapılan terfilerden memnun olmadığı, en düşük olduğu ifadenin de insanların işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler olduğu anlaşılmıştır. Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları alt boyutuna göre stres algısının en fazla olduğu konunun, çalışanların emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarının olduğu, en az olduğu konunun ise iş yerinde elde edilen maddi imkânlarının diğer mesleklere göre daha düşük olduğu ve işlerinin sağladığı maddi imkânlardan memnun olmadıkları olarak bulunmuştur. İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları alt boyutları incelendiğinde, en yüksek çıkan ifade, çalışanların iş arkadaşları ile aralarında fazla resmiyet olması, en düşük ifadenin de iş arkadaşları ile aralarında çok fazla sürtüşmenin olması olarak hesaplanmıştır.

6.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlikaçısından boyutlara ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	Bu iş yerinde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemleri açıkça dile getirmiyorum	f	21	32	79	92	92	3,63	1,19
		%	6,6	10,1	25,0	29,1	29,1		
2	İş yerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi rahat hissedemem	f	25	29	69	101	92	3,65	1,21
		%	7,9	9,2	21,8	32,0	29,1		
3	Bu iş yerinde olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	f	19	40	93	72	92	3,56	1,20
		%	6,0	12,7	29,4	22,8	29,1		
4	İşimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	f	20	55	77	73	91	3,50	1,24
		%	6,3	17,4	24,4	23,1	28,8		
5	İş yerimde bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.	f	37	37	79	75	88	3,44	1,32
		%	11,7	11,7	25,0	23,7	27,8		
6	Bu iş yerinde muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda isteksizim.	f	26	43	48	76	93	3,52	1,26
		%	8,2	13,6	24,7	24,1	29,4		
7	İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	f	25	44	89	65	93	3,49	1,26
		%	7,9	13,9	28,2	20,6	29,4		
8	Yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümünden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	f	23	44	69	83	97	3,59	1,25
		%	7,3	13,9	21,8	26,3	30,7		
9	Bu iş yerindeki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı tercih ederim	f	28	51	68	79	90	3,48	1,29
		%	8,9	16,1	21,5	25,0	28,5		
10	İş yerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.	f	30	48	83	65	90	3,43	1,30
		%	9,5	15,2	26,3	20,6	28,5		
11	Bu iş yerinde pek çok çalışan örgüt içerisinde belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	f	19	64	72	72	89	3,46	1,25
		%	6,0	20,3	22,8	22,8	28,2		
12	Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	f	25	51	75	70	95	3,50	1,28
		%	7,9	16,1	23,7	22,2	30,1		

Tablo 15 incelendiğinde örgütsel sessizliğe ilişkin betimsel istatistikler görülmektedir. Tablodaki bulgular incelendiğinde “İş yerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi rahat hissedirim” ($\bar{X}=3,65$) ve “Bu iş yerinde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemleri açıkça dile getirmem” ($\bar{X}=3,63$) maddeleri en üst düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca “İş yerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve

işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim” ($\bar{x}=3,43$) olarak en alt düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 15’deki verilere bakıldığında, en yüksek ifade olarak “işyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi rahat hissedemem” olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda turizm işletmelerinde çalışanların problemler veya sorunlarla ilgili söz sahibi olmak istemesi ve bu isteklerinin karşılanmadığı durumlarda çalışanların sessizleşeceği anlaşılmaktadır. Bu ifadeye en yakın olarak “bu iş yerinde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemleri açıkça dile getirmiyorum” ifadesinin olması da bir önceki ifadeyi destekler niteliktedir. Çalışanlar fikir ve görüşlerinin dile getirilmesi durumunda sessizliklerinin azalacağını savunmuşlardır.

Tablo 15 incelendiğinde en düşük ifadenin ise “iş yerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim” en az sessizliğe neden olan ifade olarak belirlenmiştir. Çalışanlar, görüşlerini paylaşmak istemesinin sessizlik üzerinde önemli olacağını ortalamanın üstünde cevap vererek kanıtlamışlardır.

Tablo 16. Örgütsel Stres ve Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Bazı Betimsel İstatistikler

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	\bar{X}	s. s.
Stres1: Yapılan işin özelliği	6	0,723	3,53	1,11
Stres2: Yönetici	6	0,767	3,34	1,05
Stres3: Mesleki ilerleme, terfi ve takdir	5	0,814	3,37	1,09
Stres4: Maddi olanaklar	5	0,765	3,44	1,11
Stres5: İş arkadaşları	6	0,788	3,33	1,06
Genel Stres	28	0,844	3,40	0,97
Genel Sessizlik	12	0,756	3,53	0,98

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,846; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 3241,6; P=0,001$

Tablo 16’da verilmiş olan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel sessizlik ($\bar{x}=3,53$) ve örgütsel stres ($\bar{x}=3,40$) düzeylerinin orta değer olan 3 puan ekseninde olduğu görülmüş olup, bu değerler çalışanların stres ve sessizlik

düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Stres ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde “yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları” ($\bar{x}=3.53$) olarak en üst boyut olarak görülmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların stres kaynaklarının temel sebebi yaptıkları işle ilgili olduğu görülmektedir.

Tablo 16’da stres alt boyutlarını ve sessizlik boyutunu gösteren ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Stres alt boyutlarına bakıldığında en çok stres yaratan stres boyutu, yapılan işin özelliği boyutu bulunmuştur. Çalışanlar yaptıkları işlerin genel stres algılarını yükselttiğini belirtmişlerdir. En düşük ifade ise iş arkadaşlarından kaynaklanan stres boyutları olarak hesaplanmış olup, çalışanlar stres alt boyutlarından, iş arkadaşları boyutunun diğerlerine göre en az stres yaratan etken olarak görmüşlerdir. Genel sessizlik algılarına bakıldığında ortalamanın üstü bir sessizlik algısı olduğunu belirten çalışanlar, işletmelerde stres altında olduklarında sessizleşeceğini belirtmişlerdir.

