

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDEKİ BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN
STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARININ
VE
KONTROL ODAKLARININ BELİRLENMESİ:
ANKARA İLİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
M. Murat KIZANLIKLİ

Ankara-2008

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDEKİ BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN
STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARININ
VE
KONTROL ODAKLARININ BELİRLENMESİ:
ANKARA İLİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
M. Murat KIZANLIKLI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

Ankara-2008

M. Murat Kızanlık
Ankara, 2008

OTEL İŞLETMELERİNDEKİ BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN
STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARININ
VE
KONTROL ODAKLARININ BELİRLENMESİ:
ANKARA İLİ UYGULAMASI

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

M. Murat KIZANLIKLI' nın “Otel İşletmelerindeki Bölüm Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yollarının ve Kontrol Odaklarının Belirlenmesi: Ankara İli Uygulaması” başlıklı tezi, 26.06.2008 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalında, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye (Jüri Başkanı) : Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN	
Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE	

ÖNSÖZ

Bu çalışma Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yöntemlerinin ve kontrol odaklarının belirlenmesine yöneliktir.

Çalışmanın hazırlanması, oluşturulması ve tamamlanması aşamalarında bana bilgi ve tecrübeleriyle destek olan ve yol gösteren başta değerli tez danışmanım ve hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhan Şener'e; bilgilerini benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tayfun, Arş. Gör. Elbeyi Pelit ve Arş. Gör. Evren Güçer'e; anketlerin uygulanması aşamasında ve sonrasında bana destek olan değerli öğretmen arkadaşım Nurtaç Turan'a; bilgi ve kaynaklarıyla çalışmama destek olan Atatürk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğretim elemanlarından Arş. Gör. Erkan Sağlık ve yüksekokul müdürümüz Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Beşe'ye ve bana eğitim hayatım boyunca ve her zaman sürekli destek olan anneme ve babama sonsuz teşekkürler.

Araştırmanın turizm sektöründe çalışan yöneticilere, turizm eğitimi veren kurumlara ve yönetici adaylarına katkı sağlamasını dilerim.

Mustafa Murat KIZANLIKLİ

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDEKİ BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARININ VE KONTROL ODAKLARININ BELİRLENMESİ: ANKARA İLİ UYGULAMASI

Kızanıklı, M. Murat
Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhan Şener
Haziran-2008

Araştırmada; Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yöntemlerinin ve sahip oldukları kontrol odağı türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticileri oluşturmaktadır. Evreni 126 yöneticiden oluşan örneklem grubu temsil etmektedir. Bilgi toplama aracı olarak kişisel özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşan form, stresle başa çıkma tarzları ölçeği ve kontrol odağı ölçeğinden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formundan elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılarak verilmiş, yöneticilerin kişisel özellikleri, stresle başa çıkma yaklaşımları ve kontrol odağı türleri arasında bir farklılık olup olmadığı ise 0,05 anlamlılık seviyesinde t-testi, Tukey testi ve varyans analizi ile test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre;

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu stresle başa çıkmada aktif başa çıkma tarzını kullanmakla birlikte yine çoğunluğu iç kontrol odağı türüne sahiptirler.
2. Yöneticilerin cinsiyet ve aylık gelir durumları dışında kalan diğer kişisel özellikleri ile stresle başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.
3. Yöneticilerin iç ya da dış kontrol odağına sahip olma durumlarına göre stresle başa çıkma yaklaşımları ve tarzları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırma sonunda da elde edilen bulgular ve sonuçlara dayalı olarak araştırmacı tarafından ortaya konulan önerilere yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stresle başa çıkma, kontrol odağı

ABSTRACT

AN ASSESSMENT OF CONTROL LOCUS AND STRESS COPING METHODS APPLIED BY DEPARTMENT MANAGERS OF THE HOTELS: IN ANKARA

Kızanıklı, M. Murat
Master of Science, Department of Tourism Management
Supervisor: Asst. Prof. Burhan Şener
June-2008

This research aims at assessing the control locus and stress coping methods as applied by the department managers in the 4 and 5 star hotel enterprises in Ankara.

The sample group to be examined in this research consists of 126 department managers of 4 and 5 star hotels in Ankara. The means for data gathering include the questionnaire about individual characteristics, a stress coping methods scale and a control locus measurement. The frequency and percentage of data obtained from the questionnaire are shown in data tabulation. Contrasts in the individual characteristics of the managers and their understanding of stress coping methods were analyzed by the t-test, Tukey test and a variance analysis with a significance level of 0,05.

According to the results of the research;

1. Most of the samples in order to cope with stress make use of the active stress coping method and have an internal control locus.
2. Apart from the managers' gender and income a significant dissimilarity was determined between their stress coping behaviors and their other individual features.
3. The results ascertained a significant dissimilarity between the stress coping approaches and styles that changed according to an internal or external control locus.

The conclusion chapter includes suggestions in concordance with the findings and results obtained from the research.

Key Words: Coping with the stress, locus of control

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x

I. BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Tanımlar.....	8
1.6. Kısaltmalar.....	8

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1.STRES KAVRAMI.....	9
2.1.1. Stres Türleri.....	10
2.1.1.1. Olumlu Stres (Eustress).....	11
2.1.1.2. Olumsuz Stres (Distress).....	12

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Sonuçları.....	13
2.1.2.1. Stres Kaynakları.....	14
2.1.2.1.1. Örgütsel Stres Kaynakları.....	16
2.1.2.1.1.1. Örgütsel Stres Faktörü Olarak “Mobbing”	18
2.1.2.1.2. Bireysel Stres Kaynakları.....	19
2.1.2.1.2.1. Rol Çatışması.....	20
2.1.2.1.2.2. Rol Belirsizliği	20
2.1.2.1.2.3. İşkolik Olmak.....	21
2.1.2.1.2.4. Özel Hayattan Kaynaklanan Stres.....	22
2.1.2.1.2.5. A ve B Tipi Kişilikten Kaynaklanan Stres.....	24
2.1.2.1.2.5.1. A Kişilik Tipinin Özellikleri	25
2.1.2.1.2.5.2. B Kişilik Tipinin Özellikleri.....	26
2.1.2.2. Stresin Sonuçları.....	27
2.1.2.2.1. İşe Geç Gitme.....	28
2.1.2.2.2. İşe Devamsızlık.....	28
2.1.2.2.3. Personel Devri.....	29
2.1.2.2.4. İş Performansı	30
2.1.2.2.5. İşe Yabancılaşma.....	31
2.1.2.2.6. Kaza Eğilimi.....	31
2.1.2.2.7. Yönetici Yıpranmaları.....	32
2.1.3. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	34
2.1.3.1. Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler.....	35
2.1.3.1.1. Savunma Mekanizmaları.....	35

2.1.3.1.2. Meditasyon ve Gevşeme.....	36
2.1.3.1.3. Dua ve İbadet.....	38
2.1.3.1.4. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma.....	39
2.1.3.1.5. DKBY Yöntemi.....	40
2.1.3.1.6. İyimser Yaklaşım.....	40
2.1.3.2. Stresle Başa Çıkma Örgütsel Yöntemler.....	41
2.1.3.2.1. Sosyal Destek Sağlama.....	42
2.1.3.2.2. Zaman Yönetimi.....	43
2.1.3.2.3. İş Zenginleştirme.....	45
2.1.3.2.4. İşgören Yardım Programları.....	46
2.2. KONTROL ODAĞI	48
2.2.1. İç Kontrol Odağı.....	50
2.2.1. Dış Kontrol Odağı.....	52

III. BÖLÜM

YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırma Modeli.....	54
3.2. Evren ve Örneklem.....	55
3.3. Verilerin Toplanması	56
3.4. Verilerin Analizi.....	58

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	60
4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	60
4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemler ve Sahip Oldukları Kontrol Odağına İlişkin Bulgular.....	64
4.2.1. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği'ne (SBTÖ) İlişkin Bulgular.....	64
4.2.2. Rotter'in İç ve Dış Kontrol Odağı Ölçeği'ne (RİDKO) İlişkin Bulgular.....	69
4.3. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	72
4.3.1. Cinsiyet Değişkeni.....	72
4.3.2. Medeni Hal Değişkeni.....	73
4.3.3 Yaş Değişkeni.....	75
4.3.4 Eğitim Durumu Değişkeni.....	76
4.3.5 Çalışılan Departman Değişkeni.....	79
4.3.6 Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni.....	82
4.3.7 Aylık Gelir Miktarı Değişkeni.....	84
4.4. Kontrol Odağı ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasındaki Farklılığın Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	85

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	88
5.1. Sonuçlar.....	88
5.2. Öneriler.....	91
KAYNAKÇA.....	94
EKLER.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Strese Neden Olan Toplumsal Faktörler ve Ağırlık Puanları	23
Tablo 4.1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	60
Tablo 4.2 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları .	61
Tablo 4.3 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	61
Tablo 4.4 Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları...	62
Tablo 4.5 Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	62
Tablo 4.6 Yöneticilerin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	63
Tablo 4.7 Yöneticilerin Aylık Gelir Miktarlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	63
Tablo 4.8 Yöneticilerin “Sosyal Destek Arama Yaklaşımı” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri	64
Tablo 4.9 Yöneticilerin “İyimser Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri	65
Tablo 4.10 Yöneticilerin “Çaresiz Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri.....	66
Tablo 4.11 Yöneticilerin “Boyun Eğici Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri.	67
Tablo 4.12 Yöneticilerin “Kendine Güvenli Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma Aritmetik Ortalama Değerleri	68
Tablo 4.13 RİDKO Ölçeği’ndeki İfadelerin Yüzde ve Frekans Dağılımları	69
Tablo 4.14 Yöneticilerin Sahip Oldukları Kontrol Odağı Türüne Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları	72
Tablo 4.15 Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları	73

Tablo 4.16	Yöneticilerin Medeni Halleri ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasında Bir Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.	74
Tablo 4.17	Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri Yaklaşımlar ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Yapılan Tukey Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.18	Yöneticilerin Yaşları ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasında Bir Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları	75
Tablo 4.19	Yöneticilerin Yaşları ile Stresle Başa Çıkma Kullandıkları Boyun Eğici Yaklaşım Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.20	Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.21	Yöneticilerin Tercih Ettiği Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.22	Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	80
Tablo 4.23	Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar ile Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri İyimser Yaklaşım Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	81
Tablo 4.24	Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri Yöntemler Arasında Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları	82
Tablo 4.25	Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri Yaklaşımlar Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	83
Tablo 4.26	Yöneticilerin Aylık Gelir Miktarları ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları.....	84
Tablo 4.27	Yöneticilerin Sahip Olduğu Kontrol Odağı Türüne Göre Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	86

I. BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan yaşamının her anında strese neden olan çeşitli faktörler vardır. Özellikle bireylerin çevresini oluşturan ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gibi dış çevre unsurlarında meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler insan yaşamında stresi kaçınılmaz bir olgu haline getirmektedir.

Çok sayıda işgörenin istihdam edildiği emek yoğun işletmeler çalışma koşullarından kaynaklanan stresin yoğun olarak yaşanabileceği yerlerdir. Hizmet işletmelerinde çalışan ve müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır (Örnek ve Aydın, 2006, s.133). Bu sebepten dolayı yöneticilerin kendi streslerini nasıl yönettikleri önemlidir. Çünkü yöneticinin sahip olduğu strese yönelik izlediği tutum ve davranış ve stres yönetiminde ortaya koyduğu başarı, bu stresin astlara yansıtılması, onların demoralize olmaları ve sonuçta da kaliteli hizmet ve örgüt verimliliğinde olumsuz etkiye neden olabilecek bir etkileşim zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin sahip oldukları iç ve dış kontrol odağı türlerine göre stresle başa çıkmada hangi yaklaşımları ve tarzları kullandıklarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın problemine, amacına ve bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezlere, çalışmanın önemine, sınırlılıklarına, temel varsayımlarına, terimler ve kısaltmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde çalışma ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeve ayrı bir bölüm olarak sunulmuş; stres kavramı, stres türleri, stresin kaynakları, sonuçları ve stresle başa çıkma yöntemleri ele alınmıştır. Ardından kontrol odağı kavramı ve kontrol odağı türlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise yöntem ile ilgili bilgilerin verildiği kısımdır. Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örneklem hakkında açıklamalara ve örneklem tespitine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca verilerin toplanması ve analizi kısımlarında anket formu hakkında bilgi verilmiş ve uygulanan istatistiksel analizler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde de yapılan istatistiksel analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara ve yorumlara, son bölümde ise bu bulgulardan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda da çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Turizm sektörünün temel yapı taşlarından birisi olan otel işletmelerinde üst düzey yönetimde yer alan bireylerin sahip oldukları kontrol odağı türü onların kişilik yapılarını, stresli durumlarda tercih ettikleri başa çıkma yöntemleri de yöneticilerin stresle başa çıkmada nasıl bir tutum sergilediklerini açıklayıcı niteliktedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Turizm sektöründe müşteri ile personel ilişkilerinin birebir ve yoğun olması, otel işletmelerinde çalışanların endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahip olduğunu gösteren önemli bir konudur. Otel işletmelerinde çalışan personelin çok büyük bir kısmı her an müşteri ile karşı karşıyadır (Kozak vd., 2002, s.10). Bu nedenle hizmet sektöründe çalışanların sahip oldukları stresi kontrol edebilmeleri hem müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hem de örgütsel verimliliğin artırılmasında önemlidir.

Ancak, başarılı yöneticiler kısa dönemli verimliliği istemezler. Bu nedenle her zaman uzun dönemli verimli olmanın yollarını araştırırlar. Bunun en etkili yollarından birinin, çalışanların rahatlığının sağlanması olduğunu bilirler ve verimlilik için stresin azaltılmasının gerekliliğine inanırlar (Güney, 2007, s.630). Yöneticiler hem işgörenlerin sahip olduğu stresin müşterilere yansıtılmaması hem de

kendi streslerinin kontrol altına alınıp başarılı bir şekilde yönetilmesi için çaba göstermelidirler.

Yönetim kademelerinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır: Birincisi, yöneticiler işlerinin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşırsa, işten aldıkları tatminin karşılığı olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Böyle bir duygusal ortamda yöneticiler huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. Bundan da hem kendileri hem de örgütler zarar görecektir. İkincisi, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır. Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında stres etmenini göz önüne alma, stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkânları çoğu işgörenden ziyade, yöneticilerde bulunmaktadır. Demek ki, her kademedeki yönetici, stresin bu iki çıkış şekliyle ilgilenmek zorundadır. Yani yöneticiler hem kendi üzerinde oluşan stresle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadırlar (Güney, 2007, s.597).

Yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemlerin sahip olunan kontrol odağı türüne göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması araştırmamızın problemi oluşturmaktadır. Ayrıca yöneticilerin stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin kişisel özelliklerine göre de değişip değişmediği problemin ortaya konulmasına farklı bir boyut kazandıracaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yeryüzünde var olan her birey birbirinden farklı özelliklere ve davranış türlerine sahiptir. İnsanların doğumundan ölümüne kadar geçen sürede; kişisel özellikler, yaşanan çevre, eğitim düzeyleri, teknolojik ve politik gelişmeler gibi

faktörler, bireylerin farklı türlerdeki kişilik yapılarının oluşmasında son derece etkili unsurlardır. İnsanların aynı durumlara farklı zamanlarda farklı tepkiler vermesi, karşılaşılan problemlere farklı bakış açısıyla yaklaşması ve çözüme yönelik atılan değişik adımlar hep birbirinden ayrı kişilik yapılarının bir ürünüdür.

Araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan “Kontrol Odağı”, bireylerin “İç Kontrol Odağı” ya da “Dış Kontrol Odağı” türlerinden birisine sahip olma durumuna göre olaylara değişik açılardan baktıklarını ifade etmektedir. Psikolojik bir olgu olan “stres” ise; değişik yapıdaki kaynakları, sonuçları ve başa çıkma tarzları ile her bireyin karşılaştığı ve karşılaşması muhtemel bir olgudur.

Bu iki kavramdan yola çıkarak, bu araştırmanın temel amacı; “Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin sahip oldukları kontrol odağı türü ve stresle başa çıkma tarzlarını belirlemek ve bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir.”

Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Yöneticilerin cinsiyetleri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Yöneticilerin medeni halleri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Yöneticilerin yaşları ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Yöneticilerin eğitim durumları ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Yöneticilerin çalıştıkları departman ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Yöneticilerin gelir durumları ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Yöneticilerin sahip oldukları kontrol odağı türü ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinde ve diğer örgütlerde personelin moral ve motivasyonunun sağlanmasında ara kademedeki ve üst düzeydeki yöneticiler aktif rol oynarlar. Bir yönetici eğer kendi sıkıntı ve stresini çalışanlarına yansıtırsa bu, işgörenlerde kendini mutsuz ve moralsiz hissetme, örgüte olan bağlılığın ve aidiyetin azalması ve işgören performansında düşüş gibi olumsuz etkilere neden olabilir.

Bu konuyla ilgili olarak araştırmacıların önceki yıllarda yapmış oldukları çalışmalar sonucunda geliştirdikleri öneriler stres yönetiminin önemini ortaya koymaktadır:

Palancı, üniversite öğrencilerinin kontrol odağı türüne bağlı olarak değişen stresle başa çıkma davranışlarına yönelik yaptığı çalışmasında “üniversite popülasyonu üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın, farklı popülasyonlar üzerinde tekrarlandığında farklı ve önemli araştırma bulgularının elde edilebileceği ve kontrol odağının bilişsel bir faktör olarak ele alınmasının yanında, durumsal içeriğini yansıtan çalışmalarla da ifade edilebileceği” önerilerinde bulunmuştur (Palancı, 2000, s.68).

Ay'a göre ise; bünyesinde insan unsurunun bulunduğu her yapıda birtakım sorunlar yaşanır. Önemli olan; bu sorunların mümkün olduğu kadar iyi yönetilmesi ve "her şeyin insan için olduğu prensibinden" yola çıkılarak, örgütsel verimlilik ve çalışan mutluluğu arasında bir denge kurulabilmesi için gayret gösterilmesidir. Stres yönetimi alanı, bu anlamda örgütlere önemli bir araç sunmaktadır (Ay, 2003, s.126).

Petrosky ve Birkimer (1991) de, stres ve kontrol odağı ile ilgili yaptıkları çalışmada; hem durumsal hem de genel kontrol algısının ve özellikle araştırmaya katılan kişilerin yaşlarının, başa çıkma yöntemlerinin seçiminde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca stresi algılama ve stresle aktif başa çıkma düzeyinin psikolojik sorunlarla baş etmedeki önemini, kontrol odağı türü ve stresle başa çıkma şeklinin bireylerin yaşına göre farklılık gösterdiğini ve ileri yaştaki yetişkin bireylerin aktif başa çıkma davranışlarını daha fazla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışmanın sonunda da; objektif ölçümlerle yapılacak çalışmalarla yaş ve deneyimin stresle aktif başa çıkmada ve kontrol odağı algısı üzerindeki etkilerinin daha açık ortaya konulacağı önerisinde bulunulmuştur (Petrosky ve Birkimer, 1991, s.344).