Erkılıç (2012)’ın yapmış olduğu çalışma incelendiğinde gerek standart sapma değerlerinin gerekse \bar{x} değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüş olup otel işletmelerinde yapılmış olan stres faktörlerinin ve stres alt boyutlarının etkilerinin benzerlik gösterdiği anlaşılabilmektedir.

Katılımcıların stres alt boyutları ve sessizlik algıları incelendiğinde stres ve sessizlik algılarının yüksek olduğuna rastlanmıştır. Stres algılarının ve sessizlik düzeylerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasına bir sonraki bölümde yer verilecektir.

6.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması Tablo 17’de verilmiş olup katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Örgütsel Stres	Kadın	3,39	0,93	0,002	0,99
	Erkek	3,40	1,01		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	3,58	1,02	-1,11	0,26
	Erkek	3,46	0,93		

* $p>0,05$

Tablo 17 de yapılmış olan t testinde örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0.05$).

Tablo 18’de çalışanların örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	\bar{X}	s.s.	t	p
Örgütsel Stres	Evli	3,51	0,91	1,90	0,058
	Bekâr	3,30	1,01		
Örgütsel Sessizlik	Evli	3,61	0,98	1,47	0,14
	Bekâr	3,44	0,97		

* $p>0,05$

Tablo 18 de örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmış olan t testine göre her hangi bir anlamlılığa rastlanamamıştır ($p>0.05$).

Bu bağlamda tablo 18 incelendiğinde katılımcıların stres algılarının ve sessizlik düzeylerinin evli olup olmadıklarına bağlı olmadığı görülmüştür. Hem evlilerin hemde bekârların hem stres algısında hemde sessizlik düzeyinde bir etken olamayacağı söylenebilmektedir. Evli veya bekar olmasının stres veya sessizlik üzerine bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 19’te katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	18-22 arası	3,26	1,06	0,936	0,458
	23-27 arası	3,40	1,00		
	28-32 arası	3,36	0,94		
	33-37 arası	3,55	0,89		
	38-42 arası	3,65	0,82		
	43 ve üzeri	3,31	0,93		
Örgütsel Sessizlik	18-22 arası	3,34	1,05	0,871	0,501
	23-27 arası	3,56	0,98		
	28-32 arası	3,55	1,00		
	33-37 arası	3,65	0,97		
	38-42 arası	3,69	0,73		
	43 ve üzeri	3,39	0,94		

* $p>0,05$

Tablo 19 da örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin yaş gruplarına göre anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmış olan varyans analizine göre, örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 19’a göre katılımcıların yaşlarının stres algılarına veya sessizlik düzeylerine bir etken yaratmayacağı görülmektedir. Yani her yaşta çalışan stres altına girebilmekte ve her çalışan çalıştığı kurumda sessizleşebilmektedir.

Tablo 20’de çalışanların örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	İlköğretim	3,39	0,67	1,110	0,352
	Lise	3,51	0,95		
	Ön Lisans	3,42	0,92		
	Lisans	3,24	1,09		
	Lisans Üstü	3,15	1,32		
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	3,31	0,66	1,267	0,283
	Lise	3,62	1,02		
	Ön Lisans	3,60	0,92		
	Lisans	3,42	1,04		
	Lisans Üstü	3,06	1,23		

* $p>0,05$

Tablo 20 incelendiğinde, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik olgusunun eğitim düzeylerine göre farklılaştığı görülse de genel çerçevede örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Stres algısı, her ne kadar günümüz çağının bir problemi olarak görülse de bilinç sahibi kişiler tarafından önlemleri alınmaya çalışılsa da turizm işletmelerinde eğitim durumlarına göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir. Yukarıdaki tablo 20'ye bakıldığında stres algısının eğitim düzeyi herhangi bir seviyede olması stresi engelleyememiştir. Aynı şekilde sessizlik içinde söylenebilir eğitimli olmaları veya olmamaları sessizleşmenin önüne geçememiştir. Herhangi bir farklılığın olmadığı tablodaki varyans analizinde görülmektedir.

Tablo 21'de katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	846TL ve altı	3,25	0,83	0,879	0,477
	847-1000 TL arası	3,31	0,90		
	1001-1400 TL arası	3,31	0,92		
	1401-1800 TL arası	3,56	1,00		
	1801 TL ve üzeri	3,43	1,05		
Örgütsel Sessizlik	600 TL ve altı	3,21	0,80	2,015	0,092
	601-1000 TL arası	3,43	0,89		
	1001-1400 TL arası	3,37	1,03		
	1401-1700 TL arası	3,61	1,03		
	1801 TL ve üzeri	3,68	1,02		

Tablo 21’da katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin gelirlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Stres olgusunun ve sessizlik düzeyinin maddiyat ve refaha çok fazla bağlı olmadığı tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Tanıtım Elemanı	3,30	0,89	2,596	0,36
	Satış Sorumlusu	3,35	1,25		
	Aşçı	3,70	0,91		
	Müdür	3,61	1,05		
	Diğer	3,26	0,89		
Örgütsel Sessizlik	Tanıtım Elemanı	3,37	0,89	2,138	0,076
	Satış Sorumlusu	3,64	1,10		
	Aşçı	3,75	0,97		
	Müdür	3,73	1,05		
	Diğer	3,40	0,95		

** $p>0,05$*

Kişinin stres altına girmesi veya sessizleşmesi maddiyatının yüksek veya düşük olmasıyla alakalı değildir. geliri yüksek çalışanlar da stres altına girebilmekte veya sessizleşebilmektedir.Tablo 22’de katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel

sessizliğe ilişkin görüşlerinin görevlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 22 de yapılan varyans analizine göre; örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin katılımcıların görevlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Turizm işletmeleri her alanda dinamik işletmelerdir. Dolayısıyla stres algısı ve sessizlik düzeyi her alanda fazla olan işletmelerdir. Tablo 22'ye bakıldığında belirgin bir göreve göre ne stres algısının nede sessizlik düzeyinin fazla olduğu görülmemektedir. Her görevde stres algısı ve sessizlik düzeyi ortalamasının üstünde olarak görülmektedir.

Tablo 23'te katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin çalıştığı departmanlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Çalıştığı Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Mutfak	3,92	0,93	6,848	0,01
	Yönetim	3,41	1,16		
	Diğer	3,30	0,89		
Örgütsel Sessizlik	Mutfak	3,99	1,02	6,670	0,001
	Yönetim	3,66	1,08		
	Diğer	3,40	0,92		

Tablo 23'e göre örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin, katılımcıların çalıştığı departmanlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve hem örgütsel stresin hem de örgütsel sessizliğin bu departmanlara göre anlamlı bir farklılığı olduğu saptanmıştır ($p<0.001$). Örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin en yüksek oranda görüldüğü departman mutfak departmanıdır. Bu oranlar örgütsel sessizlikte $\bar{X}=3.92$, örgütsel sessizlikte ise $\bar{X}=3.99$ 'dur.

Departmanlar açısından turizm işletmeleri incelendiğinde stres algısının ve sessizlik düzeyinin fazla olduğu departman mutfak olarak belirlenmiştir. Mutfak

departmanında çalışmanın strese ve sessizliğe daha fazla etken olduğu tablo 23'te görülmektedir. Turizm işletmelerinde mutfak departmanında çalışanlar diğer departmanlara göre daha fazla strese girmekte ve daha fazla sessizleşebilmektedirler.

Tablo 24'de katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin işletmede çalıştığı süreye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	2 yıldan az	3,24	1,03	0,935	0,444
	2-4	3,44	0,99		
	5-7	3,41	0,82		
	8-10	3,54	0,95		
	11 yıl ve üzeri	3,15	0,83		
Örgütsel Sessizlik	1-	3,46	1,02	0,485	0,747
	2-4	3,55	1,02		
	5-7	3,52	0,77		
	8-10	3,62	0,96		
	11 yıl ve üzeri	3,25	0,82		

* $p>0,05$

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin işletmede çalışılan yıla göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.05$).

Turizm işletmelerinde çalışanların stres algıları ve sessizlik düzeyleri çalıştığı yıllara göre değişmediği tablo 24'te anlaşılmaktadır. Bir turizm işletmesinde uzun yıllar çalışılması stres algısının fazlalaşması veya sessizleşmenin artması olarak nitelendirilememektedir. Stres algısının ve sessizlik düzeyinin çalışılan her yıla göre fazla olduğu görülen yukarıdaki tabloda herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır.

Tablo 25'te katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin sektörde çalıştığı süreye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Sektörde Çalıştığı Süreye Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	2 yıldan az	3,21	1,16	0,850	0,494
	2-4	3,33	0,94		
	5-7	3,46	0,93		
	8-10	3,47	0,98		
	11 yıl ve üzeri	3,52	0,94		
Örgütsel Sessizlik	2 yıldan az	3,27	1,16	1,113	0,350
	2-4	3,46	0,99		
	5-7	3,60	0,86		
	8-10	3,63	0,98		
	11 yıl ve üzeri	3,62	0,96		

Tablo 25’te yapılmış olan varyans analizi sonuçlarına göre, örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin sektörde çalışılan yıla göre herhangi bir anlamlılık ifade etmediği görülmektedir ($p>0.05$).

Turizm işletmelerinde stres algısının ve sessizlik düzeyinin bir işletmedeki çalışılan yıla bağlantılı olmadığını görmüştük. Yukarıdaki tabloda ise çalışanların genel olarak turizm sektöründe çalışıldıkları yıla göre stres algılarının veya sessizlik düzeylerinin bir farklılık yaratıp yaratılmadığı araştırılmış ve herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Çalışanların turizm sektöründeki çalışılan yıla göre stres algıları ve sessizlik düzeyleri artış veya azalış göstermemektedir.

Örgütsel stres ve örgütsel sessizliğin bireysel özelliklere göre anlamlı farklılık yaratıp yaratılmayacağına bu bölümde değinildi ve farklı sonuçlara ulaşıldı. Bir sonraki aşamada örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Aralarındaki etki ne düzeyde hesaplanılmaya çalışılmıştır.

6.5. ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Örgütsel Stres ve Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Yapılan İşin Özelliği	Maddi Olanaklar	Mesleki İlerleme ve Takdir	Yönetici	İş Arkadaşları	Genel Örgütsel Stres
Yapılan İşin Özelliği	1	0,791*	0,681*	0,648*	0,648*	0,871*
Yönetici	0,791*	0,723*	0,783*	1	0,659*	0,912*
Mesleki İlerleme ve Takdir	0,681*	0,729*	1	0,783*	0,613*	0,872*
Maddi Olanaklar	0,648*	1	0,729*	0,723*	0,716*	0,877*
İş Arkadaşları	0,648*	0,716*	0,613*	0,659*	1	0,839*
Genel Örgütsel Sessizlik	0,464*	0,513*	0,451*	0,474*	0,443*	0,547*

* $p < 0,001$ r : Pearson Korelasyon Katsayısı n : Birey Sayısı

Tablo 26'daki bulgulara göre, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,001$). Korelasyon katsayısı $r = 0,547$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel stres düzeyi arttıkça otelde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Tablo 26'da görülen stres kaynaklarının boyutlarına bakıldığında en yüksek orana sahip olan stres boyutu ($r = 0,912$) ile yönetici boyutu olarak kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle turizm işletmelerinde çalışanların strese girmelerinin en temel sebebini yöneticilere bağladıkları görülmüştür.

Erkılıç (2012)'ın yapmış olduğu "örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi" isimli çalışmada örgütsel stres boyutları incelendiğinde en yüksek oran ($r = 0,537$) "Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları" olarak belirlenmiştir. Yani otel işletmelerinde çalışanların strese girmelerinin temel nedeni yaptıkları işle ilgi olarak belirtilmiştir (Erkılıç, 2012: 120).