Bu önerilerden hareketle, yöneticilerin sahip oldukları iç ya da dış kontrol odağı türüne göre, farklı başa çıkma stratejilerinden hangisi ya da hangilerini seçtiklerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda aşırı stresi önlemede ya da yönetmede başarılı olan yöneticilerin işgören performansının ve örgütsel verimliliğin artırılmasında katkıları olacağı söylenebilir. Ayrıca literatürde, otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin kontrol odağı algısı ve buna bağlı olarak değişen stresle başa çıkma davranışlarını belirlemeye yönelik başka bir çalışmaya rastlanılmamış olması da araştırmanın bir diğer önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

“Stres” olgusunun daha çok psikoloji ve sağlık biliminin sınırları içerisinde yer almasından dolayı konu ile ilgili literatür taramasında çoğunlukla karşılaşılan sağlık bilimleri ile ilgili makale, tez ve bildirilerdeki; terimler, tanımlar ve kullanılan ifadelerin anlaşılması ve açıklanmasında zaman zaman zorluklarla karşılaşmıştır.

Araştırmada iki farklı değişkeni test etmek için; hem “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği” hem de “Kontrol Odağı Ölçeği”nin kullanılması zorunluluğu, anket formunun bir yerine iki ölçekten oluşmasına ve otel işletmelerindeki yöneticilerin de soru yoğunluğundan dolayı çoğu zaman anket formuna olumsuz ön yargıyla yaklaşımlarına neden olmuştur.

Hem zaman ve maliyetten tasarruf etmek için hem de uygulamanın kolaylığı açısından, araştırmanın evreni Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticileri ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Çalışanlar arasında strese duyarlılık bakımından birçok farklılığın olmasına karşın, hiç kimse stresten etkilenmeyecek kadar katı değildir (Şener, 2007, s.368). Bu sebeple insanın doğası gereği; araştırmaya katılan tüm yöneticilerin stres olgusuna maruz kaldıkları ve kontrol odaklarından birisine sahip oldukları varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği” ve “Kontrol Odağı” ölçekleri daha önce yerli ve yabancı birçok araştırmada kullanılmış ve geçerlilik ve güvenirliği test edilmiştir. Bu nedenle anket formunun bu özellikleri taşıdığı kabul edilmektedir.

Araştırmaya katılan örneklem sayısının evreni temsil etmede yeterli olacağı varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Distress : Olumsuz stres,

Eustress : Olumlu stres,

Kontrol Odağı : Rotter'e göre kontrol odağı; bireyin davranışlarının sonuçlarını iç ya da dış faktörlere yüklemesidir (Poortinga vd., 2008, s.375).

Mobbing : Bir işgören ya da işgören grubuna yönelik olarak yapılan ve onların sağlık ve güvenliklerinde risk oluşturan haksız davranışlar ve hareketlerdir (WHO, 2003, s.12).

Stres : Stres ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Rosh (1986)'a göre stres; insan bedeninin her türlü değişmeye olağan olmayan tepkisidir (Şener, 2007, s.367).

Stresör : Strese neden olan faktörlerdir.

1.7.Kısaltmalar

CUPE	: Canadian Union of Public Employees
HPB	: Health Promotion Board
ICN	: International Council of Nurses
ILO	: International Labour Organization
İYP	: İşgören Yardım Programları
PSI	: Public Services International
RİDKO	: Rotter'in İç ve Dış Kontrol Odağı Ölçeği
SBTÖ	: Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
vd.	: ve diğerleri
WHO	: World Health Organization

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.STRES KAVRAMI

Stres kavramı Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllara gelindiğinde ise kavram anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s. 265).

Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucu olarak ifade edilebilir (Hellriegel, Slocum, Woodman; 1983’ten akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 231).

Stres kavramını ilk kez ortaya atan Hans Selye, stresi organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi olarak tanımlamıştır (Aydın, 2002, s. 2).

“Stresörlere” yani strese neden olan faktörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri ilk olarak 19. yy’nin ikinci yarısında Fransız fizyolog Claude Bernard incelemiştir. Elli yıl sonra da Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon’un çalışmaları gündeme gelmiştir. Cannon’un stresörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri incelerken ortaya attığı “savaş veya kaç” (to fight or to flight) tepkisi hâlâ geçerliliğini korumaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 232).

Stres, insanları tehdit eden ve onlara karşı koyan fiziksel ve psikolojik tepkimelerin bir bileşimidir. Normal şartlarda stres, kişiler için ani değişiklikler ve acil kararlar almada ve tehlikelerle başa çıkmada güçlü bir koruyucu mekanizma

görevi görür. Ancak uzun süreli ve şiddetli stres, insanların bu koruyucu mekanizmasını yok eder ve ciddi sağlık problemlerine neden olur (CUPE, 2003, s.3).

Stres gündelik hayatın olağan bir parçasıdır. İyi yönetildiğinde, daha verimli bir çalışma için olumlu bir etkiye sahiptir. Kötü yönetilen ya da yok sayılan stres öldürücüdür. Stres, talepler karşısında vücudun tepkisidir. Oluşan baskının derecesi, bu baskıya karşı konulup konulamayacağını belirler.

Stres yönetimi, insanın üzerine çöken baskı ve talepleri mümkün olan en etkili biçimde yönlendirme konusuyla ilgilenir. Olumlu baskının olumsuz strese dönüştüğü nokta herkeste değişiktir ve hayatın değişik dönemlerinde farklılık gösterir. Değişme eğilimi, stres yönetimini zorlaştıran bir etkidir (Hargreaves, 1998, s. 8).

Gerçekte stres kavramı iki farklı şekilde kullanılır. Birincisi rahatsızlık, gerilim ve sinir yorgunluğunun meydana gelmesine neden olan dışsal baskı kaynakları anlamındadır. Özellikle bu tanımda dıştan gelen baskı kaynağı olarak çeşitli etkenler stres olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise; insanlarda hoşnutsuzluk duygularının meydana gelmesine neden olan iç tepkiler olarak adlandırılmaktadır (Himmetoğlu ve Kirel, 1994, s.2)

Stres hayata bazı tatlar ve heyecanlar katabilir. Olumlu ve doğru kullanılan stres, kişilerin problemlerinin ortaya çıkmadan yok edilmesini sağlar. Diğer taraftan, aşırı stres altında uzun süre yaşama zorunluluğuna sahip kişiler; sağlıklarını, ilişkilerini ve yaşama sevinçlerini kaybedebilirler (HPB, 2005, s.2).

2.1.1. Stres Türleri

Stresin olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabileceği şeklinde yorumlar yapılmakta, çoğu kere de stres kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Ancak; Schermain, Hunt ve Osborne stresin daima olumsuz

bir kavram olmadığını öne sürmüşlerdir (Schermain vd.1985, s.652'den akt. Çakmur, 1993, s.22). Stresli anlarda kişilerin daha üretken oldukları ve bu zorlamaların çalışmak, üretmek konusunda kişileri harekete geçirdiği bilinmektedir. Demek ki stres insan için her zaman zararlı bir durum değildir. Bu zorlama, fiziki koşulların insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa güçlerine ve beynin güçlerine ulaşmak, bunları tanımak merakıyla oluşacak zihinsel zorlamalara kadar uzanır. Bu anlamıyla stres, bireyi ileriye götürücüdür (Çakmur, 1993, s.22, 23).

Beehr stresi iyi (good) ve kötü (bad) stres olarak ele almış, meslekte ilerleme gibi istenilen fırsatları yakalamadaki zorlukları iyi stres; olumsuz yaşam deneyimlerini de (eşin ölümü vb.) kötü stres olarak adlandırmıştır (Beehr, 1995'ten akt. Yiğit, 2000, s.10).

Selye (1974) ve Klarreich (1990)'e göre de stres her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylarda yaşananlar olumlu stres (eustress); ölüm, işsizlik, mesleğinde ilerleme gösterememe gibi engellemeler ve kayıplarla ilgili olaylar da olumsuz stres (distress) kategorisinde toplanabilir. Olumlu stresler bireyi güdüleyici ve teşvik edici bir rol oynarlar (Yiğit, 2000, s.10).

2.1.1.1. Olumlu Stres (Eustress)

Stres ve performans arasındaki ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (Inverted U- Stres/Performance Curve) ile açıklanmaktadır. Bu eğriye göre düşük ve yüksek stres düşük performansa, optimum stres ise yüksek performansa neden olur (Uluyüksel, 2004, s.69).

Eğer yönetici iseniz, stresin ana kaynakları; yüksek değişken iş yükü, başkalarının sorumluluğunu taşıma, karmaşık zihinsel zorluklarla baş etme ve uzun süreli yoğun konsantrasyonu içerir. Burada temel problem “fazla stres” olacaktır.

İş gören iseniz, yetersiz iş tatmini, gerçek potansiyelinizi kullanabileceğiniz olanakların azlığı, bağımsızlıktan yoksunluk, rutin-monoton iş, uzun çalışma süresi, hayatınız üzerinde çok az yönlendirme gücü ve çoğunlukla gürültülü, tozlu, sıcak ya da fiziksel olarak sevimsiz iş ortamı stresin başlıca kaynakları olarak sayılabilir. Burada temel problem ise; “eksik stres” olacaktır (Boyacıoğlu, 2001, s.25).

Stresin nasıl kontrol edilebileceği öğrenilip içinde bulunulan durumun ihtiyaçlarına göre bu seviyeyi aşağıya ya da yukarıya çekerek yüksek performans seviyesi korunabilir. Aynı zamanda, kontrol dışındaki olayların strese artışlara neden olacağı göz önünde tutularak bunlardan korunmaya dikkat edilmelidir. Bunu yapabilmek için de stres baskısını dengede tutmak gerekir (Boyacıoğlu, 2001, s.26).

Stresin olumlu ya da yapıcı yönü, birey ve işletme için yararlı etki yapmaktadır. Düşük düzeyden, orta (ılımlı) bir düzeye kadar stres, yapıcı ve enerji verici bir etki oluşturmaktadır. İlimli bir stres, çabayı arttırmakta, üretkenliği teşvik edebilmekte ve bireyi çalışmaya gayretli kılabilmektedir (Çakmur, 1993, s.23).

2.1.1.2. Olumsuz Stres (Distress)

Olumsuz stres, birey ve işletme için bir fonksiyonsuzluk anlamı taşır. Aşırı derecedeki stres, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yoğun bir biçimde yüklenmekte ve onları işlemez hale getirebilmektedir. Bireyin iç performansı şiddetli stresten etkilenebilir. Şiddetli strese karşı tepki olarak, iş gücü devri, iş kazaları ve iş tatminsizliğinde artış, performansta ise düşüş meydana gelir (Çakmur, 1993, s.24).

Stresin bireyin huzurunda, mutluluğunda, moralinde, duygusal davranışlarında olumsuzluklara neden olduğu; özellikle kronik stresin bu olumsuzlukları giderek arttırdığı söylenebilir (Kitiş, 1991, s.29).

Stresin, özellikle düşünce alanında bazı olumsuzluklara neden olduğu bilinmektedir. Uzun süreli ve yoğun stres altında bireyin bilinç alanının daraldığı,

algılamının zorlaştığı, karar vermenin güçleştiği, pratik/anlık hafıza ile sürekli hafıza arasında bütünleştirmenin yapılamadığı görülmektedir (Kitiş, 1991, s.29).

Stres ile başarıya nasıl ulaşılabilineceğini anlamak için keman teli örneği düşünülebilir. Tel eğer çok gevşekse, tek bir nota bile çalmamız mümkün değildir. Çok gergin olduğunda ise telin kopma tehlikesi vardır. Yalnızca doğru miktarda gerilmiş bir tel ile güzel bir melodi elde edilebilir. Aynı denge stres için de geçerlidir. İşte bu ideal nokta, insanın üst performans stres seviyesini belirler (Boyacıoğlu, 2001, s.23).

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Sonuçları

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993, s.16).

Asli konaklama işletmelerinden birisi olan otel işletmeleri ise; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir (Şener, 2001, s.8).

İşgörenler ve yöneticiler yoğun rekabetin yaşandığı, değişkenliğin ve belirsizliğin hâkim olduğu çeşitli iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de stres, yöneticilerin günlük yaşamlarının bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle strese neden olan faktörler yöneticilerin kontrol edemeyecekleri nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortamlara uyum sağlamada zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar, büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Bu tür koşullarla

karşılaşan yöneticilerin liderlik özellikleri de stres kapsamında önem kazanmaktadır (Bass, 1985, s.78).

Modern otel işletmelerinde çalışan işgörenler günün 24 saatinde ve yılın 365 gününde hizmet vermeleri nedeniyle yoğun bir iş temposu içindedirler. Bu bakımdan işgörenler üzerinde strese neden olan unsurların oluşması kaçınılmazdır. Yönetimin amacı bu unsurları en düşük seviyelere indirmek ve mümkün olduğu kadar konuklara yansıtmamaktır (Şener, 2007, s.371).

Yönetsel açıdan bakıldığında, olumsuz davranışların meydana geldiği bir örgütsel işleyiş istenmeyen bir örgüt iklimi meydana getirir. Devamsızlık ve işgören devir hızının yüksek, performansın düşük ve işgören tatmininin de az olduğu zamanlarda yönetim açısından örgütsel işlevsizlik gibi ciddi sonuçlar ortaya çıkar. Yapılan çalışmaların çoğunda ele alınan model varsayımlar, örgüt içi stres kaynakları ve stresin neden olduğu davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Matteson ve Ivancevich, 1979, s.351).

Aşırı stres, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve onların verimli olmalarını engeller. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkiler. Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın fazlalığında stresin önemli etkisi vardır.

2.1.2.1. Stres Kaynakları

Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütteki işlevsel ve toplumsal çevresi ile olan etkileşimi, onun örgüt içindeki fonksiyonel davranışını ortaya koyar. Diğer bir ifade ile işgörenin, örgütün işlevsel çevresini oluşturan; görev, yetki ve sorumlulukları ile toplumsal çevreyi oluşturan; kültür, kümeleşme ve rol yapıları ile etkileşme düzeyleri onun örgütsel davranışının niteliğini ortaya koyar. İşgörenin işletmedeki uyumu, iş hayatındaki doyum, huzur ve mutluluğunda etkilidir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde örgütsel uyum ve huzurun hâkim olduğu bir

çalışma ortamı, ancak stresten uzak bir örgütsel ortamda gerçekleşebilir. Bunu sağlayabilmenin en etkin yolu da işletmede belli başlı stres kaynaklarının saptanmasıdır. Aksi halde iş stresi, çalışanlarda performans azalması, iş kayıpları ve sağlık problemleri gibi doğrudan veya dolaylı, maddi ve manevi zararlara yol açacaktır (Şener, 2007, s.368).

Çalışma hayatında, işgören üzerinde strese neden olan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Özellikle çok sayıda işgörenin istihdam edildiği emek yoğun işletmeler çalışma koşullarından kaynaklanan stresin yoğun olarak yaşanabileceği işletmeleri oluşturmaktadırlar. Hizmet işletmelerinde çalışan ve müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki işgörenin de müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunamayacağı düşünülürse, işletmelerde çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenip çözüm üretilmesinin zorunlu olduğu açıktır (Örnek ve Aydın, 2006, s.133).

Strese neden olan faktörler çok sayıdadır ve bunları sınırlamak çok zordur. Strese sebebiyet veren her faktörü ayrı ayrı sınamak ve incelemek çok zor olacağından, önemli görülen stres faktörlerinin genel bir sınıflandırılmasının yapılması daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır (Örnek ve Aydın, 2006, s.148).

Cooper ve Marshall, strese neden olan faktörleri yani stres kaynaklarını beş farklı kategoriye ayırmışlardır (Johnson vd., 2005, s.179):

- 1) Kötü fiziksel çalışma ortamı, zaman sıkıntısı ve aşırı iş yükü gibi iş ile ilgili esaslar,
- 2) Belirsizlik ve çatışma içeren örgütsel roller,
- 3) İş güvenliğinden yoksun kariyer gelişimi ve terfilerdeki düzensizlik,
- 4) Yöneticilerle veya çalışma arkadaşlarıyla olan zayıf ilişkiler ve işyerinde aşırı derecedeki baskı ve zorlamalar,

- 5) Örgüt politikalarına ve kararların alınmasına eksik katılımı içeren örgütsel yapı ve iklim.

Stres ile ilgili yapılan araştırmalarda strese neden olan faktörler farklı başlıklar altında, farklı şekillerde incelenmiştir. Bu kısımda çalışma ilgili olan örgütsel ve bireysel stres kaynakları ele alınacaktır.

2.1.2.1.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt ve stres, üzerinde sürekli olarak konuşulan ve tartışılan kavramlar olmaya devam etmektedir. Yönetim kavramları globalleşme, bilgi teknolojileri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişmekte ve çoğalmakta, buna paralel olarak da örgüt kuramları değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı ve çevresi göz önünde bulundurularak daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünülmektedir (Sökmen, 2005, s.3).

Otel işletmelerinin emek yoğun hizmet sunan işletmeler olması, işgörenin konuklara bire bir yaklaşmasını gerektirdiğinden sunulan hizmetin beğenilip beğenilmemesi noktasında gerek işgörenler gerekse yöneticiler üzerinde stres oluşturan durumlar vardır.

İşletme örgüt yapısının birey ve gruplardan oluşması potansiyel stres kaynaklarına daha geniş boyutlarıyla bakılmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel stres kaynakları dört temel başlık altında incelenmektedir (Şener, 2007, s.369):

1. Örgütsel Politikalar:
 - a) Adaletsiz başarı değerlemesi,
 - b) Ücret eşitsizlikleri,
 - c) Örgütsel kuralların katılığı,
 - d) İş gruplarını değiştirme,

- e) Çelişkili yöntemler,
- f) Sık sık yer değiştirmeler,
- g) Gerçekçi olmayan iş tanımları.

2. Örgütün Yapısal Özellikleri:

- a) Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- b) Yükselme imkânlarının azlığı,
- c) Aşırı formalite,
- d) Yüksek derecede uzmanlaşma,
- e) Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı,
- f) Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma.

3. Fiziksel Koşullar:

- a) Yoğun çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe,
- b) Aşırı gürültülü ve elverişsiz çalışma ortamı,
- c) Zehirli maddeler ve radyasyon,
- d) İş kazaları,
- e) Yetersiz aydınlatma.

4. Örgütsel Süreçler:

- a) Yetersiz iletişim,
- b) Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- c) Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- d) Başarı değerlendirmenin yanlış ve çelişkili olması,
- e) Adaletsiz denetim düzeni,
- f) Yetersiz bilgi.

Her örgüt; yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerin eğitim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgüt iklimine ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirir. Örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında yalnızca örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stresli durumlar da vardır (Ertekin, 1993, s.146).

2.1.2.1.1.1. Örgütsel Stres Faktörü Olarak “Mobbing”

İngilizce’de “mob” kökünden gelen aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamındaki sözcüğün eylem biçimi olan “mobbing” birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, “psikolojik terör” olarak ifade edilmektedir.

Yabancı literatürde kimi zaman “mobbing” kimi zaman da “bullying” olarak adlandırılan işyerindeki duygusal taciz ve zorbalık olgusunun çalışma yaşamındaki varlığı giderek daha çok kabul görmektedir. İşyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı kurarak onları bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işgörenlerin işten istifaları aşamasına kadar ulaşabilen bu süreç, Türkiye’de hem “mobbing” olarak bilinmemekte hem de mağdurları tarafından sessizlikle karşılanmakta, daha da kötüsü; bir çalışma ve yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine olan güvenini kaybeden işgören, her şeyini tükettiği hissiyle baş başa kalmaktadır (Tutar, 2004, s.238).

Stres düzeyi yüksek olan işyerlerinde, çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezse, mobbing çeşitli düzeyde olabilir. Yöneticilerin, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing yapabilmesi mümkündür. Yine alt düzeyde çalışanlar, işin aksamasına sebep olan bir çalışan için yöneticileriyle birlikte hareket edip mobbing’i bu kişiye toplu bir şekilde uygulayabilirler (Ağma, 2007, s.47).

2002 yılında WHO, ILO, ICN ve PSI tarafından yapılan bir araştırmaya göre, her yerde yaygın olan psikolojik baskının “küfür ve çirkin sözlerle” yapılanı ilk sırada yer almaktadır. Bunun en çok görüldüğü ülkeler ise; %67 ile Avustralya ve %52 ile Güney Afrika’dır (WHO, 2003, s.8).

Sektörlere göre dağılımda ise ilk sırayı %14’lük pay ile savunma sanayi ve kamu sektörü alırken, ikinci sırayı %12’lik oranla eğitim, sağlık, iletişim ve turizm sektörleri almaktadır (WHO, 2003, s.10).

2.1.2.1.2. Bireysel Stres Kaynakları

Farklı kişilik özellikleri, aynı stresörlere karşı farklı tepkileri ortaya koyar. Bu tepkimedeki farklılıklar, kişilerdeki psikolojik ve davranışsal sonuçlarda da etkilidir. Kişisel ve demografik farklılıkların sonucunda, bazı kişiler iş, kariyer ve yaşamdaki stresleri olumlu karşılamada bazı zamanlarda başarılıdırlar ancak bu her zaman için geçerli değildir (Matteson ve Ivancevich, 1979, s.353).

Otel işletmelerinin örgüt yapısını çalıştıran güç, işgörenlerdir. İşgören, mal ve hizmet üreten ve bunları konuk beklentilerine göre sunan, diğer bir ifade ile bütün girdileri bütünleştiren, bu süreçte sorunlarla karşılaşan ve stresi yaşayan kimsedir. İşgörenin, örgüt içindeki işi ve toplumsal çevresi ile etkileşiminde, kendi kişiliğinin önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar kendilerine ulaşan etkilere, kendi kişilik yapılarına uygun tepkiler verirler. İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemli ise, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesi de o kadar önemlidir. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin strese karşı duyarlılıkları birbirinden farklılık göstermektedir (Şener, 2007, s.370).

Bireyler; yaşadıkları çevre, yaşam standartları, eğitim düzeyleri, gelir seviyeleri gibi farklı değişkenlere sahip olmalarıyla birbirlerinden farklı yapıdadırlar. Gerek stresle başa çıkmada, gerekse stresin etkilerindeki bireysel farklılıklar, stresörlere de kendisini göstermektedir. Bireylerdeki stres kaynakları farklı sebeplerden dolayı olmaktadır.

İşgörenlerde strese neden olan bireysel stres kaynakları stres ile ilgili çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmakla birlikte, bu çalışmada; rol çatışması, rol belirsizliği, işkolik olmak, özel hayattan kaynaklanan stres ve A ve B tipi kişilikten kaynaklanan stres olarak sınıflandırılmıştır.

2.1.2.1.2.1. Rol Çatışması

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine karşı daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uyuşmaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir (Kaplan, 2004, s.44).

Bireyler, hem örgütlerde hem de toplum içinde anne, baba, kulüp başkanı, grup lideri, sendika başkanı, komşu gibi farklı rolleri üstlenirler. Bu rollerin her biri, söz konusu rol yükümlüsüne yönelik farklı rol beklentilerinin ve taleplerinin karşılanmasını gerekli görmektedir. Örneğin, örgütsel bir statüde yer alan herhangi bir birey için muhtemel rol beklentileri; örgütün ya da işin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup ve bireylerin beklentileri ve rol yükümlüsünün beklentileridir. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı ya da ters yönde geliştiği durumlarda bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucunda da uygun davranışı gerçekleştirememesi, rol çatışması olarak adlandırılır (Balaban, 1998, s.48).

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğun sonucu görülen rol çatışması, roller arasındaki ilişki çatışması olarak da adlandırılır. Örgütlerde rol çatışması kişi-rol, rol içi ve rollerarası çatışma olarak ortaya çıkabilir (Ivancevich ve Matteson, 1990'dan akt. Balaban, 1998, s.49).

Bir örgütte rol çatışması boy gösterdiğinde, işe ilişkin stres artar ve buna bağlı olarak yöneticilere ve örgüte olan güven azalır. Bu yüzden rol çatışması ile örgüt performansı ve memnuniyeti arasında ters ilişki; işgören devir hızı ve kaygı düzeyi arasında ise pozitif bir ilişki vardır (Lee ve Lee, 2001, s.259).

2.1.2.1.2.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği bir bireyin örgüt içindeki rolü veya rolleri hakkında yeterli bilgisinin bulunmamasıdır. Bireyin örgüt içinde sahip olduğu rolün tam olarak ne

olduğunu bilmemesi, yapacağı iş konusunda tam bir bilgiye sahip olmaması gibi durumlar işgörende gerginliğe ve sonucunda strese neden olan faktörlerdir.

Birçok araştırma, rollerindeki belirsizlikten yakınan bireylerin, bu tür sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok stres yaşadıklarını, kendilerini işe yaramaz hissettiklerini ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin rollerindeki belirsizliği ne kadar stresli buldukları, bireylere göre farklılık gösterir. Bazı bireyler tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği çok rahatsız edici bularak kendi kendilerine stres yapmaktadırlar (Balaban, 1998, s.50).

Rol belirsizliği, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir (Garih, 2000'den akt. Kaplan, 2004, s.46).

Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında çok yakından ve önemli bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki genel iş memnuniyeti ile ilgili değildir. Yapılan çalışmalara göre, rol belirsizliği görev ve iş davranışlarına ilişkin örgütün bütününe kapsamayan, olumsuz yargıları ortaya çıkarmaktadır (Organ ve Grene, 1974'den akt. Önergil, 2005, s.14).

2.1.2.1.2.3. İşkolik Olmak

İşkolik sözcüğü ilk olarak Oates (1971) tarafından, aşırı derecede çalışma isteğine sahip bireyleri tanımlamakta kullanılmıştır. Oates, işkolikliği bireylerin sağlığına, mutluluğuna, bireyler arası ilişkilerine ve sosyal yönlerine zarar veren bir olgu olarak tanımlamıştır (Oates, 1971'den akt. Harpaz ve Snir, 2003, s.4).

Bazı araştırmacılar, işkoliklerin farklı yapıdaki davranış türlerine, iş performansı ile ilgili değişik algılamalara, çalışma ve hayat tarzları ile ilgili farklılıklara sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir (Harpaz ve Snir, 2003, s.4).

Çok çalışmak, severek ve isteyerek yapılırsa bile bir stres kaynağıdır. Çok hırslı sürekli çalışan, işlerini yapmaktan doyum alan, işlerini hayatın merkezine oturtan, hatta tatil yapmaktan kaçınan sağlıklı işkolikler de vardır. Bu kişiler kendilerini işlerine adanmış sadece çalışırken mutlu olan insanlardır. Sağlıklı işkolikler aileleri tarafından kabul edilen, desteklenen ve işlerini iyi yapabilen yetenekli kişilerdir. İşkolikler bahsedilen özelliklerden biri olmadığında mutsuz olur ve stresin olumsuz etkilerine maruz kalırlar. Sağlıklı işkolikler, işlerinden dolayı stresli olmasalar da çoğu kez çevreleri için birer stres kaynağı durumundadırlar (Uluyüksel, 2004, s.71).

2.1.2.1.2.4. Özel Hayattan Kaynaklanan Stres

Kişinin günlük hayat düzeyinde değişikliğe neden olan ve küçük veya büyük bir uyum sağlamayı gerektiren hayat olaylarından kaynaklanan stres türüdür. Holmes ve Rahe (1967) yaptıkları bir araştırmayla strese neden olan iş dışı faktörlerden olan bu hayat olaylarını ağırlık puanlarına göre bir listede toplayıp sıralamışlardır. 43 tane sosyal stres faktörünün yer aldığı sıralamada ilk beşte; eşin ölümü, boşanma, ayrı yaşama, hapse girme ve akrabalarından birinin ölümü olayları yer almaktadır (Kachef, 1991, s.38).

Bu konuyla ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bazı Amerikalı psikologlar faktörleri sınıflamak yerine her bir olayın belirli bir stres ağırlığı yani “stres katsayısı” olduğunu ileri sürerek yaptıkları geniş çapta bir araştırmayla Amerikan toplumu içinde stres yaratan olayları listelemişlerdir. Salamon Sorios, 1982 yılında İzmir’de yaptığı araştırma ile Türk toplumunda strese neden olan toplumsal faktörler ve ağırlık puanlarını şu şekilde ortaya koymuştur (Aydın, 2004, s.20):

Tablo 2.1 Strese Neden Olan Toplumsal Faktörler ve Ağırlık Puanları

Yaşama Bağlı Değişkenler		Ağırlık Puanı
1	Çocuğun ölümü	92
2	Eşin ölümü	90
3	Eş tarafından aldatılma	87
4	Anne veya babanın ölümü	87
5	Hapse mahkum olma	86
6	Çocuğun ağır bir biçimde hastalanması veya sakatlanması	85
7	Evlilik dışı hamilelik	83
8	İstenmeyen bir evlilik yapma	83
9	Eşin ağır hastalığı, kaza veya yaralanması	79
10	Anne-baba geçimsizliği veya ayrılma	78
11	Eş ile ciddi anlaşmazlık	77
12	Ağır hastalık, kaza veya yaralanma	75
13	Boşanma	73
14	Büyük miktarda borçlanma	72
15	Hakkında kötü söylentilerin çıkması	72
16	Evlilik dışı ilişkiye girme	68
17	Çocuk düşürme veya düşük yapma	68
18	Yakın bir dostun ölümü	66
19	İstenmeyen gebelik	65
20	Anne-baba ile anlaşmazlık ve onlardan baskı görme	64
21	Çocuğun okul başarısızlığı	62
22	Nişanlıdan ayrılma	58

(Cüceloğlu, 1998'den akt. Aydın, 2004, s.21).

Tablo 2.1'de de görüldüğü gibi strese neden olan toplumsal faktörler doğrudan ya da dolaylı hep aile ile ilgili faktörlerdir. Aileler gerilimlerin, sıkıntıların ve üzüntülerin giderildiği aynı zamanda da bunları doğurabilen kurumlardır. Aile ortamı, bireylerin her türlü zorlanmada, yapay tavır ve kurallardan sıyrıldığı, anlayış,

dayanışma ve sevginin yer aldığı bir ortamdır. Ancak, aile bu gibi psikolojik olumlu katkılar sağlamasının yanında, birey için stres faktörü haline dönüşen bir kurum da olabilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s.153).

2.1.2.1.2.5. A ve B Tipi Kişilikten Kaynaklanan Stres

Değişmeyen birtakım özellikleri ve davranış türlerini kapsayan kişilik kavramı, bireyi diğer insanlardan ayıran özgün bir durumu anlatmak için kullanılmaktadır. Gerçekten de kişilik, insan yapısının duygusal durumu, davranış biçimi, ilgi, yetenek ve tüm psikolojik özelliklerinin bütününden oluşmaktadır (Baltaş, 2002, s.41).

Birçok etkene bağlı olarak ortaya çıkan stres, ayrıca bireylerin kişilik özelliklerine göre de onları farklı biçimde etkileyebilmektedir. Bireyler, stres oluşturan etkenlere karşı farklı toleranslara sahiptirler. Bazı bireyler strese karşı diğerlerinden daha fazla eğilim gösterirler. Bu farklılık, bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ani değişiklikler ya da önemli olaylar bazı bireyleri çok çabuk etkilerken bazılarını ise fazla etkilememektedir. Strese karşı bireylerin bu farklı dayanma güçleri, onların stresle başa çıkmasını ve başa çıkmada kullanacakları yöntemleri farklı kılabilir (Balaban, 1998, s.51).

İki Californiya'lı kalp uzmanı Dr. Meyer Friedman ve Dr. Ray Rosenman'ın çalışmalarına dayanılarak insan kişilik tiplerinin değişik bir sınıflandırılması yapılmıştır. Bu iki doktor çok sayıda San Francisco'lu erkeği incelemiş ve onları Tip A ve Tip B olarak adlandırdıkları iki grupta toplamışlardır (Aksoy, 1996, s.57).

İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri, onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle A ve B tipi kişilik özelliklerini incelemek gerekir:

2.1.2.1.2.5.1. A Kişilik Tipinin Özellikleri

Stres ile kişilik arasındaki ilişkiler konusunda en fazla dikkat çeken, üzerinde en fazla araştırma yapılan kişilik tiplerinden birisi A Tipi kişiliktir. “A Tipi” aslında bir kişilik tipinden çok bir davranış kalıbıdır. A tipi davranışları sergileyen kişiler de bu yüzden “A Tipi Kişilik” olarak adlandırılmaktadır (Akkoyun, 2004, s.59).

A Tipi insanlar, rekabetten korkmayan, iddialı, sabırsız, saldırgan, çabuk karar veren ve çabuk hareket eden inatçı kişilerdir. Bu insanlar, onlara hep son tarihleri düşündüren ve her geçen dakikadan faydalanmak istemelerine sebep olan bir acelecilik hastalığına yakalanmışlardır (Norfolk, 1989, s.25).

Tip A davranış özelliğini gösteren birey; hırslı, rekabetçi, saldırgan, ihtiraslı ve mükemmeliyetçidir. Hızlı yürür, hızlı hareket eder ve hızlı yemek yer. Aynı anda pek çok işi yapmaya çalışır. Televizyon izlerken telefonla konuşur, yemek yerken işi üzerinde çalışır. Daha iyi ya da daha hızlı yapabileceğini düşündüğü şeyleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanır. Karşısındakinin cümlesini bitirecek kadar acelecidir. Zaman konusunda çok duyarlıdır, dolayısıyla beklemekten hoşlanmaz. Çalışırken yüksek kaygı içindedir. Kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler. Çocuklarla oynarken dahi her oyunu kazanmak için oynarlar. Kendi başarılarını ya da başkalarının başarılarını sayılarla ölçerler. Örneğin, tedavi edilen hasta sayısı, yazılan makale sayısı, atılan gol sayısı gibi (Balaban, 1998, s.52).

A Tipi kişiliklerin sahip olduğu özellikleri Friedman ve Rossenman (1974), dört kategoriye ayırmıştır: Zamana verdikleri önem, miktara verdikleri önem, güvensizlik duygusu ve saldırganlık ve düşmanlık duyguları bu tip kişiliklerin temel dört özelliğidir (Akkoyun, 2004, s.60, 61).

Bu tip kişilikler, sürekli mücadele, başkaları ile yarışma halinde olma, başarısızlığa tahammül edememe, başka insanlarla sürekli çatışma, onlar tarafından kıskanılma ve onları kıskanma duygularını yoğun biçimde yaşadıkları için sürekli

stresli bir yaşam sürerler ve genç yaşta stresin getirdiği sorunları yaşarlar (Saldamlı, 1999, s.46).

2.1.2.1.2.5.2. B Kişilik Tipinin Özellikleri

B tipi davranış biçiminin özelliğini gösteren bireyler, A tipi bireyler için sıralanan özelliklere sahip olmayan bireyler olarak tanımlanır. B tipi birey, kendini suçlu hissetmeden rahatlayabilir ve telaşa kapılmadan çalışabilir. Sabırlı, sakin, A tipine göre daha az rekabetçi ve daha az hırslıdır. Bu tip bireyler başarılarını gösterme ya da tartışma ihtiyacı hissetmezler. Sosyal değerler için daha fazla kaygılanır. Zamanının esiri olmadan rahatlıkla çalışır ve karar vermede aceleci değildir. Ekiple kolayca çalışır. Özel hayatı ile iş hayatı arasına kolayca sınır koyabilir ve eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilir (Balaban, 1998, s.52).

B Tipi kişilikler (Can, 1992, s.282);

- İvedilik ve sabırsızlık düşüncesinden uzak,
- Gösteriş meraklısı olmayan ve sorulmadıkça başarılarını ya da yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymayan,
- Oyunu yarışma için değil, eğlence ve hoşça zaman geçirme için seven,
- Suçluluk duymadan dinlenmesini seven özelliklere sahip bireylerdir.

A Tipinin küçük ayrıntılara takıldığı yerlerde B Tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Ayrıca, B Tipleri işleri ile ilgili etkinliklerde bulunmadıkları zamanlarda suçluluk duygusuna ve zamanlarının boşa harcandığı duygusuna kapılmamaktadırlar. Kuşkusuz ki bireyleri A ve B kişilik tipleri diye kesin kategorilere ayırmak mümkün değildir. Her insan A ve B tipi kişiliklerin bazı özelliklerine sahip olabilirler. B tip davranış özelliklerini taşıyan birçok birey, A tipi kişilik özelliklerini de gösterebilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s.160).

Genelde insanların çoğu bu iki tip arasında yer almakta, ancak bir ucun özelliklerine daha fazla sahip olabilmektedirler. Sahip olunan özellikler A tipine doğruysa bu, o birey için stres yönünden tehlike arz edebilir. Tip A davranış biçimi aslında sanayi toplumunun teşvik ettiği, istediği bir davranıştır. Tip A davranışında bireyler, yararlı çok şeyler yapmakta, ancak stresin verdiği gerginlik sonucunda bir yandan da kendi kendilerini yiyip bitirmektedirler (Çakmur, 1993, s.20, 21).

Bruce Kirkcaldy ve arkadaşlarının kamu sektörü ve özel sektörde çalışan toplam 332 Alman yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre; A tipi kişilik özelliklerine ve dışsal kontrol odağına sahip olanlar, B tipi kişilik özelliklerine ve içsel kontrol odağına sahip olanlardan daha yüksek düzeyde strese (özellikle kişiler arası ilişkilerde) sahip olmakta, iş doyumları düzeyleri daha düşük olmakta, fiziksel ve zihinsel sağlıkları da daha kötü olmaktadır (Kirkcaldy vd., 2002, s.1361).

2.1.2.2. Stresin Sonuçları

İş stresinin hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yani yapıcı yönü bireyleri ve işletmeleri olumlu etkiler. Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise; bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte onların işlemez hale gelmesine neden olmaktadır (Tokay, 2000, s. 40).

Stres insanlarda zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlara neden olmaktadır. Bunlar (Sökmen ve Sökmen, 2006, s.756):

- Fiziksel Belirtiler : Tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk gibi belirtiler,
- Davranışsal Belirtiler : Uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık veya yemede artış, konuşma güçlüğü, sigara ve alkol kullanımı gibi belirtiler,

- Psikolojik Belirtiler : Gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı gibi belirtiler olarak sınıflandırılabilir.

Stresin bu üç temel etkilerinden söz etmek mümkün olmakla birlikte, bu çalışmada daha çok örgüt yapısı içerisinde görünen, bireyin yaşadığı fakat örgüte de yansıttığı ve örgütü yakından ilgilendiren sonuçlar üzerinde durulacaktır.

2.1.2.2.1. İşe Geç Gitme

Kişinin iş yerine geç gitmesinin sebebi; “stresten uzak kalmak istemesinden mi, yoksa başka nedenlerden dolayı mı?”, öncelikle bu durum araştırılmalıdır. Eğer çalışan işe stresten uzak kalmak için geç gidiyorsa, ceza vermek kişinin devamsızlığa yönelmesine neden olacaktır. Bu da örgüt açısından daha büyük problemlere neden olacaktır. Kişi başka nedenlerden dolayı işe geç gidiyorsa, bu nedenler irdelenmeli ve kişiye çözüm aşamasında yardımcı olunmaya çalışılmalıdır. Kişi stres nedeniyle işe geç gidiyorsa yöneticinin görevi; örgütte strese neden olan faktörleri inceleyerek, bu faktörleri çalışanları etkilemeyecek bir düzeye indirmektir (Uluyüksel, 2004, s.88).