Yapılmış olan bu çalışmada, stres alt boyutlarının temeli olarak yöneticiler belirlenmiş olup, yöneticiden kaynaklanan stres kaynakları en üst seviyede belirlenmiştir. Diğer yapılmış olan çalışmalar farklılık gösterebilmektedir. Erkılıç (2012)'nin yapmış olduğu çalışma incelendiğinde işin kendisinin stres kaynağı olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıklar turizm işletmelerinde stres olgusunun alt

boyutları arasında değişkenlik olduğunun bir göstergesi olabilir. Turizm işletmelerinde stres algısının yüksek olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

6.6. ÖRGÜTSEL STRESİN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BASİT DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ

Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 27. Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	Anlamlılık	R ²
Sabit	0,815	0,124	6,598	0,000***	F=520,100	0,299
Örgütsel Stres	0,698	0,035	22,806	0,000***	p=0,000***	

*** $p < 0,001$

Tablo 27'deki basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olarak ele alınan stres ve bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=520,100; $p < 0,001$). Diğer taraftan bağımsız değişkene (örgütsel stres) ait regresyon katsayısı (0,698) da anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Elde edilen sonuçlara göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 0,815 + 0,698 * \text{Örgütsel Stres}$$

Yukarıdaki basit regresyon modeli, örgütsel stresteki 1 birimlik artışın örgütsel sessizlik üzerinde 0,698 birimlik artış yaratacağı anlamına gelmektedir.

Yukarıda elde edilen korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “H1: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde meydana gelen örgütsel stresin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgular, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca belirlilik katsayısı (R²) 0,299 olarak hesaplanmış olup, bu değer örgütsel sessizlikteki değişimlerin % 29,9'unun örgütsel strese bağlı olduğunu göstermektedir (Tablo 27).

Kılıç (2013)'ın 2013 yılında yapmış olduğu “örgütsel stresin, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel sessizliğe etkisi:aydın, muğla, izmir, ısparta'daki sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama” isimli çalışma da otel işletmelerinde stres ve sessizlik arasında ($r=0.220$) zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine Kılıç (2013)'ın yapmış olduğu “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli çalışmasında örgütsel stresin örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu ($r=0,547$) ortaya konmuştur.

Uzun (2011)'un yapmış olduğu “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılıkİlişkisi Üzerine Orta Kademe OtelYöneticileri Üzerinde YapılanBir Araştırma”isimli araştırma da örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş olup stres etkisinde olan çalışanların bağlılığının azaldığı anlaşılmıştır. Örgüte olan bağlılığın azalması sessizleşmesiyle eş değer olarak görülebilmektedir (Uzun, 2011: 200).

Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde genel çerçevede turizm işletmelerinde çalışanların stres yaşaması o işletmede sessizleşmesine neden olabilmektedir. Literatür taraması yapıldığında stres ve sessizlik arasında anlamlı ilişkiler görülmüş ve turizm işletmelerinde de aynı şekilde zayıf-orta-yüksek derecede anlamlı sonuçlara rastlanmıştır.

Turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin stres sonucu mutlaka bir tepki verdiği görülmüştür. Bu tepki başta sessizlik olabileceği gibi yabancılaşma, işten ayrılma şeklinde de olduğu görülebilmektedir. Saldamlı (1998)'nın “otel işletmelerinde stres kaynakları veçalışanlar üzerindeki etkileri:beş yıldızlı otellerde bir uygulama” isimli çalışmasında çalışanların stres faktörlerine 3 ortalama puanın üzerinde cevaplar vermiş olup çalıştıkları turizm işletmelerinde stres yaşadıklarını belirtmişlerdir (Saldamlı, 1998: 200).

Benzer bir çalışma olan Akgündüz (2014) tarafından örgütsel stres ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan bir çalışmada örgütsel stres ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ile paralel bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir (Akgündüz, 2014: 190).

Örgütsel stresin örgütsel sessizliğe etkisi: Afyonkarahisar ili örneği” isimli bu çalışmada turizm işletmelerinde yaşanan stres faktörleri boyutlarıyla incelenmiş olup detaylı bir şekilde anlatılmak istenmiştir.Çalışma içerisinde de sunulan ve konuyla ilgili gerçekleştirilen benzer diğer çalışmalarda da genel olarak örgütsel stres ile örgütsel sessizlik veya paralel konular çerçevesinde anlamlı etkilere rastlanmıştır. Turizm işletmelerinde örgütsel stresin örgütsel sessizliğe neden olduğunu savunan ve bu durumun gerçekleştirilen uygulamaya da yansıyan bu çalışmanın bir sonraki bölümünde sonuç önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm işletmeleri hizmet sektörü olmasından dolayı insanla iç içe olmayı gerektiren kurumlardır. Bir diğer taraftan işgücü verimliliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlerin fiziksel veya psikolojik sağlıkları oldukça önemlidir. Bu yüzden turizm işletmelerinde, işgörenler için rahat ve stresten uzak bir ortamın yaratılması gerekmektedir (Aşık, 2005: 141). İnsan faktörünün temel etken olmasından dolayı, müşteri memnuniyeti ve turizm işletmelerinin geleceği açısından stres olgusunun her geçen gün önemi artmakta ve stres altında kalan işgörenler turizm işletmeleri açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Oluşacak olan stres olgusunun işgörenler üzerinde doğuracağı olumsuz sonuçlardan biri de sessizlik olgusudur. İşgörenlerin sessizleşmesi işletmeler açısından zararsız gibi görünse de, derinlemesine incelendiğinde işletmelere büyük zararlar açabilmektedir. Sessizliği benimsemiş işgörenler işletmelerde itibar kaybı ve maddi zararlara yol açabilmektedirler.

Araştırma Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılmış olan bu araştırmanın verileri Afyonkarahisardaki altı adet beş yıldızlı otelden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmadaki otel çalışanlarının cinsiyetleri (Erkek=%49,4, Kadın=50,6) ve medeni durumları (Evli=%46,5, Bekar=53,5) hemen hemen eşit dağılmıştır. Çalışmaya katılanların yaş grupları orta yaş altı olarak belirlenmiştir. En yüksek yaş aralığının 23-27 (%25,9) olduğu belirlenmiş ve en düşük yaş aralığının ise, 43 ve üzeri (%6,6) olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde en yüksek oran lise mezunu (%38,0) olduğu ve en düşük oranın ise lisans üstü (%1,6) olduğu görülmüştür. Çalışmada katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında geliri yüksek olarak nitelenebilecek kesim oldukları görülmüştür. 1801 TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların %34,5 ile en üst seviyede olduğu görülmekte ve en düşük olarak 846 TL ve altı (%9,5) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ankette yer alan, tanıtım elemanı, satış sorumlusu, aşçı, müdür gibi konumlarda çalışmadığı görülmektedir. Diğer kısma ait bu çalışanların oranı ise %41,5 ile en fazladır bununla birlikte en düşük orana sahip görev ise %9,5 ile satış sorumlusu olarak belirlenmiştir. Katılımcıların işletmede çalıştığı bölümlerde yönetim ve mutfak haricinde, diğer olarak yer alan kısımda çalışanların oranı %68,0 olarak

belirlenmiştir. Bunun akabinde mutfak personeli %12,0 ve yönetim personeli %19,9 olarak belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanların işletmede çalıştığı süre çoğunluk olarak 2-4 yıl arası belirlenmiş ve oranı ise %57,6'dır. En düşük sayı 11 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında turizm işletmelerindeki işçi devir hızının yüksek olduğu yorumlanabilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sektör tecrübeleri incelendiğinde en yüksek 2-4 yıl olarak (%33,9) belirlenmiştir. En düşük ise %11,7 ile 2 yıldan az çalışmış olanlardır.

Örgütsel stresin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan bu çalışmada, kadın ve erkek çalışanların stres algıları birbirine yakın olarak belirlenmiştir. Evli çalışanların stres algıları bekârlara göre biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan çalışanların orta yaş ve üzeri kısımlarının stres algıları diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışmada çalışanların stres algılarının eğitim düzeylerine, gelir düzeylerine ve görevlerine göre değişkenlik göstermediği belirlenmiştir. Ancak katılımcılardan mutfak departmanında çalışanlarının stres algıları yüksek olarak belirlenmiş ve mutfak departmanındaki çalışanların diğerlerine göre daha stresli oldukları belirlenmiştir.

Diğer taraftan örgütsel sessizlikle ilgili elde edilmiş olan bulgular incelendiğinde, çalışanların kadın erkek olmaları ya da evli veya bekâr olmaları sessizlik algılarını etkilemedikleri belirlenmiştir. Öte yandan orta yaş ve üzeri çalışanların sessizliğe daha meyilli olduğu belirlenmiştir. Sessizleşme meyilinde olan çalışanların lise ve ön lisans mezunu oldukları da belirlenen bir diğer sonuçtur. Çalışanların sessizleşmesinin aldığı ücretle alakalı olmadığı yapılmış olan testlerde görülmüştür. En yüksek oran, yüksek gelire yakın ve yüksek geliri olan çalışanlardır. Departmanlar arası sessizlik olgusu en fazla mutfak departmanında görülmektedir. Mutfak departmanında çalışanların en fazla sessizleştiği belirlenmiştir. Katılımcıların sessizleşmeleri işletmede çalışılan yıla veya sektörde çalışılan yıla bağlı olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmada örgütsel stres, yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları, yönetici ile ilgili stres kaynakları, mesleki ilerleme ve takdir ile ilgili stres kaynakları, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları, iş arkadaşları ile ilgili stres

kaynakları olmak üzere beş boyutta ele alınırken, örgütsel sessizlik tek boyutta incelenmiştir.

Çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel stres alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, yapılan işin özelliği boyutunda stres algısının en yüksek olduğu ifade “iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olması” olarak en düşük ifade ise “İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum” olarak belirlenmiştir. Yönetici ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde en yüksek ifade olarak “işimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır” ve en düşük ifade “yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım” olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları boyutu incelendiğinde “işimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum” ifadesinin en yüksek “insanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler” ifadesinin ise en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde en yüksek seviyede belirlenen ifade “maaş artışından memnun değilim” olarak ve en düşük seviyede belirlenen ifade ise “İşyerinde elde ettiğim maddi imkânlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir”ve “işimin sağladığı maddi imkânlardan memnun değilim” olarak en düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Bir diğer taraftan, iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde en yüksek seviyede olan ifade “birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır” yer alırken en düşük seviyede ise ” iş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır” ifadesi yer almaktadır.

Çalışmada, Afyonkarahisardaki beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin, örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, en yüksek ifade “ bu iş yerinde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemleri açıkça getirmiyorum” olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların kendi fikir ve görüşlerini belirtememeleri, onların sessizleşmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlar fikir ve görüşlerini bir olumsuzluk karşısında dile getirdikleri zaman sessizlik algısının daha düşük olacağı düşünülmektedir. Belirlenen en düşük ifade ise “iş yerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim” olarak belirlenmiştir. Çalışanların işletmesindeki olaylara müdahale şansının olmaması kişileri sessizliğe itmekte lakin

fikir ve görüşlerinin sorulmaması daha büyük sessizlik oluşturacağı anlaşılabilmektedir.

Örgütsel stres boyutlarından yapılan işin özelliği boyutunda stres algısının en yüksek olduğu boyut olduğu, bunun yanında en düşük boyutun ise yönetici ile ilgili stres kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Sessizleşme genel düzeyinin strese göre daha olumsuz olduğu yapılmış olan bu çalışmada belirlenmiştir.

Yapılmış olan bu çalışmada örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş olup, aralarında pozitif ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeye göre, bir işletmedeki çalışanların, örgütsel stres algıları arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmadaki bulgular incelendiğinde, örgütsel stres düzeylerini oluşturan boyutlar ile stres algısının en yüksek düzeyde olduğu örgütsel stres boyutu yöneticiden kaynaklanan stres kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeye göre, yönetici ile ilgili stres kaynağı, çalışanları daha çok sessizleştirdiği anlaşılabilmektedir.