2.1.2.2.2. İşe Devamsızlık

İşletme ve yöneticilik alanlarında en fazla sorun olarak karşılaşılan olgulardan birisi olan devamsızlık, kısaca çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemek devamsızlık sayılsa da izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır (Eren, 1998 s. 202).

Detaylı devamsızlık nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998, s.202-207):

- Yaş durumu,
- Cinsiyet,
- Aile durumu,
- İş yerinin uzaklığı,
- İş yerinde uzun süreden beri çalışma (kıdemlilik),
- Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi,
- Dönemsel faktörlerin etkisi,
- Günlük çalışma sürelerinin etkisi,
- Ücret miktarlarının ve ödeme biçimlerinin etkisi,
- Hastalık sigortalarının etkileri,
- İş görenin içinde bulunduğu çalışma grubu

Ancak, otel işletmelerinde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı olarak değerlendirmek gerekir. İşe devamsızlık, bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kolektif huzursuzluğun bir sonucu da olabilmektedir. Kendilerinde stres oluşturan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işine karşı olumsuz tutumlara yöeltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Aydın, 2002, s.61).

2.1.2.2.3. Personel Devri

Hizmet sektöründe işgücü devri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar (Tütüncü, 2000 ve Wotruba ve Tyagi, 1991) işten ayrılma veya çıkarılmaya kişisel faktörlerin, işletme içi ve dışı faktörlerin etki ettiğini göstermektedir. İşgücü devrine etki eden işten ayrılma veya çıkarılmalara neden olan işletme içi etkenlerin belki de en önemlisi “yönetmel uygulamalar” dan kaynaklanan iç sorunlardır. Bu sorunlardan

bazıları; terfi ve iş doyumundaki belirsizlikler ve yetersizlikler, taciz, özellikle turizm sektöründeki uzun çalışma saatleri ve strestir (Tütüncü ve Demir, 2003, s.149, 150).

Otel işletmelerinde işgören devri yüksek oranda yaşanmaktadır. Bu konuda yapılan iki çalışma otel işletmelerinde işgören devir hızının ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir. Woods (1997)'un çalışmasında, tüm departmanların ortalamasına göre otel işletmelerinde yıllık işgören devir oranı %75,4'tür. Pizam ve Thornburg'un (2000), aynı konuda yaptığı çalışmada, bu oran %69,5 ile biraz daha düşük çıkmıştır. Ancak her iki sonuç da işletmedeki işgören devir hızı için çok ciddi oranlardır. Çünkü çalışma, yıllık işgören devir hızında meydana gelen % 1'lik artışın bile ABD'de yıllık 5 ila 15 milyar dolarlık bir kayba neden olduğunu göstermektedir (Aydın, 2004, s.89).

2.1.2.2.4. İş Performansı

Kişinin gösterdiği performansı etkileyen en önemli faktörler; kişilik özellikleri ve kontrol yetkisine az ya da çok sahip olunması olarak gösterilmektedir (Atkinson, 1994'den akt. Uluyüksel, 2004, s.90).

Stresin çok düşük düzeyde veya hiç olmadığı zamanlarda, bireyler performanslarını koruyabilmektedirler. Bu koşullarda bireyler etkin değillerdir, stresle ilgili bir baskı yaşamamaktadırlar ve performanslarını değiştirmeye neden görmemektedirler. Diğer yandan çalışmalar düşük düzeydeki bir stresin işgörenin daha yüksek bir performans göstermelerini sağladığını göstermektedir. Özellikle bazı satış elemanları ve yöneticiler düşük düzeydeki stres sayesinde motive olabilmektedirler. İlmimli bir stres, zor sorunları çözmede bireyleri daha yaratıcı olmaya sevk etmektedir. Yüksek düzeydeki stres ise işgörenin performansını önemli ölçüde düşürmektedir. Öyle ki, bazen yaşanan stres yüzünden işgörenler enerjilerinin ve dikkatlerinin büyük bir bölümünü stresle mücadeleye ayırmakta ve iş performansına çok az bir enerji tahsis edebilmektedirler (Steers, 1991'den akt. Aydın, 2004, s.87).

Örgüt çalışanlarının işlerini iyi icra etmeleri için bir miktar strese ihtiyaçları olduğu bilinmektedir. Bu stres pozitif stres olarak adlandırılmaktadır. Pozitif stres performansı arttırırken, stresin yıkıcı olduğu negatif etkisi ise performansı düşürmektedir (Furnham, 1997'den akt. Uluyüksel, 2004, s.90).

2.1.2.2.5. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, işgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı bir tepkisidir. Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra işgörenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak açıklanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005'den akt. Sökmen ve Sökmen, 2006, s.758).

Otel işletmelerinde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, diğer hayal kırıklıklarının da katkısı ile birlikte, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan strestir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcut ise işgörenler işyerlerine yabancılaşmakta, yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve zamanla gizli tatminsizlik içine girmektedirler. Sonuç olarak da bu durumdaki işgörenler örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu, 2000'den akt. Aydın, 2004, s.83).

Genel olarak yabancılaşmanın en etkili belirtileri: amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmemedir (Örnek ve Aydın, 2006, s.207).

2.1.2.2.6. Kaza Eğilimi

Stresin dikkati yoğunlaştırma yeteneğini azaltması ve hatta bazı durumlarda ortadan tamamen kaldırması, çalışanların güvenlik ile ilgili önlemleri dikkate almamalarına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda çalışılan ortamda iş kazalarıyla karşılaşılabilir.

İş kazaları; ekonomik, sosyal, psikolojik veya fiziki yönden örgütlerin en önemli problemlerinden birisini oluşturmaktadır. Kaza eğilimini arttıran önemli bir diğer neden ise çalışma koşullarının ağırlığı ve yorgunluk sorunudur. Özellikle kaygı ve stresin neden olduğu psikolojik yorgunluğun çalışanların dikkatini önemli ölçüde dağıttığı bir gerçektir (Uluyüksel, 2004, s.90).

2.1.2.2.7. Yönetici Yıpranmaları

Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları “executive burnout” diye adlandırdığı bu durum, özellikle A Tipi davranış gösteren yöneticilerin yarışma özelliklerini daha uzun çalışarak gösterdiklerini ama sonuçta aceleci davrandıkları için kötü kararlar verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar bu tip yöneticilerin çok seyrek olarak yaratıcılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu kişiler nitelik ve hızla ilgilendiklerinden sorunlarla karşılaştıklarında geçmiş deneyimlerinden yararlanırlar. Benzersiz çözümler bulacak zamanları yoktur. Bu nedenle davranışlarını önceden kestirmek Tip B özelliğindeki yöneticilere göre daha kolaydır. Bütün bu fazla ve hızlı çalışma davranışları yöneticilerde yıpranmaya neden olmaktadır. Bu yıpranmanın belirtileri ise kronik yorgunluk, diğerlerinin isteklerine sürekli kızma, alaycılık, insanları sevmeme gibi davranışlarla, baş ağrısı ve ülser biçiminde fiziksel olarak ortaya çıkabilir (Can, 1992, s.284).

Araştırmacılar arasında yaygın bir konu haline gelen iş stresinin, olumsuz örgütsel ve bireysel davranışlar sergilemede önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilir. Bu yaygın ve genel düşünce modeli; iş stresi ile işgören devri, devamsızlık, iş kazaları, psikiyatrik rahatsızlıklar, alkol ve ilaç kullanımı ve intihar gibi örgütlerdeki çeşitli olumsuz davranışlar arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Grunberg vd., 1998, s.487).

Yaklaşık olarak son 20 yıldır meydana gelen iş ile ilgili rahatsızlıkların en az %50'sine iş stresinin neden olduğu belirtilmektedir (Sharpley vd., 1996, s.75).

Örgütlerde iş stresinin genel sonuçları ise şu şekilde ifade edilebilir (Baltaş, 2002, s.31, 32):

- Önemli veya önemsiz, daha önceden kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
- Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,
- En iyi olanı değil, garanti olanı seçmek,
- Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
- Sigara ve içki içme eğiliminin artması,
- Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,
- Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
- Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar,
- Birlikte olunan kimselere karşı aşırı güven ya da güvensizlik,
- Alışılmıştan daha titiz veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
- Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk,
- Nispeten önemsiz konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık,
- Sağlığa aşırı ilgi,
- Uyku bozukluğu (zor uyuma veya gece boyunca sık sık uyanma),
- Ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması

Durum ne olursa olsun çalışanlar stresli dönemlerinde desteğe gereksinim duyarlar ve hareketlerinin dikkatli bir biçimde takip edilmesi gerekir. Herhangi bir araştırma yapmadan çalışanları etkileyen stres kaynakları hakkında bir yargıya varılmamalıdır. Çoğu yönetici, işgören stresinin nedeni kendisi olmakla birlikte, rahatsızlıklarını dile getirenlere de tepki göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin objektif davranması zordur ve bir başka yöneticiden yardım istenilmesi gerekir (Ekinci ve Ekici, 2003, s.111).

Stres örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği gibi orta derecede ya da ılımlı düzeydeki stresin insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini arttıracak ve bu kişilerin görevlerini daha iyi ve çabuk yapacakları savunulmaktadır. Bu çerçevede örgütlerde stres tamamen yok edilmesi gereken bir durum değildir. Aksine belirli düzeydeki stres, performansı arttırdığından dolayı yönetilmesi gereken bir olgudur (Kaplan, 2004, s.109).

2.1.3. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Yöneticiler, gerek kendilerinin gerekse çalışanlarının stres kaynaklarını kontrol edebilmek için, çalışanları grup çalışmasına özendirmeli, strese neden olabileceğini düşündüğü iş koşullarına karşı dikkatli olmalıdırlar. İş yerindeki fiziksel koşulların yanı sıra ısı, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel koşulları iyileştirmek için çalışmalar yapabilmeli, gerektiğinde yetki devredebilmeli ve ihtiyacı olan bilgilerin kendisine ulaşmasını sağlamak için düzenlemeler yapabilmeli, araç-gereç ihtiyacını giderebilmelidirler (Şahin, 2005, s.56).

Stres olgusu, bireysel farklılıklar gerçeği doğrultusunda, başa çıkma süreçlerinin de öncelikle bireysel boyutta düşünülmesini gerektirmektedir. Zira bireylerin sayısı kadar ayrı kişilik yapılarının olabileceği gerçeği, stresi algılayan bireylerin gerek algılama, gerekse kişilik farklılıklarından dolayı gösterdikleri tepki biçimlerinde ve başa çıkma süreçlerinde farklılık göstermelerini normalleştirmektir. Buna bağlı olarak, stresle başa çıkma yolları ikinci aşamada örgütsel boyutta incelenebilir (Telman, 1987'den akt. Öztop, 2000,s.54).

Ancak, stresi önlemede ne bireysel ne de örgütsel yöntemler, stresi önlemede tek başına yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele, her iki gruptaki yöntemlerin paralel olarak yürütülmesini gerektirmektedir (Örnek ve Aydın, 2006, s.216).

“Stresle Başa Çıkma Stratejileri” ile ilgili olarak farklı kaynaklarda çeşitli yöntemlerden bahsedilmiştir. Folkman ve Lazarus, stresle başa çıkmada; strese neden olan problemlerle uğraşmaya yönelik “problem odaklı stratejiler” ve stresli ortamda yaşanan duyguları denetim altına almaya yönelik “duygu odaklı stratejiler” den bahsetmişlerdir. Geliştirdikleri “başa çıkma tarzları ölçeğinde” “iyimser yaklaşım” ve “kendine güvenli yaklaşım” probleme yönelik başa çıkma yöntemleri, “çaresiz yaklaşım” ve “boyun eğici yaklaşım” ise duygulara yönelik başa çıkma yöntemleri olarak ele alınmıştır.

Rice (1999), bir stresörle karşılaşınca gösterilen tepkileri içeren “mücadele edici (combative) stratejiler” ve çeşitli tedbirler alarak stresörlerle karşı karşıya gelmeyi engellemeye yönelik olan “önleyici (preventive) stratejiler” den bahsetmiştir (Akkoyun, 2004, s.86).

Stresle başa çıkma davranışlarının neler olduğu genellikle, kullanılan ölçeğin alt ölçeklerine göre farklılık göstermektedir. Stresle başa çıkma yöntemleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir.

2.1.3.1. Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler

Stres faktörü uygun bir şekilde ele alınıp yönetilmediğinde ortaya çıkacak bireysel ve örgütsel maliyetler oldukça fazla olacaktır. Bireysel anlamda bu maliyetler fiziksel, psikolojik ve davranışsal rahatsızlıklar olurken, örgütsel anlamda da çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanmaya yol açan stres ciddi problemlerin doğmasına neden olabilmektedir.

2.1.3.1.1. Savunma Mekanizmaları

Her birey psikolojik bütünlüğünü sürdürmek ve benliğinin değerlerini korumak amacıyla çeşitli savunma mekanizmaları kullanır. Bazı durumlarda bireyler sorunlarla karşılaştıkça, onları bir biçimde çözüme ulaştırmak isterler. Bireyin bu

süreç içinde engellenmesi ve kaygı duyması son derece doğaldır. Birey kaygıdan kurtulmak için, bilinçsizce savunma mekanizmalarını kullanmaya başlar. Savunma mekanizmasını kullanan birey, davranışının gerçek işlevinin farkında değildir. Savunma mekanizmalarını kullanırken, bir dereceye kadar kendi kendisini aldatır ve böylece kendisindeki kaygı düzeyinin azalmasını sağlar. Savunma mekanizmaları stres ve kaygıyı azaltmada gerçekten etkilidir ve herkes tarafından kullanılarak normal bir davranış biçimi olarak kabul edilir. Ara sıra başvurulan savunma mekanizmaları, kaygı derecesini azaltıp çevreyle geçici olarak daha etkin etkileşimde bulunulmasını sağladığından sağlıklıdır. Sürekli olarak kullanılan savunma mekanizmaları ise tam aksine çevreyle olan uyumu bozar ve sağlıksız sonuçlara sebep olur (www.aof.anadolu.edu.tr).

Savunma mekanizmaları, bireylerin stresle başa çıkmada ve kısa süreli stresten uzaklaşmalarında sıkça başvurdukları bir yöntemdir (Boyacıoğlu, 2001, s.80). Kişi bir zorlanma ile karşılaştığında bu durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa, çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise belirmeye başlayan stresten kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir (Ertekin, 1993, s.102).

2.1.3.1.2. Meditasyon ve Gevşeme

1930'larda Jacobson tarafından bir stres azaltma yöntemi olarak gevşeme eğitimi ileri sürülmüştür. Bu yöntem katılanlara kendi vücutlarının belirli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma tüm vücutta zamanla bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır. Konu ile ilgili birçok araştırmacı 1930'lardan beri bu yöntemi geliştirmeye çalışmıştır. 1960'lardan sonra gevşeme; bir kalp uzmanı ve araştırmacı olan "Herbert Benson" tarafından bilim alanına bir teknik olarak kazandırılmıştır (Boyacıoğlu, 2001, s.83).

Bu yöntemle kişilere meditasyon, hipnotizma ve biyofeedback teknikleriyle gevşeme yöntemi öğretilir. Maharishi Mahesh Yogi tarafından geliştirilen meditasyon tekniğiyle kişi, günde iki kez gözlerini kapatarak rahat bir biçimde oturur ve yirmişer dakika özel bir sözcüğün (mantra) tekrarlanmasıyla ilgilenir (Can, 1992, s.284).

Meditasyon, derin ve düzenli nefes almalar ve bazı ses ve ifadeleri tekrar etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gevşeme yanıtı ise bu teknikle birlikte, katılanlara daha çabuk dinlenmelerini ve rahatlamalarını öğretmektedir. Bazen kaslardaki gerginlik, biyolojik geri besleme ile birlikte bu yaklaşımla gevşetilebilmektedir.

Bu yöntemde kişiyi yönlendiren, yapması gereken şeyleri ona söyleyen ve eğitimden önce kan basıncını da bildiren bir araç ona eşlik etmektedir. Gevşeme eğitimi, stresin etkilerini azaltmak için kullanılan mükemmel bir yöntemdir. Meditasyon ise gevşeme eğitimine göre daha az başarılı olmuştur (Ertekin, 1993 ve Boyacıoğlu, 2001, s.83).

Meditasyon ve gevşeme teknikleri eğitimi uygulayan New York Telephone'de; on sekiz aylık bir program sonucunda, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışları bıraktıkları, stresle ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık oranlarında da düşüş olduğu saptanmıştır. Yine çalışmalarda, işgörenlerin hasta olarak geçirdiği günlerin sayısında da önemli bir düşüşe rastlanmıştır (Örnek ve Aydın, 2006, s.226).

Yapılan birçok araştırmada; farklı ve özellikli stresörlerin potansiyel durumlarının ve bunlara karşı meditasyonun etkilerinin açıklanmaya değer olduğu sonucu yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Pearlin ve Schooler (1978), stresle sosyal ve psikolojik başa çıkma davranışlarının evlilik ve aile ile ilgili olan problemlerde oldukça etkili, iş ile ilgili olan sorunlarda ise daha az etkili sonuçlar verdiğini ortaya koymuşlardır. Fiziksel egzersizler ise; iş ile ilgili streste stresi azaltıcı veya yok edici rol oynayabilir; fakat bu, aile ve evlilik ile ilgili olan stresi

ortadan kaldırmada negatif rol oynadığı anlamına gelmemelidir (Ensel ve Lin, 2004; s.95).

2.1.3.1.3. Dua ve İbadet

Stresten kurtulmak veya stresi insana zarar verecek seviyenin altına indirmek için birçok tedbir vardır. Bunlardan birincisi; bireye dıştan yapılan yardımdır. Bu hususta en etkili yol, hiç şüphesiz tıbbi müdahaledir. İkincisi ise; bireyin stres doğurabilecek sorunları kendi kendine çözme yoludur. İkinci yolda en etkili unsur ise dini inançtır. Dini inancın insanın ruhsal yapısına olumlu etkisi bilinen bir gerçektir. İnanan bir kişi dini inanç ile stresten nasıl kurtulduğunu önceki deneyimleri ile bilir (Sunmaz, 2001, s.44).

Araştırmalara dayalı bulgulara göre kendi ötesinde ve üzerinde yüce bir varoluşa, deneyüstü olumlu (pozitif) bir güce ya da derin bir anlama inanıp bağlananlar, sağlık açısından çok önemli avantajlara sahiptirler. Söz konusu avantajlar şu şekilde sıralanmıştır:

a) Kriz, stres veya sosyal çatışmaları daha kolay aşabilmeyi sağlar. Bu noktada inanç, başa çıkma sürecini destekler.

b) Bunalım ve diğer psiko-somatik hastalıklara yakalanma riskinin daha az olmasını sağlar. Bu noktada inanç, önleyici ve koruyucu bir fonksiyon icra eder.

c) İyileştirmeye yönelik daha güçlü bir umut ve güven geliştirebilme imkanı tanır. Bu noktada inanç iyileşme sürecini hızlandırır.

d) Alkol, uyuşturucu, sigara gibi bağımlılık yaratan alışkanlıklar geliştirme tehlikesini düşürür. Bu noktada inanç, sükûneti ve olgunluğu besleyen sağlıklı bir fizyolojik gelişimi destekler.

e) Acı tecrübeleri ve ölümü daha bir sükûnetle karşılama, hayatın son aşaması ve ölüm sonrası hayat için korku ve endişelerden uzaklaşmayı sağlar. Bu noktada inanç, önemli bir düzenleyicidir (Bahadır, 2002, s.119).