Örgütsel stres olgusunun örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve kuvvetli bir ilişkiye sahip olması, turizm işletmeleri açısından dikkat edilmesi gereken bir sonuçtur. Örgütsel stres boyutlarından yönetici ile ilgili stres kaynaklarının, örgütsel sessizlik üzerinde en güçlü etken olması, turizm işletmelerinde yönetim kısmındaki çalışanlarının gerekli eğitimlere tabii tutulması gerektiği sonucunu doğrulamakta ve bu yönde çalışmaların başlatılması gerekebilmektedir. Gerektiği durumlarda, turizm işletmelerinde yönetici kısmında çalışan işgörenlere eğitim verilmeli, buna bağlı olarak ta insan kaynakları yönetimi gibi departmanların geliştirilmesi turizm işletmeleri açısından oldukça önem taşıdığı düşünülmektedir. Yapılmış olan insan kaynakları faaliyetlerinden sonra departmanlar incelenip olumsuz durumlar gözlemlenebilir ve gerekli eksiklikler giderilebilir. Buna bağlı olarak turizm işletmelerinden gerekirse yöneticilerin eğitimi bilinçlenebilmesi için farklı ve yeni bir departman kurulabilir.

Literatür taraması yapıldığında otel işletmelerinden örgütsel stres faktörlerini (Aydın, 2004), otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesini (Topaloğlu, 1998), Antalya şehrindeki seyahat acentesi çalışanlarının stres kaynaklarını ölçen (Özcan,

Özer, Ciğer ve Algür, 2010), otel işletmelerinde stres yönetimini ölçen (Akova ve Işık, 2008), örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisini (Erkılıç, 2012), örgütsel stresin örgütsel tükenmişlik üzerine etkisini (Kılıç, 2013), otel işletmelerinde stres kaynaklarını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini (Saldamlı, 1998), otel çalışanlarının sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisini (Akgündüz, 2014), Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisini (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014), liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini (Günay, 2012) araştıran bir çok çalışma mevcuttur. Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışmaya rastlanmadığı söylenebilmektedir.

Bu araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde otel işletmelerine yönelik şu öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Örgütsel stres boyutlarının her biri ile ilgili somut adımların atılması hem örgütün örgütsel sessizlik düzeyini azaltabilecek hem de çalışanların performanslarını ve işletmelerin daha verimli olması sağlanabilecektir. Bu bağlamda;

- Çalışanların çalışmış olduğu departmanlara göre stres düzeyi değişiklik göstermekle birlikte mutfak departmanında çalışan işgörenlerin stres algılarına diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmeleri, strese neden olan faktör üzerinde çalışmalar yapmalı ve bu departmana gelişmiş ülkelerdeki oteller baz alınarak gerekli destekler verilmelidir. Gerekirse bu departmanda çalışan işgörelere psikolojik destek verilmelidir.
- Otel işletmelerinde çalışanlar ele alındığında stres algısının yüksek olduğu yaş aralığı orta yaş ve üzeri olarak saptanmıştır. Turizm işletmelerinin hizmet sektörü olmasından dolayı çalışanlar yıllar geçtikçe daha fazla yıpranabilmektedir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde çalışanların kıdemleri düşünüldüğünde bir takım maddi veya manevi teşvikler verilmesi uygun görülmektedir.
- Turizm işletmelerinde yönetim kısmında görev yapan çalışanların yoğun stres altında olması kaçınılmazdır. Yöneticilerin yoğun stres altında olmalarının sebepleri arasında kalifiye eleman kıtlığı yatabilmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde kalifiye eleman sayısının artması hem işletme açısından

faydalı hem de yönetici kısmında çalışanlar için stres azaltıcı bir faktör olacaktır.

- Yöneticiden kaynaklanan stres boyutu ele alındığında, yöneticilerin alt kademelerdeki çalışanlar üzerindeki baskısı anlaşılabilmekte ve bununla birlikte alt kademelerdeki çalışanların sorunlarını sağlıklı incelenmediği, incelendiğinde de taraflı olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler çalıştıkları otel işletmeleri sahipleri tarafından iyi değerlendirilmeli ve tercihlerini işletmelerdeki çalışanları stres altına sokabilecek yöneticilerden kaçınmalıdırlar.
- Yapılan işin özelliği boyutu incelendiğinde, işletmede çalışan işgörenlere sorumlu olduğu işin haricinde başka herhangi bir iş yüklenmemeli ve gerekirse ek olarak yeni işgörenler işe alınmalıdır.
- Örgütsel stres boyutlarından mesleki ilerleme ve takdir boyutu ele alındığında, gereken işi layıkıyla yapmaları, çalışanlara daha fazla iş yükü katmamalı aksine işletmeler tarafından ödüllendirilmelidir.
- Maddi olanaklardan kaynaklanan stres boyutuna göre, işgörenlerin geçimlerini rahatça sağlayabileceği ve refah içinde yaşayabilmeleri açısından ücretlerinin düşük olmaması gerekmektedir. Bunun yanında emekliliklerinde rahat edebilmeleri için çalışanların güvenceleri olmalıdır.
- İş arkadaşlarından kaynaklanan stres boyutları incelendiğinde, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zayıf olması ve resmi olması göze çarpmaktadır. Bunun önlenmesi için çeşitli sosyal faaliyetler düzenlenmeli ve gerekli samimi ortam yaratılmalıdır.
- Sessizlik boyutu ile ilgili olarak, çalışanların, yöneticiler tarafından düşüncelerinin hoşgörülü şekilde ele alınmadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yönetici ve alt kademe çalışanlar arasında bir köprü oluşturulmalı fikir alışverişi sağlıklı yapılmalıdır. İşletmelerde çalışan alt kademe işgörenler fikirlerinin önemsenmesi durumunda daha az sessizleşecek ve işletme açısından olumlu sonuçlar doğabilecektir.

Otel işletmelerinde çıkabilecek stres olgusuna karşılık, gerek yöneticilerin gerekse alt kademe çalışanların stresle kendilerinin baş edebilmesinin bir yolunu da bulmaları diğer verilecek öneriler arasında yer almaktadır.

Günümüz şartları incelendiğinde stres evrensel bir sorun olarak görülmektedir. Buna ek olarak stres olgusu en fazla insan faktörünün olduğu alanlarda etkili olacağı da düşünüldüğünde, gerekli önlemleri en başta alan işletmeler gerek müşteri memnuniyeti gerekse işletme kârlılığı açısından faydalı olacaktır. Oluşabilecek stres sorunlarıyla baş edebilen işletmeler daha kalıcı olabilecektir.

Araştırmanın teorik katkısının, örgüt sessizlik kavramının turizm alanında ve otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir şekilde ele alınması söylenebilir. Örgüt stres kavramı, otel işletmeleri açısından önemi, örgütsel stres ile ilişkisi bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Uygulamacıların özellikle otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel stres düzeylerini azaltmak ve sessizlik düzeylerini en aza indirmek, memnun çalışanlar oluşturmak için çalışmada açıklanan örgütsel stres boyutlarına gereken önemi vermeleri gerektiği söylenebilir. Özellikle çalışanların etkin bir şekilde kararlara katılımlarını sağlayıcı tekniklerin oluşturulması ve işletmenin amaçlarını çalışanların amaçlarıyla birleştirici tekniklere önem verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak insan faktörünün en önemli olduğu işletmeler olan turizm işletmelerinde stres faktörü oldukça etkili olabilmektedir. Stres altındaki çalışanlar sessizleşmekte ve sessizleşen çalışanlar işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmadaki amaç bu olumsuz sonuçların önüne geçebilmek ve turizm işletmelerine katkı sağlamaktır

KAYNAKÇA

- Akova, O. ve Işık, K. (2008). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 15: sayfa: 17-44
- Aktas, A. M. (1992). *Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. Cilt: 56. s .4.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, 2. Baskı, Antalya: Detay Yayıncılık.
- Alkan Y., Soğancıoğlu Ş. ve Pamukçu F. (1991) “Vardiya Çalışmasının Yarattığı Stres”, 2. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, MPM Yayını, s. 93, Ankara
- Allen, R. (1983). *Human Stress: It's Nature and Control*. NewYork. Mc Milan pub. pp. 2
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları,
- Artan, Erdem. İ. (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları
- Avcı, Ö. (2007) *Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ankara.
- Avcı, Ö. (2007). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Aktaran özlem avcı 2007
- Avşar, L. (2013) *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın Ş. (2004) *Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 6 Sayı: 4, s. 18
- Aytaç, S. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın*, <http://www20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-10.html>, Erişim: 20.04.2006.

- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamaları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. ve Baltas Z. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2001). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayram, S. (2006). *Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Bayram, T. Y. (2010), *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological Stress in the Work Place*, Routledge Publisher, London and New York.
- Bildik, B. (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Bumin, B. ve Şenol, A. (2000). “*İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*”, Ulusal Yönetim Kongresi’nde Sunulan Bildiri, Nevşehir, 25-27 Mayıs, s. 571.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canman, D. (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Todaie Yayını
- Cofer, C. H. And Appley, M.H. (1967). *Motivation Theory and Resarch*. New York: John Wiley and Sons Inc.

- Costa, G. (2005). Some Considerations About Aging, Shift Work and Work Ability, International Congress Series 1280, pp. 67–72.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt: 16, Sayı: 1, s: 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drenth, P. J., Theery, H., Willems, P.J., Wolf, C.J. (1984). *Hand Book of Work and Organizational Psychology*, Vol.1, John Wiley and Sons, New York.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, 1. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durna, U. (2004). *Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt: 11, Sayı: 1. s. 66.
- Dylan, M.J. (1982). “Noise” *Stress and Fatigue in Human Performance*, Ed: Robert Hockey, John Wiley and Sons, New York ,
- Dyne, V. L., S., Botero, C. S. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). *İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 27, sayı: 1, s. 111.

- Erdem, F. (1992). *Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, s.140.
- Erdoğan, İ. (1997) *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, N. (1989). *Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi*, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, Ankara: MPM Yayını.s. 14
- Erkılıç, E. (2012), *Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2003) *Yönetim Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Ertekin, Y. (2006). *Stres ve Yönetim*, (2. Baskı), Ankara: Gazi Yayınları.
- Frances, B. and Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40/6,1393-1417.
- Geylan, R. (2002). *Personel Yönetimi*. Eskişehir, Met 1992 Yayınevi.
- Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). *Behavior in Organizations*, 8th. Ed. UpperSaddleRiver, NJ: Prentice-Hall.
- Gümüştekin, G.E ve Öztemiz, A. B. (2005). *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt: 14, sayı: 1, ss: 271-288.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. (4. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. ve Demir A. (1997). *Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması*, Verimlilik Dergisi, sayı: 2, s. 138.

http://www.insankaynaklari.com/CN/index001.asp?page=51&SectionId=3&ShowAbs=ON&PL=8&F_Konu=&GrpB=51,htm., Erişim tarihi: 02.03.10

Ilgar, Ö. (2001). *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Işıkkhan, V. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, (1. Baskı). Ankara: Sandal Yayınları.

Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Sandal Yayınları.

Ivancevich, M. John ve Matteson, T.M. (1996). *Organizational Behavior and Management*, Irwin McGraw Hill, Boston.

İnayet P. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları

İnayet, A. (2008). *İş Yaşamında Stres*, (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Jennifer, B. and Cooper, C. (1996). "Stress in the Workplace", British Journal of Psychology, : 13(87), May 1996, ss.31.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Kaldırımcı, N. (1983). *Örgütsel Davranış Açısından Stres*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, sayı: 5, s.s: 65-89.

Karahan, A., Gürpınar, K., Özyürek, P. (2007). *Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezinde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi* Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, cilt: 3, sayı: 1, s: 32

Keskin, G. (1997). *Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, s:144-145.