Dini inanç sayesinde ergen, taze bir güç kaynağına kavuşur. O, çevresiyle ilişkilerindeki olumsuzluklardan dolayı ümitsiz bir psikolojiye sahip olsa bile dini inanç, onun iç dünyasını değiştirerek canlandırır ve onu kaçınılmaz bir boşluk hissinden korur. Dolayısıyla din, ergenin karşı karşıya kaldığı en dayanılmaz keder ve üzüntüleri, metanetle ve kalıcı bir şekilde, bütün benliğini kaplayan sürekli bir mutluluğa çevirmekle başarılı bir rol üstlenir. Bu bağlamda ergenin, stres karşısında dini inanca sahip olması ve bunun tezahürleri olan dua ve ibadet yapması, onun üzerinde oldukça olumlu etkiler meydana getirir (Koç, 2003, s.390).

2.1.3.1.4. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma

Stresle başa çıkmada kullanılan önemli bireysel stratejilerden biri de; stres içindeki işgörenin iş dışındaki boş zamanlarını sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ayırmasıdır. Bu etkinlikler; işgörenin boş zamanını değerlendirmesinde, kendi kişilik ve beden yapısına uygun ve yapmaktan zevk alacağı; sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katılarak toplumsal bir kişilik kazanmasını sağlar.

Bu tür etkinlikler genellikle; sinema, tiyatro, opera ve sportif faaliyetlere katılmak veya izlemek şeklinde olmaktadır. Bu faaliyetlere katılmak bireyde; heyecan, sevgi, acıma, korku gibi duyguların gelişmesine yardımcı olur ve bu duyguları yaşamak suretiyle psikolojik olarak rahatlar.

Ayrıca, kitap okumak, televizyon izlemek, müzik dinlemek, balık tutmak, ev hayvanları beslemek ve koleksiyon yapmak gibi hobiler de stresin azaltılmasında önemli etkenlerdir (Şener, 2007, s.376).

2.1.3.1.5. DKBY Yöntemi

Stresle bireysel başa çıkmanın tanınmış yöntemlerinden biri de, “DKBY” modelidir. Bu model dört yaklaşımdan oluşmakta ve adını “değiştir, kabul, boş ver ve yaşam tarzını yönet” yaklaşımlarının ilk harflerinden almaktadır. Model, hayatın kontrol altına alınıp yaşanan stresin zararlarının ortadan kaldırılması ve yararlı duruma getirilmesi konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur. DKBY modeline göre, stresi kontrol altına alma ve yönetme yöntemleri şu şekildedir (Braham, 1998’den akt., Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.25):

“**Değiştir**” yaklaşımı; eğer mümkün ise, bireyi strese sokan ortamın ve koşulların değiştirilmesini amaçlar. Stres kaynağının uzağında bulunmayı öngörür ve gerçekleşebilmesi hayatın kontrolünün elde tutulduğu inancıyla yakından ilgilidir.

“**Kabul**” yaklaşımı; temelde değiştirilmesi mümkün olmayan koşulların kabul edilmesine dayanır. Kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün sınırlarının dışında gelişen olayları, pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

“**Boş ver**” yaklaşımı; gerçek dışı beklentilerden, ham hayallerden ve evhamın dayanılmaz ağırlığından kurtulmak için başvurulması gereken, duygusal ve zihinsel açıdan farklı bir kavrayışla, olaylara yeni bir yorum getirme yöntemidir.

“**Yaşam Tarzını Yönet**” yaklaşımı; çeşitli egzersiz ve gevşeme yöntemleri kullanılarak, stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasını hedefler. Sosyal ve duygusal destek sağlayarak, stres oluşturan unsurları strese düşmeden ortadan kaldırmak, “yaşam tarzını yönet” yaklaşımının temelidir (Braham, 1998’den akt. Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.26).

2.1.3.1.6. İyimser Yaklaşım

Strutton ve Lumpkin (1992), iş ortamındaki stresle başa çıkmada kullanılan stratejiler ile iyimserlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada iyimserlik

eğilimi “yaşam yönelimi testi” (life orientation test) ile değerlendirilmiştir. İyimser bireyler daha çok “problem odaklı” başa çıkma stratejilerine yönelirken, kötümser yaklaşım içinde olan bireyler ise daha çok “duygu odaklı” başa çıkma stratejilerini kullanmışlardır (Akbağ, 2000, s.55).

Başa çıkma stratejileri ile ilgili olan çalışmalar, probleme karşı olumlu yaklaşım ve davranışsal kaçınmanın, iyimserliğin tahmin edilen önemini ortaya koyduğuna dikkat çeker. Psikolojik uyumda büyük önemi olan stresle başa çıkma stratejileri ve bu konuda daha önce yapılmış çalışmalar (Cohen, 2002; Compas ve Luecken, 2002; Hack ve Degner, 2004), probleme karşı sahip olunan olumlu bakış açısının iyimserlikle pozitif, kaçınmanın ise negatif yönden bir ilişkiye sahip olduğuna dikkat çekmektedirler (Karademas vd., 2007, s.167).

2.1.3.2. Stresle Başa Çıkma Örgütsel Yöntemler

İş stresi, psikolojik bir kavramın sonucunda genel bir ifade ile evrensel bir olgu olarak kabul edilmektedir (Silverthorne, 2005, s.164).

Stres yönetiminin amacı; değişik kademelerdeki bireysel ya da örgütsel stresi azaltmak ya da onu tamamen ortadan kaldırmaktır. Ancak bu, her stres türünün azaltılabileceği anlamına gelmez; çünkü bazı stres kaynakları ortadan kaldırılamadığı gibi optimum düzeydeki stres de çoğu birey için faydalı özellik taşır (Sims, 2002, s. 123).

Örgütsel başa çıkma stratejisi, işgörenlerin sahip olduğu iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetimce yapılan düzenlemelerdir (Şener, 2007, s.377).

Stresle başa çıkma uygulanabilecek örgütsel stratejiler şu şekilde incelenebilir:

2.1.3.2.1. Sosyal Destek Sağlama

Stresle baş etme kaynağı ve hastalıklara karşı koruyucu olarak sosyal desteğin büyük bir rolü vardır. Sosyal desteğin ruhsal ve fiziksel sağlık ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu gösteren çok sayıda çalışma yapılmıştır (Örneğin; Christenfeld ve ark. 1997, Cohen ve Wills 1985, Kessler vd. 1985, Leathers vd. 1997, Uchino vd. 1996). Birçok yazar (Coyne ve Downey 1991, Ell 1996, Hupcey 1998, Winemiller vd. 1993) sosyal destek ile ilgili yaptıkları araştırmalarında; ağırlığın sosyal ilişkilerin yeterince destekleyici olup olmadığı konusunda kişinin kendi izlenimlerine, yani algılanan desteğe kaydığını belirtmişlerdir (Eker vd., 2001, s.18).

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların güvensizlik hissine kapılmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2002'den akt. Ekinci ve Ekici, 2003, s.110).

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü bulunan bir konudur. Birincisi; çalışanlara hâlihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise; işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanarak çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılır ve stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir (Ertekin, 1993, s.91). Ayrıca sosyal destek, sağlığa olumsuz etki eden, kişilik ve durumlara göre değişen stres kaynaklarını azaltmada önemli bir etkiye sahiptir (Önergil, 2005, s.14).

İşgören stresinin önlenmesinde yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır. İşletmenin profesyonel danışmanlık kapsamında sunabileceği alternatifler; dâhili danışmanlar, dönemsel danışmanlık, tele danışmanlık ve çalışanlara yardım programı şeklinde olabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, s.112).

Olumlu, yapıcı ve samimi sosyal ilişkiler, morali ve sağlığı olumlu etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada, iyi bir sosyal ilişkiler sistemi içinde yaşayanların yalnız yaşayanlara göre daha uzun yaşadıkları bulunmuştur (Folkman vd.'den akt., Akkoyun, 2004, s.85). Sosyal ağlar; problemleri anlamak ve çözüm yolu bulmak için bilgi desteği, cesaretlendirmek ve dayanıklılığı artırmak için duygusal destek sağlamakta ve kişilerin rutin faaliyetlerden uzaklaşması için onlara kaçış imkanı sunmaktadır (Akkoyun, 2004, s.85).

2.1.3.2.2. Zaman Yönetimi

İnsan yaşamının en önemli özelliklerinin başında hiç kuşkusuz “zaman darlığı” gelmektedir. Bu durum her insan için söz konusudur; ev hanımından genel müdüre kadar toplum içindeki her birey zamanının yetmediğinden şikâyetçidir. Şüphesiz ki, zamanını iyi düzenlemeyen bir birey, kaçınılmaz olarak stres altına girecektir (Baltaş, 2002, s.273).

Zamanın kontrol edilememesi durumu; hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına ve ciddi kaygılara neden olmaktadır. Bu nedenle, örgütlenmede zamanın iyi kullanılması için zaman yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir. Temelde zaman yönetimi, yönetim ilkelerine başvurmayı gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, zamanın planlanması, organizasyonu ve kontrolü söz konusudur (Coffey, 1993'den akt. Örnek ve Aydın, 2006, s.216).

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s.27). Zaman yönetimi ile ilgili sıkıntı veren durumlarla karşılaşmak istemeyen kişilerin problemi çözmek için uygulayabilecekleri beş adım vardır (Scott, 1993'den akt. Yılmaz ve Aslan, 2002, s.36):

Birinci adım, tatmin olmayan isteklerin keşfedilmesidir. Pek çok kimse, anne-babalarından istedikleri, fakat yeterince elde edemedikleri kıymet bilmek gibi değerleri amirlerinden beklemektedirler. Oysa böyle bir davranış amirlerde nadiren görülür. Ailelerinin ve iş yerlerinin rollerini karıştıran insanlar, işlerinde zaman kaybederler. Bu yüzden, ast konumunda bulunan yöneticiler, amirlerinden istediklerini tarafsız olarak değerlendirmeyi, yani bu isteğin gerçekçi olup olmadığını öğrenmelidirler.

İkinci adım, astın amirinden en çok neyi istediğini bilmesidir. Her yöneticinin amirinden pek çok beklentisi ve isteği vardır. En etkili zaman değerlendirme taktiği, bunları öncelik sırasına koymak ve en fazla istenen şeyin üzerinde durmaktır.

Üçüncü adım, amirin kendisinden ne istediğini öğrenmektir. Ast konumundaki yönetici amirinin kendisinden ne istediğini bilmezse, ciddi eksiklik var demektir. Amirin kendisinden ne istediğini bilmemesi yöneticiye hem zaman hem de prestij kaybettirir.

Dördüncü adım, ast konumundaki yöneticinin amirinin isteklerini öğrenmesidir. Bireyler anne-babalarından istediklerini, amirlerinden bekledikleri gibi motivasyonun da amirlerinden gelmesini beklerler. Oysa bir ast, motivasyonunu amirinden beklememelidir. Bunun yerine, amirinin astlarını yükseltmek düşüncesi yerine belki de kendi işini kaybetme, kişisel endişeler gibi astın hatırına bile getiremeyeceği bambaşka şeylerin endişesi içinde bulunabileceğini düşünmelidir.

Son adım ise, amire bir müşteri gibi davranmaktır. Ast konumundaki yönetici, amirinin istediklerini elde etmesine yardım etmeli, ona ne verdiğini ve ne ürettiğini iyi bilmelidir. İstediklerine ulaşan amir bunu sağlayan astına iyi niyet besleyecektir.

Zamanın iyi kullanılmasını sağlayan zaman yönetimi teknikleriyle yaşanan gerginlik ve endişeler, dolayısıyla da stres önlenmiş olacaktır. Özellikle yoğunlaştırılmış çalışma haftası uygulaması ile işletmelerde çalışan işgörenlerin haftalık olarak çalışmaları gereken kırk saatlik süreyi dört güne bölerek, günde on saat çalışması tarzında düzenlenen çalışma şekli işgörenlerin daha fazla boş vakitlerinin olmasını sağlamaktadır. Bu çalışma programının işgörenlerin hevesini, moralini ve işletmeye bağlılıklarını arttırdığı görülmüştür. Böyle bir ortamda işgörenlerin stresten uzak, daha verimli çalışmaları sağlanacaktır (Örnek ve Aydın, 2006, s.217).

2.1.3.2.3. İş Zenginleştirilmesi

Sürekli, tek düze yapılan ve önemli zihinsel çaba veya farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir süre sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlamaktadır. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipteki çalışanlar, işlerinde boyut ve derinlik aramaktadırlar. Bu nedenle de yönetim, yapacağı çeşitli düzenlemelerle işgörenlerin işlerini zenginleştirmelidir. Zenginleştirilmiş işler, rutin ve tek düze işlerdeki stresi azaltmaktadır (Erdoğan, 1999'dan akt. Örnek ve Aydın, 2006, s.220).

Otel işletmeleri açısından iş zenginleştirilmesiyle; işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının dikey genişletilmesi sonucunda daha fazla karar vermeleri, yetenek, hüner ve inisiyatiflerini kullanmaları, sorumluluk almaları, çalışmalarının somut sonuçlarını görmeleri ve bunun sonucunda da daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azaltılması sağlanacaktır. Yalnız bazı işgörenler için işin zenginleştirilmesinin daha çok stres doğurabileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu daha çok performansı düşük, gelişme ihtiyacı az olan işgörenlerde

başarı ve başarısızlık düşüncesi yönünden üst seviyede strese neden olmaktadır (Şener, 2007, s.377).

2.1.3.2.4. İşgören Yardım Programları

İşgören yardım programları (İYP), daha çok alkol ile mücadele programı gibi algılansa da aslında hem iş ile ilgili hem de iş dışında stresin neden olduğu problemlerle ilgilenen bir stratejidir. Bu problemler; davranışsal ya da duygusal zorluklar, aile ve evlilik ile ilgili sorunlar ve diğer kişisel problemlerdir. Bu program şu aşamaları içerir (Sims, 2002, s.128):

Teşhis / Tanılama: Problemi olan ve yardıma ihtiyacı olan personel belirlenir ve İYP çalışanları problemi tanımlamak için harekete geçer.

Tedavi: Danışmanlık hizmeti ve destekleyici terapi sağlanır. Yardımın iş dışında ya da işgörenin evinde yapılması gerekiyorsa İYP çalışanları yardım için yetersiz kalabilirler. Bu gibi durumlarda çalışanlar profesyonel yardım almaya teşvik edilmelidir.

İnceleme: Yoğun stres altında çalışan işgörelere problemin etkilerini erken teşhis etmek için periyodik uygulamalar yapılır.

Önleme / Engelleme: Yüksek risk altındaki işgörenlerin, stresle başa çıkmada eğitim ve teşvik yoluyla onlara yardım edebilecek birtakım etkili yöntemlerin olduğuna ikna edildikleri aşamadır.

İşgören yardım programı, yapılacak olan sözleşmeler ile dış yardım olarak veya örgütün kendi içinde oluşturacağı uzman birimler tarafından yapılabilir. Bu tip programların başarılı olabilmesinde temel nokta; güvendir. İşgören, programın kendisine gerçekten bir yarar sağlayabileceğine inandırılmalı, gizlilik esası korunmalı ve programın kullanılması iş güvenliği ve terfiler ile ilgili negatif etkileri içermemelidir. Eğer işgören programa veya yönetime güvenmiyorsa İYP'ye

katılmayacaktır. Ayrıca katılımcısı olmayan bir işgören yardım programının stresi önlemede veya yönetmede herhangi bir etkisi olmayacaktır (Sims, 2002, s.129)

Şimdiye kadar açıklanan yöntemlerin yanı sıra, Raber ve arkadaşları iş stresiyle baş edebilme stratejilerini yönetici ve işgören açısından şu şekilde sıralamışlardır (Raber vd. 1993, s.29):

İşgören açısından;

- İşletme misyon ve amaçlarının açık olarak ifade edilmesi,
- İş ile ilgili alışkanlıklarda düzenli ve tertipli olmak,
- İş ile ilgili öncelikleri belirlemek ve onları sıraya koymak,
- Yapılması gereken işler için günlük listeler oluşturmak,
- Yerine getirilmesi gereken görev ve işlerde son ana kadar beklememek,
- Kararlarda sorumluluk alabilmek ve işi daha iyi yapıp yapamayacağı ile ilgili çok fazla kaygı duymamak,
- Hataların üstünü örtmeden onları kabul edebilmek ve hataları düzeltebilmek için yapılması gerekli olanların farkında olmak,

Yönetici açısından;

- İşletme amaçlarını işgörelere açık olarak bildirmek ve çalışanlara uygun zamanlarda yaptıkları işlerle ilgili geri bildirim vermek,
- Direktiflerin eksiksiz, doğru ve tam olduğundan emin olmak,
- Değerlendirme kriterlerinin akla uygun olup olmadığına bakmak,
- Yöneticilerin aldıkları kararlar arasındaki çatışma ortamından kurtulmak,
- Örgütün tamamına yayılmadan kişisel sorunlarla doğrudan ilgilenmek,
- Eksiksiz, doğru ve zamanında geri bildirim için düzenli kontroller yapmak,
- Yapılan iyi işlerin farkına varıldığını ve takdir edildiğini işgörelere hissettirmek ve bu konuda güven vermek,

- İşgörenlerin kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara mümkün olduğu kadar katılmalarını sağlamak,
- İşgörelere yardımcı olabilecek bir kariyer gelişim programı sağlamak,
- İşgörenlerin stres kaynaklarını tanımlamak ve stresi yönetmek için iyi yapılandırılmış bir işgören yardım programının oluşmasını sağlamak.

Stresle başa çıkmak için seçilecek yöntem ya da yöntemler kadar strese neden olan faktörlerin de tam olarak belirlenmesi etkili stres yönetiminde önemli bir adımdır. Fazla stresi ortadan kaldırmak ya da stresi istenilen düzeyde yönetebilmek için uygun başa çıkma stratejilerinin seçimi son derece önemlidir.

Otel işletmelerinde gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yapılacak çeşitli düzenlemeler, örgütsel stres kaynaklarının azaltılmasına yardımcı olacaktır. Böylece verimli ve başarılı bir örgütsel ortam oluşturularak hem konuk beklentilerine cevap verebilecek şekilde mal ve hizmet sunulması, hem de işgörenlerin ruh ve beden sağlıklarının korunması sağlanabilecektir (Şener, 2007, s.380).

2.2. KONTROL ODAĞI

Bireylerin olgular ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışları farklı teorilerle farklı biçimlerde açıklanmaktadır. Davranışları etkileyen unsurlardan biri olarak; kişinin olay ve olgulara ilişkin denetimin kaynağı üzerindeki algılamaları sayılabilir. Bireyin kendisi ve olaylarla ilgili kontrolü algılaması ve yorumlaması konusunda; korku ve stresle ilgili bulguları, nedensellik yüklenmesi ile ilgili araştırmaları, güvensizlik ve çaresizlikle baş edebilme konusundaki çalışmaları ile öğrenme teorisyenleri, sosyal psikologlar ve klinik psikologlar literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi de Julian B. Rotter'in "sosyal öğrenme teorisi" dir (Sağlam, 1996, s.2).

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır. Kontrol odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, bireyin kendisi dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yüklenebilmekle birlikte, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2003, s.160).

Kontrol odağı (Locus of Control), örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özelliklerinden birisidir. Bazı kişiler kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğine inanırlar. Bunlar iç denetim odağı sahibi kişilerdir. Bazılarına göre ise kaderleri alınlarına yazılmıştır. Dıştan denetime inanan bu kişilerce olaylar, talih ve şans eseridir. Yapılan araştırmalarda iç denetim odağına sahip kişilerin daha az stresli oldukları görülmüştür (Can, 1992, s.281).

Kontrol odağının, bireysel farklılıkları tanımlamada önemli bir yeri vardır. Kontrol odağı, kişilik kuramıyla ilgili yapılan en yaygın çalışmalardan birisidir ve örgüt çalışanlarının davranışlarının ortaya konulmasında da sıklıkla kullanılmaktadır (Spector vd., 2002, s.454).

İlk kez 1966 yılında, Rotter tarafından kullanılan “kontrol odağı” kavramının iç ve dış kontrol boyutu önceleri birçok araştırmacı tarafından birbirini dışlayan iki kavram olarak kullanılsa da, daha sonraları birbirleriyle iç içe çok boyutlu bir kavram olarak benimsenmiş ve ele alınmıştır (Lam ve Mizerski, 2005, s.218).

Rotter’e göre kontrol odağı, bireyin belli davranışını bir pekiştiricinin izleyeceğine dair beklentinin kuvvetlenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kişinin davranışlarını, onu bir pekiştiricinin izleyeceği ya da izlemeyeceğine dair beklenti oluşturur. Kişi, pekiştiricilerin kendisinin ya da şans gibi kendisi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna dair inancı benimseyebilmektedir. Birinci durumda iç kontrol odağına, ikinci durumda ise dış kontrol odağına sahip olduğu kavramsallaştırılmıştır (Varma vd., 2007, s.80).

Rotter'in Kontrol Odağı Teorisi'nin temelini sosyal öğrenme kuramı oluşturur. Sosyal öğrenme kuramına göre kontrol odağı, bireyin farklı davranışlarını ve bunları gelecekte takip edebilecek benzer hareketleri ifade etmede rol oynar (Strauser vd., 2002, s.21).

Sosyal öğrenme kuramına göre, kişi veya kişilerin belli bir olayın sebebi olarak herhangi bir şeyi göstermesine “yüklemleme” (attribution) denir. Günlük hayatta rastlanan yüklemleme yaşantılarının seyri de “iç” ve “dış” olmak üzere iki yönlü olmaktadır. Kişinin sahip olduğu ve yüklemlemelerin seyri ile ilgili olan bu kişilik özelliğine de “kontrol odağı” (locus of control) denilmektedir (Karagözoğlu, 1997, s.64).

Sosyal öğrenme kuramı açısından; iç ve dış kontrol, pekiştirmenin doğasının en iyi şekilde nasıl yorumlanacağıyla ilgili genellenmiş bir beklentidir. Problemlili bir durumla karşılaşıldığında iç kontrol odağına sahip bireyler, sorunu kendi çabalarıyla çözebileceklerine dair bir yorumlamada bulunurlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise, şans ya da kontrol edilemeyen diğer faktörlere yönelik beklentiler geliştirirler ve ona göre davranırlar. İç ve dış kontrol boyutu içinde bazı insanlar iç kontrol odaklı, bazı insanlar dış kontrol odaklı iken bazıları da ikisi arasında yer alabilirler ki bunlar genellikle çoğunluğu oluşturur (Demirkan, 2006, s.37).

Kontrol odağı kavramı bireylerin başarı ya da başarısızlıklarına yükledikleri anlamlara göre iç ve dış olmak üzere iki kısımda incelenebilir:

2.2.1. İç Kontrol Odağı

Rotter iç kontrol odağını; olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancı olarak tanımlamaktadır (Küçükkaragöz, 1998, s.15).

İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış

kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Basım ve Şeşen, 2003, s.160).

İç ve dış kontrol odaklı kişilerin özelliklerini ortaya koyucu çalışmalarda iç kontrol odaklıların olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü bir tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu benlik kavramına sahip, atılgan ve girişimci kişiler oldukları ortaya konmuştur. Buna karşılık dış kontrol odaklıların, çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inandıklarından dolayı daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen, toplumsal kabul ihtiyaçları az olan kimseler olduğu saptanmıştır. Bütün bu sonuçlar iç kontrol odaklı olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğu kanısını kuvvetle vurgulamaktadır (Malki, 1998, s.13).

Robert Knoop kontrol odağı ile ilgili 1988 yılında yaptığı çalışmada çeşitli durumlarda kontrol odağında değişiklikler gözlenebileceğini ortaya koymuş buna örnek olarak da 20 yaşın altındaki ve 60 yaşın üzerindeki kişilerin dıştan kontrollü, 20-60 yaş arasındakilerin ise içten kontrollü olduklarını vermiştir (Karagözoğlu, 1997, s.70).

Fleming, Batum ve Singer (1984), daha uyumlu başa çıkma stratejileri olarak kabul edilen bilgi sağlama ve problem çözmeye yönelik davranışları içeren probleme odaklanmış başa çıkma stratejisinin iç kontrole, duyguya odaklanmış başa çıkma stratejisinin ise dış kontrole inançla bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (Demirci, 1998, s.18).

Martina Hexel'in 220 tıp öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada; içsel kontrol odağına sahip olan bireylerin duygularını tanıma ve ifade etme konusunda dışsal kontrol odağına sahip olanlara göre daha yeterli oldukları, kendilerine güvenlerinin daha fazla olduğu ve güvenli bağlanma stiline sahip oldukları bulunmuştur (Hexel, 2003, s.1268).

İç kontrol odağına sahip bireyler yaşadıkları tecrübelerden ileride daha iyi yararlanabilmekte, güç kararlar karşısında daha uzun süre beklemekte, doyumlarının geciktirilmesine olan toleransları daha yüksek olmaktadır. İç kontrol odağı algısının çevre koşullarının iyileştirilmesine çaba gösterme, başarı ve becerilerinin pekiştirilmesi, öznel iyilik hali, stresle daha iyi başa çıkma ve akademik başarıyla pozitif ilişkisi olduğu bilinmektedir (Dağ, 2002'den akt., Varma vd., 2007, s.80).

2.2.2. Dış Kontrol Odağı

Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet”in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2003, s.160).

Bu duruma göre; “bir pekiştirme, özne tarafından onun bazı davranışlarını izleyen fakat başlangıçta onun davranışına bağlı olmadan var olarak algılandığında bu durum tipik olarak şans, kader ve kısmetin sonuçları olarak algılanmaktadır. Ya da onu çevreleyen büyük, karmaşık güçler nedeniyle tahmin edilemez olarak algılanır.” Bir olay ya da durum birey tarafından bu yolla yorumlandığında bu inanç dış kontrol olarak tanımlanır (Küçükkaragöz, 1998, s.26).

Dış kontrol odağı eğilimi ile psikopatolojiye yatkınlık arasında ilişki olduğu ve dışsal kontrol odağına sahip bireylerde “özkıyım” (kişinin benliğine yönelmiş bir saldırganlık hali) girişimlerinin daha sık ortaya çıktığı bildirilmektedir (Liu vd., 2005, s.444). Bazı çalışmalarda da kontrol odağı ile rol belirsizliği ve genel iş memnuniyetsizliği arasında çok güçlü bir ilişki olduğuna dikkat çekilmiş, bu ilişkinin, kişinin sahip olduğu dış kontrol odağına göre artabileceği vurgulanmıştır (Önergil, 2005, s.14).

Sosyal desteğin etkileri ile ilgili bir araştırma, iç ve dış kontrol odağına sahip olmanın farklılığına göre, stresle başa çıkma yollarında da değişik tercihlerin yapıldığını ortaya koymuştur. Zamanla iç kontrol odağının sosyal ilişkileri kurmada ve sürdürmede önemli rol oynadığı; bununla birlikte, dış kontrol odağının bu ilişkileri tam tersine pasif haline getirdiği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, iç kontrol odağına sahip bireyler yüksek destek sayesinde daha az strese sahip olmaktadır. Oysaki bireyler dış kontrol odağı ile (dışa bağımlı oldukları için) stresin kaynaklarını görebilirler ancak stresle başa çıkmada daha az başarılı olurlar. Bu değişik kişilikler örgütlerin önem verdiği ve arzuladığı, kendini geliştiren ve başarılı çalışanlar olma yolunda kendilerine uygun olan yöntemleri ve yaklaşımları görebilirler. İç kontrol odağına sahip bireyler dış kontrol odağına sahip bireylere göre, stresle ilgili bir durum ortaya çıktığında şartlara daha kolay uyum sağlayabilirler (Önergil, 2005, s.14).

İşgörenin tutum (memnuniyet ve bağlılık gibi) ve davranışları (iş performansı gibi) çalışanların kontrol odakları ile ilgili olabilecek değişkenlerdir. Astların sahip olduğu kontrol odaklarının türü ve ilgili kontrol odağı özelliklerinin anlaşılmasıyla başarılı yönetim ve liderlik tarzları uygulanabilir. Kişilerin sahip olduğu kontrol odağı türü yapılacak kişilik araştırmaları ve testleri sayesinde belirlenebilir. Ayrıca iç kontrol odağına az rastlanır olması, negatif tutum ve davranışların sergilenmesine neden olur ve bu durum yöneticilerin bu tip kişilere yani dış kontrol odağına sahip çalışanlarına karşı özel bir dikkat harcamaları gerekliliğine neden olur (Thomas vd., 2006, s.1075).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmada Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin sahip oldukları kontrol odağı türü ve stresle başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi ve bu yöntemler ile kontrol odağı türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesi amacı ile geliştirilen anket formu, otel işletmelerine birebir görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

Araştırmanın literatür kısmının oluşturulmasında ve ilgili anket formlarının hazırlanmasında yerli ve yabancı dergi, makale, kitap, bildiri ve tezlerden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmanın uygulama alanını oluşturan Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile ilgili bilgi toplamak için Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği'nden (ATİD), seyahat acentalarından ve internetten bilgi toplama yoluna gidilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Betimsel araştırmalar, ana kitlenin birden fazla niteliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesini sağlayan araştırmalardır. Betimsel yani tanıtıcı araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kitlenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma modeli, özellikle toplumsal olayların incelenmesinde son derece yaygın bir araştırma türüdür (Seyidoğlu, 2000, s.25) ve genellikle güncel sorunların çözümünde, pratikteki yararı gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2005, s.18).

Bu çalışma da, otel işletmelerindeki yöneticilerin kontrol odağı türü ve stresle başa çıkma tarzlarının belirlenmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacı doğrultusunda betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini stresle başa çıkma tarzları ölçeğine verilen cevaplara göre ortaya çıkan “stresle başa çıkma tarzları” oluştururken, bağımsız değişkenlerini ise; cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, turizm sektöründeki çalışma süresi ve gelir düzeyinden oluşan “yöneticilerin kişisel özellikleri” ile “sahip oldukları kontrol odağı türü” oluşturmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bölüm yöneticileri oluşturmaktadır. Evrene yönelik bilgi toplama aşamasında Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerinden elde edilen bilgilere göre Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 38 olarak tespit edilmiştir.

Otel işletmelerindeki departman sayıları çeşitli nedenlerden dolayı (dış kaynak kullanımı, otelin yapısı, büyüklüğü ve kapasitesi gibi) farklılık gösterdiği için evren sayısı net olarak belirlenememiştir. Ancak büyük bir otel işletmesinin örgüt şeması incelendiğinde çoğunlukla odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe bölümü, satış ve pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, güvenlik bölümü gibi bölümlerden oluştuğu görülmektedir (Olalı ve Korzay, 1993, s.348). Bu departmanlar 4 ve 5 yıldızlı bir otel için ortalama sayı olarak göz önünde bulundurulduğunda tahmini olarak araştırmamızın evrenini 266 bölüm yöneticisi oluşturmaktadır.

Evreni oluşturan bölüm yöneticilerinin tamamına ulaşma imkanı bulunduğundan dolayı örneklem sayısının tespitine gerek duyulmamıştır. Söz konusu otel işletmelerinin çoğunluğu ile doğrudan görüşme ve bir kısmı ile de elektronik posta yoluyla anket uygulamasına gidilerek tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Geri dönüşümü sağlanan 132 anketin 6 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirme dışında tutularak 126 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Anket formu yöneticilerin kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamaya yönelik soruların bulunduğu ilk kısım, stresle başa çıkma tarzları ölçeği (SBTÖ) ve Rotter'in iç ve dış kontrol odağı ölçeği (RİDKO) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümü yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili; cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, turizm sektöründeki çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenleri hakkında bilgi toplamak üzere hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan stresle başa çıkma tarzları ölçeği (SBTÖ) (Ways of Coping Inventory) , ilk olarak Lazarus ve Folkman (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek dörtlü likert tipinde 66 maddeden oluşmaktadır. Türkiye’de önce Ayşe Siva (1988) tarafından kullanılmış, kültüre özgü maddeler eklenerek 74 maddelik bir ölçek haline getirilmiştir.

1995 yılında Şahin ve Durak, Folkman ve Lazarus ölçeğini kısaltarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmışlar ve 30 maddelik kısa ölçeği oluşturmuşlardır. Bu ölçekte stresle başa çıkmada kullanılan tarzlar, “probleme yönelik – aktif” (kendine güvenli yaklaşım ve iyimser yaklaşım) ve “duygulara yönelik – pasif” (çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım) tarzlar şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. Anket formu stresle başa çıkmada; aktif tarz ve pasif tarz grubunda yer alan dört yaklaşımın yanında bir de sosyal destek arama yaklaşımı olmak üzere toplam beş tür başa çıkma yaklaşımını ölçmeye yöneliktir.

Şahin ve Durak (1995), SBTÖ’nün faktör analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında üç ayrı gruptan elde ettikleri verileri kullanmışlardır. 575 üniversite öğrencisinin katıldığı birinci çalışma, aynı zamanda madde ve faktör sayısının azaldığı çalışmadır. İkinci çalışma, çeşitli özel ve kamu bankalarında çalışan 426 kişilik bir grupta gerçekleştirilmiştir. 232 kişilik örnekleme yapılan üçüncü araştırmada, öz değeri 1’in üzerinde olan 5 faktör bulunmuştur.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bölüm yöneticilerine yönelik yapılan bu çalışmada, SBTÖ'nün Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,61 olarak bulunmuştur. Alfa katsayıları yorumu ile ilgili aralıklarda $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığı "ölçeğin oldukça güvenilir olduğu" sonucunu verdiği için; bu araştırma için SBTÖ'nün oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan kontrol odağı ölçeği ise, 1966 yılında Julian B. Rotter tarafından geliştirilmiş, 29 maddelik kendini değerlendirme ölçeğidir. Dolgu maddesi olan 6 ifade değerlendirme dışında tutularak ölçekten alınan puanlar 0-23 arasında değişmektedir ve puanların yükselmesi dış denetim odağı inancındaki artışı göstermektedir. Araştırmada 0-11 arası puanların içten denetimliliği, 12-23 arası puanların da dıştan denetimliliği gösterdiği kabul edilmiştir (Saracaloğlu vd., 2005, s.17).

İlk gelişiminden beri, Rotter'in "kontrol odağı ölçeği" (1966) zamanla birçok değişikliğe uğramıştır. Örneğin; Levenson (1974), Rotter ölçeğine alternatif olarak iç ve dış etkileyiciler ve şanstın oluşan çok boyutlu bir ölçeği geliştirmiştir (Lam ve Mizerski, 2005, s.218).

RİDKO ölçeğinin güvenirlik çalışmalarında; madde toplam puan korelasyonlarının 0,11 ile 0,48 arasında değiştiği, iki-yarı test güvenirlik katsayılarının 0,65 ile 0,79 arasında değiştiği, test-tekrar test yöntemiyle güvenirlik katsayısının ise 0,49 ile 0,83 arasında değiştiği saptanmıştır. Goodman ve Waters 1987 yılında ölçeğin iç tutarlılığını 0,77 olarak hesaplamıştır. Ölçüt bağıntılı geçerlik çalışmasında ise diğer kontrol odağı ölçekleriyle 0,25 ile 0,55 arasında değişen korelasyonlar hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkiye uyarlaması 1991 yılında Dağ (1991) tarafından yapılmış olup, *Cronbach Alpha* iç tutarlılık katsayısı 0,71; KR-20 güvenirlik katsayısı 0,68; test-tekrar test güvenirliği ise 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerlik çalışmasında ise; temel bileşenler analizi sonucunda, toplam varyansın % 47,7'sini açıklayabilen 7 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; (1) şans kontrolü eksikliği, (2) siyasal olaylarda dış kontrol, (3) şans kontrolü, (4) okul

başarısı kontrolü eksikliği, (5) kişiler arası ilişkilerde kontrol eksikliği, (6) kadercilik inancı, (7) siyasal olaylarda kontrol eksikliği olarak belirlenmiştir (Sardoğan vd., 2006, s.188).

Anketler 2008 mart ayı içerisinde 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin çoğunluğuna birebir görüşme ile ulaşımı güç olan ve elektronik posta yollanmasını isteyen otellere de e-posta yoluyla uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket uygulamalarından elde edilen veriler “SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 11,5 for Windows” programı aracılığıyla bilgisayara aktararak ilgili veri tabanı oluşturulmuş ve bu veriler çeşitli istatistiksel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile stresle başa çıkma tarzları arasında bir farklılık olup olmadığı t testi ile; cinsiyet dışındaki diğer kişisel özellikler (medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, turizm sektöründe çalışma süresi ve aylık gelir miktarı) ile stresle başa çıkma tarzları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı ise Anova testi ile test edilmiştir. Aralarında farklılık tespit edilen değişkenlerin farklılık kaynağı ise çoklu karşılaştırma testi Tukey sonuçları ile ifade edilmiştir.

Analizde kullanılan tekniklerden birisi olan t testi; iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Kalaycı, 2006, s.74). Sınıflama ölçeği olan cinsiyet ve kontrol odağı türü ile sıralama ölçeği olan stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişki “bağımsız iki örnek t-testi” ile analiz edilmiştir.

Diğer kişisel bilgi değişkenleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki farklılık ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” ile test edilmiş, aralarında farklılık tespit edilen değişkenlerin farklılık kaynağı ise “çoklu karşılaştırma testi (Tukey)” sonuçları ile açıklanmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin kişisel özellikleri, stresle başa çıkma yöntemleri ve sahip oldukları kontrol odağına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, aralarındaki farklılıkları ortaya koyan t testi, anova testi ve çoklu karşılaştırma testi-Tukey ile elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilecektir.

4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma'nın evrenini oluşturan “Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki bölüm yöneticilerinin” kişisel özelliklerine ilişkin bulgular bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 4.1 'de yöneticilerin cinsiyetlerine göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Bay	69	54, 8
Bayan	57	45,2
Toplam	126	100

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %54,8'ini erkekler, %45,2'sini ise bayanlar oluşturmaktadır. Tablo'dan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan yöneticilerde cinsiyetlerine göre birbirine yakın ve dengeli bir katılım söz konusudur.

Tablo 4.2'de yöneticilerin medeni durumlarına göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.2 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Evli	50	39,7
Bekar	66	52,4
Dul	10	7,9
Toplam	126	100

Tablo 4.2’de yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Buna göre; dağılımda en yüksek oran %52,4 ile bekâr yöneticilere aitken, evli yöneticilerin oranı %39,7 ve dul yöneticilerin oranı ise %7,9’dur.