- Kırel, Ç. (1991). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kırel, Ç. (1994). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışan Kadınlarda Etkileri Dünya ve Türkiye’de Güncel Sosyolojik Gelişmeler*, Ankara Sosyoloji Derneği Yayınları.
- Kırel, Ç. (1994). *Stresin Bireysel Sonuçları Stres Yönetimi*. Eskişehir: AÜAOF Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Kolosa, J. B. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası
- Köknel, Ö. (1998). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kümbül, G. B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Lazarus, R. ve Lazarus, S. (1966). *Psychological Stress and The Coping Process*. McGraw Hill, USA.
- Mitchel, T. and Larson, R. J. (1988). *People in Organizations*. McGraw-Hill Book Comp.
- Milliken, F. J. Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003). *An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal Of Management Studies*. 40(6): ss. 1-34.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). *“Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”*, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1564-1568.
- Milliken, F., J., Elizabeth W. M., (2003). *Employees Don't Communicate Upward and Why?”*, *Journal of Management Studies*, 40 (6), s.1453-1476
- Morrison E. W. ve Milliken F.J. (2000). *“Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”* [*Örgütsel Sessizlik:*

- Çoğulcu Bir Dünyada Değişime ve Gelişime Karşı Bir Bariyer*]. The Academy of Management Review, Vol: 25, No:4, pp: 706-725.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2003), 'Guest Editors' Introduction *Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*', *Journal of Management Studies* 40: 6 September, ss.1353-1358.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003) *Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, 2003, pp.1355
- Nezahat, G. (2001), Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss:97.
- Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres*, Çev.: Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları.
- Ok, İ. (2006). *İş Stresinin İlköğretim Okullarında, Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002) *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi *Dergisi*, sayı: 3 s. 15-42.
- Öktem, M. K. (1993). "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, s:1.
- Öncer, M.(2000). *İş Yeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları*, *Verimlilik Dergisi*, sayı: 3.
- Örnek, Ş. ve Aydın Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Özcan, İ. Alpar, M. Ö. Ciğer,A. Algür, S. (2010) *Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma* *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 9, sayı: 33: Sayfa 60 (www.esosder.org ElectronicJournal of SocialSciences).

- Özcan, Ş. (2008). *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu S. U. (2013). *Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27 Sayı: 1, s: 257-281.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.(2000).*Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- P. J. Drenth H. Thiery P.J. Willems C.J. Wolf, (1984). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol.1, John Wiley and Sons, New York, s. 560
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Pinder C.C.and Harlos K.P. (2001). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. Research in Personnel and Human Resources Management*. 20: s: 331-369.
- Ryan K. D. Oestreich D. K. (1991), *‘Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation’*, San Francisco: Jossey-Bass. pp.415-418.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003).*Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Beta Yayınları.
- Sandal, A. *Türkiye Gazetesi, Diyalog Köşesi*, 04.01.2004 tarihli nüsha
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

- Selye, H. (1974). *Stres Without Distres*. NY: J.B Lippincott
- Silah M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitabevi.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Soran, S. (2004). *Pilotlar Üzerinde Stres Faktörleri, Yönetilmesi ve Bu Konu İle İlgili Bir Alan Araştırması*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Soycan, H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Şimşek, M. (1994). *Mühendislikte Ergonomik Faktörler*, İstanbul
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Taştan, K. (2006). *Stres ve Stres Yönetimi*, İstanbul: Yeni Asya Neşriyat
- Telman, N. & Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Pailon Yayınları.
- Topaloğlu, M. ve Tuna M. (1998). *Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi: Amprik Bir Çalışma*, Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt 9 ss:44
- Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türker, E. (2009). *Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uçkun, S. (2004). *İşletme ve İşletme Türleri*, Editörler: Demirkol, Ş., ve Zengin, B., Turizm İşletmeleri, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Uçman, P. (1990). *Ülkemizde Çalışan Kadınlar Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlar*, Psikoloji Dergisi, 7-24 Ocak. ss: 99

- Uzun, Ö. Yiğit, E. (2011). *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 6 Sayı: 1 ss: 207.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). “*Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation*”, *Employee Relations*, No: 27 Vol:5 pp: 441-458.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). *Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation*. *Employee Relations*, No: 4 Vol:5 pp: 445-527.
- Van Dyne, L., And, S., Botero, C. S. (2003). “*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*”. *Journal of Management Studies*, No: 40, Vol: 6, pp: 1359-1392.
- Varol, M. (1991). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Wagner, J.A. and Hollenbeck, J.R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Webster’s Encyclopedic Unbridged Dictionary of The English Language. N.J: Gramercy Books, 1989.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). *Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 2. ss: 264

EKLER

EK-1: Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket, “.....” ilişkisini belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. **Cinsiyetiniz:** ()Bay ()Bayan

2. **Yaşınız:**

3. **Medeni Durumunuz:** ()Evli ()Bekâr

4. **Aylık Gelir Düzeyiniz:**

5. **Eğitim Durumunuz:** ()İlköğretim ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Lisansüstü

7. **İşletmedeki Göreviniz:**

8. **Çalıştığınız Bölüm:**

9. **Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?.....YIL**

10. **Bu sektörde çalışma süreniz ne kadardır?.....YIL**

2.BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (5=HİÇ KATILMIYORUM, 4=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 2=ÇOK KATILYORUM, 1=TAMAMEN KATILYORUM) BU İŞLETMEDE;	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	AZ KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1-İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2-Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	1	2	3	4	5
3-Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	1	2	3	4	5
4-İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	1	2	3	4	5
5-Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	1	2	3	4	5
6-İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7-İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
8-Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	1	2	3	4	5
9-İşyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.	1	2	3	4	5
10-Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	1	2	3	4	5
11-Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	1	2	3	4	5
12-Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	1	2	3	4	5
13-Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
14-Yapılan terfilerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
15-İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16-İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	1	2	3	4	5
17-İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	1	2	3	4	5
18- Maaş artışından memnun değilim.	1	2	3	4	5
19-Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20-İşyerimde elde ettiğim maddi imkânlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.	1	2	3	4	5
21-İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkânlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	1	2	3	4	5
22-İşimin sağladığı maddi imkânlardan memnun değilim.	1	2	3	4	5
23-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
24-Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
25-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
26-Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27-Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	1	2	3	4	5
28-İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1.Bu otelde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemleri açıkça dile getirmiyorum.					
2.İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi rahat hissedemem.					
3.Bu otelde olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.					
4.İşimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.					
5.Oteldeki bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.					
6.Bu otelde muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda isteksizim.					
7.İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.					
8.Yöneticimin eleştirisi ve farklı düşüncelere hoşgürsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.					
9.Bu oteldeki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi, ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.					
10.İşyerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.					
11.Bu otelde pek çok çalışan örgüt içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.					
12. Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.					