Tablo 4.3’de yöneticilerin yaşlarına göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.3 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	f	%
20-25	32	25,4
26-31	44	34,9
32-37	26	20,6
38-43	13	10,3
44 ve üstü	11	8,7
Toplam	126	100

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere yöneticilerin çoğu %34,9 ile 26-31 yaş aralığında yer almaktadır. Bunu %25,4 ile 20-25 yaş aralığı ve %20,6 ile de 32-37 yaş aralığı takip etmektedir. 38 ve üzeri yaştaki yöneticilerin toplam oranının %19 olması araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun gençlerden oluştuğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Güçer’in 2004 yılında aynı evren üzerinde yaptığı araştırmada da yaş ile ilgili benzer sonuçlar ortaya çıkmış ve araştırmaya katılan yöneticilerin büyük kısmının (%76,8) 26-37 yaş aralığında yer aldığı ifade edilmiştir (Güçer, 2004, s.81).

Tablo 4.4’de yöneticilerin eğitim durumlarına göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.4 Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Eğitim Durumu	f	%
İlköğretim	3	2,4
Lise	20	15,9
Turizm Meslek Lisesi	20	15,9
Önlisans	38	30,2
Lisans	36	28,6
Lisansüstü	9	7,1
Toplam	126	100

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu %30,2 ile önlisans mezunudur. Bu oranı %28,6 ile lisans ve %15,9 ile aynı oranlara sahip lise ve turizm meslek lisesi mezunları takip etmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yalnızca %7’si lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 4.5’de yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.5 Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Departman	f	%
Önbüro	23	18,3
Servis	28	22,2
Mutfak	16	12,7
Muhasebe	14	11,1
İnsan Kaynakları	7	5,6
Kat Hizmetleri	10	7,9
Halkla İlişkiler	16	12,7
Satış ve Pazarlama	9	7,1
Teknik Servis	3	2,4
Toplam	126	100

Tablo 4.5’de araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları yer almakta ve araştırmaya katılım %22,2 ile en fazla servis departmanından olmuştur. Sonra sırasıyla %18,3 ile önbüro, %12,7 ile aynı oranlara sahip halkla ilişkiler ve mutfak, %11,1 ile muhasebe, %7,9 ile kat hizmetleri, %7,1 ile satış ve pazarlama, %5,6 ile insan kaynakları ve %2,4 ile teknik servis departmanları yöneticileri yer almaktadır. Burada dikkat çeken kısım; araştırmaya

katılan yöneticilerin çoğunluğunun misafirlerle yakın temas halinde olan sınır departmanlarındaki (servis, önbüro, halkla ilişkiler) yöneticilerden oluşmasıdır.

Tablo 4.6’da yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.6 Yöneticilerin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Sektörde Çalışma Süresi	f	%
1-5 yıl	48	38,1
6-9 yıl	42	33,3
10-14 yıl	19	15,1
15 yıl ve üzeri	17	13,5
Toplam	126	100

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere 1-5 yıl arası çalışma süresi %38,1 ile ilk sırada yer almaktadır. Bunu %33,3 ile 6-9 yıl, %15,1 ile 10-14 yıl ve %13,5 ile de 15 yıl ve üzeri çalışma süreleri takip etmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreleri ile ankete katılım oranı ters bir orantıya sahiptir, yani çalışma süresi arttıkça ankete katılım oranı da düşmüştür. Ayrıca sektörde çalışma süreleri göz önüne alındığında çoğunluğun 1-5 yıl çalışma aralığında yer alması, araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde bölüm yöneticileri ile ilgili olarak iş gücü devir hızının fazla olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.7’de yöneticilerin aylık gelir miktarlarına göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo 4.7 Yöneticilerin Aylık Gelir Miktarlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aylık Gelir Miktarı	f	%
1000 YTL ve altı	56	44,4
1001-2000 YTL	56	44,4
2001-3000 YTL	11	8,7
3001-4000 YTL	2	1,6
4001 YTL ve üzeri	1	0,8
Toplam	126	100

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerden aylık geliri 1000 YTL ve altında olanlar ile aylık geliri 1001 ile 2000 YTL arasında olanların oranı %44,4 ile birbirine eşittir. Bunu %8,7 ile 2001-3000 YTL ve %1,6 ile 3001-4000 YTL aralığı izlemektedir. 4001 YTL üzerinde aylık geliri olan yönetici sayısına bakıldığında ise yalnızca bir yönetici bu aralıkta yer almaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemler ve Sahip Oldukları Kontrol Odağına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin SBTÖ ve RİDKO ölçeklerine verdikleri yanıtlara göre frekans ve yüzde dağılımları ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

4.2.1. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği'ne (SBTÖ) İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin stresli durumlarda hangi başa çıkma yaklaşımını kullandıklarını belirlemek amacıyla uygulanan SBTÖ'deki 4'lü likert tipi ölçeğinde ifadeler katılma düzeyleri: 1=Hiç Uygun Değil, 2=Biraz Uygun, 3=Oldukça Uygun ve 4=Çok Uygun şeklinde ifade edilmektedir.

Yöneticilerin stresle başa çıkma “sosyal destek arama yaklaşımı” tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmış ve yüzde-frekans dağılımları, standart sapma-aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.8’de gösterilmiştir:

Tablo 4.8 Yöneticilerin “Sosyal Destek Arama Yaklaşımı” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri

	İfadeler	1		2		3		4		S.S.	A.O.
	<i>Bir sıkıntı olduğunda zaman,</i>	f	%	f	%	f	%	f	%		
Sosyal Destek Arama	Kimsenin bilmesini istemem	42	33,3	56	44,4	10	7,9	18	14,3	0,99	2,03
	İçinde bulunduğum kötü durumu kimsenin bilmesini istemem	34	27	52	40,5	35	27,8	6	4,8	0,85	2,10
	Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek için başkalarına danışırım	9	7,1	30	23,8	62	49,2	25	19,8	0,83	2,81
	Bana destek olabilecek kişilerin varlığını bilmek beni rahatlatır	9	7,1	32	25,4	43	34,1	42	33,3	0,93	2,93

Sosyal Destek Arama Yaklaşımı'na ilişkin genel aritmetik ortalama: 2,45

Tablo 4.8.’de görüldüğü gibi yöneticilerin stresle başa çıkmada “sosyal destek arama” yaklaşımını benimsemeleri ile ilgili olarak en yüksek ortalamaya 2,93 ile “bana destek olabilecek kişilerin varlığını bilmek beni rahatlatır” ifadesi sahipken, en düşük ortalamaya ise 2,03 ile “bir sıkıntımdı olduğu zaman kimsenin bilmesini istemem” ifadesi sahiptir. Tablo dikkatli incelenecek olursa bu yaklaşım ile ilgili olan dört soru tipinden aynı anlama gelen ilk iki sorunun (ölçekteki 1. ve 9. sorular) ortalamalarının birbirine çok yakın çıkması (2,03 ve 2,10) yöneticilerin bu yaklaşım ile ilgili olarak tutarlı cevaplar verdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin stresle başa çıkmada “iyimser yaklaşım” tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmış ve yüzde-frekans dağılımları ve standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir:

Tablo 4.9 Yöneticilerin “İyimser Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri

	İfadeler	1		2		3		4		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%		
İyimser Yaklaşım	<i>Bir sıkıntımdı olduğu zaman,</i>										
	İyimser olmaya çalışırım	15	11,9	47	37,3	43	34,1	21	16,7	0,90	2,55
	Olayları büyütmeyp üzerinde durmamaya çalışırım	18	14,3	43	34,1	44	34,9	21	16,7	0,93	2,53
	Sakin kafayla düşünmeye öfkelenmemeye çalışırım	11	8,7	32	25,4	46	36,5	37	29,4	0,94	2,86
	Kendime karşı hoşgörölü olmaya çalışırım	12	9,5	45	35,7	47	37,3	22	17,5	0,88	2,62
	Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım	19	15,1	38	30,2	44	34,9	25	19,8	0,97	2,59

İyimser Yaklaşım ile ilişkin genel aritmetik ortalama: 2,58

Tablo 4.9’da yöneticilerin stresli durumlarda iyimser yaklaşımı tercih etmelerine ilişkin ifadelerde en yüksek değer 2,86 aritmetik ortalama ile “bir sıkıntımdı olduğu zaman sakın kafayla düşünmeye öfkelenmemeye çalışırım” ifadesidir. “Kendime karşı hoşgörölü olmaya çalışırım” ifadesi 2,62 aritmetik ortalama ile 2,53; 2,55 ve 2,59 ortalamalara sahip diğer üç ifadeye çok yakındır. Aritmetik ortalamalar

ve standart sapmalar dikkate alındığında yöneticilerin iyimser yaklaşıma olan eğilimlerini temsil eden ifadelerin 5'i de "oldukça uygun" seçeneğine yakın çıkmaktadır.

Yöneticilerin stresle başa çıkmada "çaresiz yaklaşım" tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmış ve yüzde-frekans dağılımları ve standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.10'da gösterilmiştir:

Tablo 4.10 Yöneticilerin "Çaresiz Yaklaşım" Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri

	İfadeler	1		2		3		4		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Çaresiz Yaklaşım	<i>Bir sıkıntımd olduğu zaman,</i>										
	Bir mucize olmasını beklerim	51	40,5	42	33,3	23	18,3	10	7,9	0,95	1,93
	Kendimi kapana sıkışmış gibi hissedirim	43	34,1	42	33,3	27	21,4	14	11,1	0,99	2,09
	Olanları kafama takıp sürekli düşünmekten kendimi alamam	40	31,7	48	38,1	29	23	9	7,1	0,91	2,05
	Her şeyin istediğim gibi olmayacağına inanırım	18	14,3	55	43,7	41	32,5	12	9,5	0,84	2,37
	Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm	29	23	44	34,9	35	27,8	18	14,3	0,98	2,33
	Keşke daha güçlü bir insan olsaydım diye düşünürdüm	35	27,8	45	35,7	33	26,2	13	10,3	0,96	2,19
	Benim suçum ne diye düşünürüm	32	25,4	45	35,7	36	28,6	13	10,3	0,95	2,23
	Hep benim yüzümden oldu diye düşünürüm	31	24,6	52	41,3	32	25,4	11	8,7	0,90	2,18

Çaresiz Yaklaşım ile ilişkin genel aritmetik ortalama: 2,11

Tablo 4.10'da da görüldüğü gibi yöneticilerin çaresiz yaklaşıma olan tercihlerinde en yüksek ortalamaya 2,37 ile "her şeyin istediğim gibi olmayacağına inanırım" ifadesi sahipken, en düşük ortalamaya ise 1,93 ile "bir mucize olmasını beklerim" ifadesi sahiptir. Yöneticilerin çaresiz yaklaşım ile ilgili olarak verdikleri cevapların ortalamaları ve genel aritmetik ortalama dikkate alındığında sonuç, ölçekteki "Biraz uygun" seçeneğine yakın çıkmaktadır. Bu da yöneticilerin incelenen

diğer iki yaklaşıma göre (sosyal destek arama ve iyimser) çaresiz yaklaşıma daha az yöneldiklerini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin stresle başa çıkmada “boyun eğici yaklaşımı” tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmış ve yüzde-frekans dağılımları ve standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.11’de gösterilmiştir:

Tablo 4.11 Yöneticilerin “Boyun Eğici Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri

	İfadeler	1		2		3		4		s.s.	A.O.
	Bir sıkıntım olduğu zaman,	f	%	f	%	f	%	f	%		
Boyun Eğici Yaklaşım	Başa gelen çekilir diye düşünürüm	32	25,4	53	42,1	31	24,6	10	7,9	0,89	2,15
	İş olacağına varır diye düşünürüm	35	27,8	46	36,5	36	28,6	9	7,1	0,91	2,15
	Problemin çözümü için adak adarım	47	37,3	35	27,8	32	25,4	12	9,5	1,00	2,07
	Elimden hiçbir şeyin gelmeyeceğine inanırım	52	41,3	33	26,2	25	19,8	16	12,7	1,06	2,03
	Mücadeleden vazgeçerim	55	43,7	31	24,6	29	23	11	8,7	1,01	1,96
	Olanlar karşısında “kaderim buymuş” derim	34	27	43	34,1	33	26,2	16	12,7	0,99	2,24

Boyun Eğici Yaklaşımına ilişkin genel aritmetik ortalama: 2,05

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri boyun eğici yaklaşım ile ilgili en yüksek ortalama 2,24 ile “olanlar karşısında “kaderim buymuş” derim” ifadesi olurken, en düşük aritmetik ortalama ise 1,96 ile “mücadelen vazgeçerim” ifadesidir. Boyun eğici yaklaşım ile çaresiz yaklaşımın genel aritmetik ortalamalarının birbirine çok yakın çıkması (2,05 ve 2,11) yöneticilerin “duygulara yönelik-pasif başa çıkma” tarz grubunda yer alan bu iki yaklaşımı “biraz uygun” olarak tercih ettiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin stresle başa çıkmada “kendine güvenli yaklaşımı” tercihlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmış ve yüzde-frekans dağılımları ve standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.12’de gösterilmiştir:

Tablo 4.12 Yöneticilerin “Kendine Güvenli Yaklaşım” Tercihlerine İlişkin Yüzde-Frekans Dağılımları ve Standart Sapma-Aritmetik Ortalama Değerleri

	İfadeler	1		2		3		4		s.s.	A.O.
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Kendine Güvenli Yaklaşım	<i>Bir sıkıntı olduğunda zaman,</i>										
	Olayların değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım	18	14,3	27	21,4	45	35,7	36	28,6	1,0	2,78
	Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde bulurum	19	15,1	37	29,4	34	27	36	28,6	1,0	2,69
	Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır bunun için çalışırım	15	11,9	42	33,3	36	28,6	33	26,2	0,99	2,69
	Her şeye yeniden başlayacak gücü kendimde bulurum	9	7,1	39	31	38	30,2	40	31,7	0,94	2,86
	Problemleri adım adım çözmeye çalışırım	14	11,1	34	27	40	31,7	38	30,2	0,99	2,80
	Hakkımı savunabileceğime inanırım	12	9,5	39	31	43	34,1	32	25,4	0,94	2,75
	Bir kişi olarak iyi yönde değiştiğimi ve olgunlaştığımı hissedirim	13	10,3	44	34,9	39	31	30	23,8	0,95	2,68

Kendine Güvenli Yaklaşım’a ilişkin genel aritmetik ortalama: 2,68

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere kendine güvenli yaklaşım ile ilgili olarak “her şeye yeniden başlayacak gücü kendimde bulurum” ifadesi 2,86 aritmetik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olurken, bu ortalamaya ve diğer ifadelerin ortalamalarına çok yakın olmasına rağmen en düşük ortalama ise 2,68 ile “bir kişi olarak iyi yönde değiştiğimi ve olgunlaştığımı hissedirim” ifadesidir. Dikkat edilecek olunursa en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifade arasında 0,18 gibi çok küçük bir fark vardır. Yani ifadelere verilen cevapların ortalamaları birbirine çok yakındır ve yöneticilerde bu yaklaşıma ilişkin genel bir uyum ve tutarlılık söz konusudur.

Stresle başa çıkma tarzları ölçeğinin (SBTÖ) bulgularından elde edilen sonuçlara göre genel ortalaması en yüksek iki yaklaşım 2,58 genel aritmetik ortalama ile “iyimser yaklaşım” ve 2,68 genel aritmetik ortalama ile de “kendine güvenli yaklaşım” dır. Bu iki yaklaşım “probleme yönelik-aktif” başa çıkma tarzı grubunda yer aldığından, yöneticilerin ağırlıklı olarak bu tarzı benimsedikleri sonucuna

varılabilir. “çaresiz yaklaşım” ve “boyun eğici yaklaşım”ın 2,11 ve 2,05 genel ortalama ile tercih edilen en düşük iki yaklaşım olması yöneticilerin “duygulara yönelik-pasif” tarzı daha az benimsediklerini ortaya koymaktadır.

4.2.2. Rotter’in İç ve Dış Kontrol Odağı Ölçeği’ne (RİDKO) İlişkin Bulgular

RİDKO ölçeğinde yer alan 29 ifadenin 6 tanesi değerlendirme dışıdır. Tablo 4.13’de ölçeğe verilen yanıtların yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.13 RİDKO Ölçeği’ndeki İfadelerin Yüzde ve Frekans Dağılımları

	Maddeler	İç K.O.		Dış K.O.	
		f	%	f	%
1	a--Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor. b--Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalıdır	Değerlendirme dışı			
2	a--İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur. b--İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.	58	%46	68	%54
3	a--Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir. b--İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.	56	%44,4	70	%55,6
4	a--İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler. b--İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.	68	%54	58	%46
5	a--Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır. b--Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.	59	%46,8	67	%53,2
6	a--Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirmemiş kişilerdir. b--Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.	55	%43,7	71	%56,3
7	a--Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir. b--Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.	55	%43,7	71	%56,3
8	a--İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar. b--İnsanların nasıl biri olacaklarının kendi hayat tecrübeleri belirler.	Değerlendirme dışı			
9	a--Ne yapılacağına kesin karar vermek kadere güvenmekten daima iyidir. b--Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.	60	%47,6	66	%52,4
10	a--İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz. b--Sınav sonuçları deste çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor.	81	%64,3	45	%35,7

11	a--Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır. b--İyi bir iş bulmak, temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.	60	%47,6	66	%52,4
12	a--Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir. b--Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.	62	%49,2	64	%50,8
13	a--Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir. b--Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	82	%65,1	44	%34,9
14	a--Hiçbir yönü olmayan insanlar vardır. b--Herkesin iyi bir tarafı vardır.	Değerlendirme dışı			
15	a--Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur. b--Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.	88	%69,8	38	%30,2
16	a--İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır. b--Kimin patron olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.	71	%56,3	55	%43,7
17	a--İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarının kontrol edebilirler. b--Dünya meseleleri söz konusu olduğunda, çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.	76	%60,3	50	%39,7
18	a--Aslında şans diye bir şey yoktur. b--Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	56	%44,4	70	%55,6
19	a--İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir. b--Genelde en iyisi insanın hatalarının örtbas etmesidir.	Değerlendirme dışı			
20	a--Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır. b--Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.	68	%54	58	%46
21	a--Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur. b--Uzun vadede, yaşamınızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir.	70	%55,6	56	%44,4
22	a--Yeterli çabayla siyasal yolsuzluklar ortadan kaldırabiliriz. b--Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.	56	%44,4	70	%55,6
23	a--Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır. b--Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerinin bazen anlamıyorum.	69	%54,8	57	%45,2
24	a--İyi bir lider, ne yapacaklarının halkın bizzat karar vermesini bekler. b--İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunun bizzat belirler.	Değerlendirme dışı			
25	a--Şans ya da talihin yaşamında önemli bir rol oynadığına inanmam. b--Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.	64	%48,4	62	%51,6

26	a--İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar. b--İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.	70	%55,6	56	%44,4
27	a--Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor. b--Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.	Değerlendirme dışı			
28	a--Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımdandır. b--Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.	74	%58,7	52	%41,3
29	a--Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur. b--Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarının çoğu kez anlamıyorum.	60	%47,6	66	%52,4

Rotter'in İç ve Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKO) Tablo 4.13'de frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte gösterilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden **“koyu renkle”** yazılanlar dış kontrol odağı inancını temsil eden ifadelerdir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin dış kontrol odağı ile ilgili olarak seçtikleri ifadelerden en fazla tercih edilen %56,3'lük oranla 6. maddedeki “koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.” ve aynı orana sahip 7. maddedeki “ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar” ifadeleridir.

İç Kontrol Odağı ile ilgili olarak en fazla tercih edilen ifade ise yaklaşık %70 orana sahip, 15. maddedeki “benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur” seçeneğidir. Şans faktörü ile ilgili olan bu seçenekte 126 yöneticiden 88'inin bu ifadeyi tercih etmesi yöneticilerin şansa çok fazla önem vermediklerini gösteriyor gibi olsa da bu ifadenin bu kadar güçlü çıkması, karşısındaki ifadenin yazı-tura atarak da karar alınabileceği ile ilgili olmasından kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Çünkü RİDKO ölçeğinde şans faktörü ile ilgili olan 2., 11., 13., 16., 18. ve 25. ifadelerde yöneticiler 13. ve 16. ifadeler dışında diğer dört ifadeye dış kontrol odağı inancını taşıyan seçeneği seçerek şansa olan inançlarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla da yalnızca en yüksek orana sahip 15. sorudan yola çıkarak yöneticilerin şans faktörüne inanmadıkları gibi bir yargıya varmak yanıltıcı olacaktır.

RİDKO ölçeğinde dış kontrol odağı inancını temsil eden ifadelere yönelik yapılan her tercih 1 puan ile puanlanmaktadır. Dolayısıyla artan her puan yöneticilerin dış kontrol odağı grubunda yer aldıklarının göstergesidir. 6 ifade

değerlendirme dışı olduğundan 23 puan üzerinden değerlendirme yapılmış ve 23'e yaklaşan her puan dış kontrol odağına olan eğilimi ortaya koymuştur. Buna göre yöneticilerin hesaplanan puanları doğrultusunda sahip oldukları kontrol odağı türüne göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo 4.14'de gösterilmektedir.

Tablo 4.14 Yöneticilerin Sahip Oldukları Kontrol Odağı Türüne Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kontrol Odağı Türü	f	%
İç Kontrol Odağı	78	61,9
Dış Kontrol Odağı	48	38,1
Toplam	126	100

Tablo 4.14'de görüldüğü gibi yöneticilerin %61,9'u iç kontrol odağına, %38,1'i ise dış kontrol odağına sahiptir. Yani araştırmaya katılan yöneticilerin %61,9'u olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan iç kontrol odağı sahibi kişilerdir.

4.3. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yöntem ya da yöntemlerin; cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi ve aylık gelir miktarı gibi kişisel özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediği uygulanan t testi ve anova testi ile analiz edilmiştir. Aralarında farklılık elde edilen değişkenlerin farklılık kaynağı ise çoklu karşılaştırma testi (Tukey) ile analiz edilmiştir.

Bu bölümde araştırma hipotezleri 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve red edilip edilemedikleri ortaya konulmuştur.

4.3.1. Cinsiyet Değişkeni

H₁: Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre stresle başa çıkma davranışları arasında bir farklılık olup olmadığı “bağımsız iki örnek t-testi” kullanılarak analiz edilmiş ve Tablo 4.15’de gösterilmiştir:

Tablo 4.15 Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları	Cinsiyet	n	Ort.	s.s.	t	p
Sosyal Destek Arama	Bay	69	2,4	0,50	0,235	0,81
	Bayan	57	2,4	0,51		
İyimser Yaklaşım	Bay	69	2,6	0,51	1,482	0,14
	Bayan	57	2,5	0,52		
Çaresiz Yaklaşım	Bay	69	2,1	0,53	-1,135	0,25
	Bayan	57	2,2	0,54		
Kendine Güvenli Yaklaşım	Bay	69	2,8	0,69	1,401	0,16
	Bayan	57	2,6	0,55		
Boyun Eğici Yaklaşım	Bay	69	2,0	0,50	-1,924	0,57
	Bayan	57	2,2	0,56		

Yöneticilerin cinsiyetleri ile tercih ettikleri stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yapılan t testi ile analiz edilmiştir. Tablo 4.15’de de görüldüğü üzere elde edilen p değerleri beş yaklaşımda da $p > 0,05$ çıkmış ve H_0 hipotezi red edilememiştir. Yani yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri cinsiyetlerine göre **herhangi bir farklılık göstermemektedir.**

4.3.2. Medeni Hal Değişkeni

H_2 : Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni hallerine göre stresle başa çıkma davranışları arasında bir farklılık olup olmadığı “Anova testi” kullanılarak analiz edilmiş ve Tablo 4.16’da gösterilmiştir:

Tablo 4.16 Yöneticilerin Medeni Halleri ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasında Bir Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Medeni Hal	n	Ort.	ss.	F	p
Sosyal Destek Arama	Evli	50	2,45	0,46	2,357	0,09
	Bekar	66	2,43	0,52		
	Dul	10	2,80	0,49		
İyimser Yaklaşım	Evli	50	2,76	0,53	3,578	0,03*
	Bekar	66	2,52	0,47		
	Dul	10	2,74	0,57		
Çaresiz Yaklaşım	Evli	50	2,01	0,55	2,717	0,07
	Bekar	66	2,24	0,51		
	Dul	10	2,21	0,48		
Kendine Güvenli Yaklaşım	Evli	50	2,90	0,66	2,909	0,06
	Bekar	66	2,69	0,58		
	Dul	10	2,44	0,69		
Boyun Eğici Yaklaşım	Evli	50	1,91	0,68	4,860	0,009*
	Bekar	66	2,23	0,49		
	Dul	10	2,20	0,37		

*p<0,05

Yöneticilerin medeni halleri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş, medeni durum ile boyun eğici yaklaşım ve iyimser yaklaşım arasında ($p<0,05$) bir farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri iyimser yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım medeni hallerine göre bir farklılık gösterdiğinden dolayı H_0 hipotezi red edilmiştir. Tablo 4.17’de de bu farklılığın hangi medeni durumlardan kaynaklandığı gösterilmektedir.

Tablo 4.17 Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri Yaklaşımlar ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Yapılan Tukey Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Evli (p)	Bekar (p)	Dul (p)
İyimser Yaklaşım	Evli	-	0,02*	0,98
	Bekar	0,02*	-	0,41
	Dul	0,98	0,41	-
Boyun Eğici Yaklaşım	Evli	-	0,007*	0,30
	Bekar	0,007*	-	0,98
	Dul	0,30	0,98	-

*p<0,05

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere; evli yöneticiler ile bekar yöneticiler arasında her iki yaklaşımda da bir farklılık söz konusudur. İki grubun ortalamaları dikkate alındığında evli yöneticiler bekar yöneticilere oranla stresle başa çıkmada iyimser yaklaşımı, bekar yöneticiler de evli yöneticilere oranla boyun eğici yaklaşımı daha fazla tercih etmektedirler.

4.3.3 Yaş Değişkeni

H₃: Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre stresle başa çıkma davranışları arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin anova testi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmektedir:

Tablo 4.18 Yöneticilerin Yaşları ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasında Bir Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyun Eğici Yaklaşım	Yaş	n	Ort.	ss.	F	p
	20-25	32	2,27	0,43	3,072	0,02*
	26-31	44	2,18	0,59		
	32-37	26	2,06	0,64		
	38-43	13	1,73	0,50		
	44 ve üstü	11	1,81	0,63		
İyimser Yaklaşım	İyimser Yaklaşım için en yüksek ortalama; 2,92 ile 38-43 yaş aralığı-en düşük ortalama ise; 2,50 ile 20-25 yaş aralığıdır.				1,644	0,16
Çaresiz Yaklaşım	Çaresiz Yaklaşım için en yüksek ortalama 2,32 ile 26-31 yaş aralığı ve en düşük ortalama ise 1,88 ile 44 ve üstü yaş aralığıdır.				2,509	0,06
Kendine Güvenli Yaklaşım	Kendine Güvenli Yaklaşım için en yüksek ortalama 2,84 ile 26-31 yaş aralığı ve en düşük ortalama ise 2,62 ile 20-25 yaş aralığıdır.				0,648	0,62
Sosyal Destek Arama	Sosyal Destek Arama Yaklaşımı için en yüksek ortalama 2,63 ile 38-43 yaş aralığı ve en düşük ortalama ise 2,30 ile 32-37 yaş aralığıdır.				1,246	0,29

*p<0,05

Tablo 4.18'deki sonuçlara göre yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yaklaşımlardan boyun eğici yaklaşım dışında kalan yaklaşımlar ile yaşları arasında bir farklılık ($p>0,05$) bulunmamaktadır. Ancak boyun eğici yaklaşım ile yöneticilerin yaşları arasında ($p<0,05$) bir farklılık tespit edilmiş ve yöneticilerin bu yaklaşıma olan eğilimleri yaşlarına göre bir farklılık gösterdiğinden dolayı H_0 hipotezi red edilmiştir. Bu farklılığın hangi yaş aralıkları arasında olduğuna ilişkin test sonuçları ise Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Yöneticilerin Yaşları ile Stresle Başa Çıkmada Kullandıkları Boyun Eğici Yaklaşım Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Boyun Eğici Yaklaşım	Yaş	20-25 (p)	26-31 (p)	32-37 (p)	38-43 (p)	44 ve üstü (p)
	20-25	-	0,97	0,64	0,03*	0,15
	26-31	0,97	-	0,89	0,08	0,30
	32-37	0,64	0,89	-	0,42	0,74
	38-43	0,03*	0,08	0,42	-	0,99
	44 ve üstü	0,15	0,30	0,74	0,99	-

* $p<0,05$

Tablo 4.19'daki p değerleri boyun eğici yaklaşımı tercih etmede 20-25 ve 38-43 yaş aralığındaki yöneticiler arasında bir farklılık olduğunu göstermektedir. Tablo 4.18'de de görüldüğü üzere 20-25 yaş aralığında yer alan yöneticiler, 38-43 yaş aralığındakilere oranla (0,54 ortalama farkı ile) boyun eğici yaklaşımı daha fazla kullanmaktadırlar. Bu verilerden ve Tablo 4.18'deki ortalamalardan anlaşılabileceği üzere yöneticilerin yaşı arttıkça boyun eğici yaklaşıma olan yönelimleri azalmaktadır. Yani yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerinden boyun eğici yaklaşım yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.3.4 Eğitim Durumu Değişkeni

H_4 : Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre stresle başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin anova testi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20 Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Kullandıkları Yöntemlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Ort.	ss.	F	p
İyimser Yaklaşım	İlköğretim	3	3,33	0,61	2,267	0,04*
	Lise	20	2,63	0,44		
	Turizm Mes. L.	20	2,42	0,48		
	Önlisans	38	2,62	0,42		
	Lisans	36	2,66	0,60		
	Lisansüstü	9	2,86	0,50		
Kendine Güvenli Yaklaşım	İlköğretim	3	3,61	0,35	3,172	0,010*
	Lise	20	2,72	0,65		
	Turizm Mes. L.	20	2,45	0,53		
	Önlisans	38	2,66	0,61		
	Lisans	36	2,96	0,63		
	Lisansüstü	9	2,74	0,62		
Boyun Eğici Yaklaşım	İlköğretim	3	1,77	0,25	3,112	0,011*
	Lise	20	1,81	0,66		
	Turizm Mes. L.	20	2,36	0,44		
	Önlisans	38	2,20	0,50		
	Lisans	36	1,97	0,63		
	Lisansüstü	9	2,37	0,50		
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	Sosyal Destek Arama Yaklaşımı için en yüksek ortalamaya 2,86 ile lisansüstü ve en düşük ortalamaya ise 2,38 ile lise eğitim düzeyindeki yöneticiler sahiptir.				0,892	0,52
Çaresiz Yaklaşım	Çaresiz Yaklaşım için en yüksek ortalamaya 2,41 ile lisansüstü, en düşük ise 1,95 ile lise eğitim düzeyindeki yöneticiler sahiptir.				1,186	0,31

*p<0,05

Yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yöntemler ile eğitim durumları arasında bir farklılık olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş ve Tablo 4.20’de görüldüğü gibi üç yaklaşım ile eğitim durumu arasında ($p < 0,05$) bir farklılık tespit edildiğinden dolayı H_0 hipotezi red edilmiştir. Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerinden tercih ettikleri iyimser, kendine güvenli ve boyun eğici yaklaşımlar eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Eğitim durumu ile ilgili olan bu farklılıkların hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığı ise Tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4.21 Yöneticilerin Tercih Ettiği Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	İlkö. (p)	Lise (p)	T.M.L. (p)	ÖnL. (p)	Lsns. (p)	Lis.üst. (p)
İyimser Yaklaşım	İlköğretim	-	0,22	0,04*	0,18	0,24	0,73
	Lise	0,22	-	0,77	1,00	1,00	0,85
	Turizm Meslek L.	0,04*	0,77	-	0,70	0,52	0,24
	Önlisans	0,18	1,00	0,70	-	0,99	0,77
	Lisans	0,24	1,00	0,52	0,99	-	0,88
	Lisansüstü	0,73	0,85	0,24	0,77	0,88	-
Kendine Güvenli Yaklaşım	İlköğretim	-	0,17	0,03*	0,10	0,48	0,27
	Lise	0,17	-	0,74	0,99	0,71	1,00
	Turizm Meslek L.	0,03*	0,74	-	0,83	0,04*	0,84
	Önlisans	0,10	0,99	0,83	-	0,28	0,99
	Lisans	0,48	0,71	0,04*	0,28	-	0,93
	Lisansüstü	0,27	1,00	0,84	0,99	0,93	-
Boyun Eğici Yaklaşım	İlköğretim	-	1,00	0,54	0,80	0,99	0,61
	Lise	1,00	-	0,02*	0,14	0,91	0,14
	Turizm Meslek L.	0,54	0,02*	-	0,89	0,13	1,00
	Önlisans	0,80	0,14	0,89	-	0,52	0,96
	Lisans	0,99	0,91	0,13	0,52	-	0,42
	Lisansüstü	0,61	0,14	1,00	0,96	0,42	-

* $p < 0,05$

Yöneticilerin eğitim durumları ile tercih ettikleri stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki farklılığa ilişkin olarak Tablo 4.21’de verilen p değerleri sonuçlarına göre; ilköğretim mezunu yöneticiler turizm meslek lisesi mezunu yöneticilere oranla stresle başa çıkmada iyimser yaklaşımı daha fazla kullanmaktadırlar.

Kendine güvenli yaklaşımı tercih eden yöneticilerde ise bu farklılık turizm meslek lisesi ile ilköğretim düzeyi ve yine turizm meslek lisesi ile lisans eğitim düzeyindeki yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımı lisans mezunları ve ilköğretim mezunları yöneticiler turizm meslek lisesi mezunlarına oranla daha fazla kullanmaktadırlar.

Boyun eğici yaklaşımla ilgili olarak ise farklılığın turizm meslek lisesi ile düz lise mezunları yöneticilerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Turizm meslek lisesi mezunları lise mezunlarına oranla bu yaklaşımı daha fazla benimsemektedirler.

4.3.5 Çalışılan Departman Değişkeni

H₅: Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre stresle başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin anova testi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmektedir:

Tablo 4.22 Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Stresle Başa Çıkma Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Departman	n	Ort.	ss.	F	p
İyimser Yaklaşım	Önbüro	23	2,74	0,42	3,098	0,003*
	Servis	28	2,55	0,49		
	Mutfak	16	2,60	0,63		
	Muhasebe	14	2,38	0,46		
	İnsan Kayn.	7	2,62	0,49		
	Kat Hizmetleri	10	3,04	0,39		
	Halkla İlişkiler	16	2,57	0,55		
	Satış ve Paz.	9	2,42	0,27		
	Teknik Servis	3	3,53	0,41		
Boyun Eğici Yaklaşım	Boyun Eğici Yaklaşım için en yüksek ortalama; 2,28 ile muhasebe ve en düşük ortalama ise; 1,55 ile teknik servis departmanıdır.				1,058	0,39
Çaresiz Yaklaşım	Çaresiz Yaklaşım için en yüksek ortalama 2,32 ile servis ve en düşük ortalama ise 1,80 ile teknik servis departmanıdır.				1,186	0,31
Kendine Güvenli Yaklaşım	Kendine Güvenli Yaklaşım için en yüksek ortalama 3,23 ile teknik servis ve en düşük ortalama ise 2,58 ile muhasebe departmanıdır.				0,804	0,60
Sosyal Destek Arama	Sosyal Destek Arama Yaklaşımı için en yüksek ortalama 2,66 ile teknik servis ve en düşük ortalama ise 2,25 ile muhasebe departmanıdır.				0,892	0,52

*p<0,05

Yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre stresle başa çıkmada tercih ettikleri yaklaşımlar arasında bir farklılık olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş ve Tablo 4.22’de de görüldüğü gibi iyimser yaklaşımın p değeri 0,003 ($p<0,05$) olduğu için bir farklılık tespit edilmiştir. İyimser yaklaşımdan kaynaklanan bu farklılıktan dolayı çalışılan departman ile ilgili olarak H_0 hipotezi red edilmiştir. Yani yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yöntemlerden iyimser yaklaşım

çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi departmanlar arasında olduğu ise Tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23 Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar ile Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri İyimser Yaklaşım Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

İyimser Yaklaşım	Departman	Önbüro (p)	Servis (p)	Mutfak (p)	Muhasebe (p)	İ.K. (p)	Kat H. (p)	H.İ. (p)	Sat. ve P. (p)	Tek. Ser. (p)
	Önbüro	-	0,89	0,99	0,41	1,00	0,81	0,97	0,74	0,18
	Servis	0,89	-	1,00	0,97	1,00	0,16	1,00	0,99	0,03
	Mutfak	0,99	1,00	-	0,95	1,00	0,38	1,00	0,99	0,06
	Muhasebe	0,41	0,97	0,95	-	0,97	0,03	0,97	1,00	0,01
	İnsan Kayn.	1,00	1,00	1,00	0,97	-	0,73	1,00	0,99	0,16
	Kat Hizmetleri	0,81	0,16	0,38	0,03	0,73	-	0,31	0,13	0,83
	Halkla İlişkiler	0,97	1,00	1,00	0,97	1,00	0,31	-	0,99	0,05
	Satış ve Paz.	0,74	0,99	0,99	1,00	0,99	0,13	0,99	-	0,02
	Teknik Servis	0,18	0,03	0,06	0,01	0,16	0,83	0,05	0,02	-

*p<0,05

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere yöneticilerin çalıştıkları departmanlar ile stresle başa çıkmada tercih ettikleri iyimser yaklaşım arasındaki farklılık ile ilgili ortaya çıkan p değerleri sonucuna göre; teknik servis ile servis, muhasebe, satış-pazarlama departmanları arasında; kat hizmetleri ile de muhasebe departmanı arasında bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 4.22’deki ortalama puanlardan ve Tablo 4.23’deki p değerlerinden anlaşılacağı üzere teknik servis yöneticileri servis, muhasebe, satış-pazarlama departmanı yöneticilerine; kat hizmetleri yöneticileri de muhasebe departmanı yöneticilerine oranla stresle başa çıkmada iyimser yaklaşımı daha fazla tercih etmektedirler.

4.3.6 Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni

H₆: Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine göre stresle başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin anova testi sonuçları Tablo 4.24’de gösterilmektedir:

Tablo 4.24 Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Tercih Ettikleri Yöntemler Arasında Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Sekt. Ç. Süresi	n	Ort.	ss.	F	p
Çaresiz Yaklaşım	1-5 yıl	48	2,27	0,56	3,372	0,021*
	6-9 yıl	42	2,19	0,50		
	10-14 yıl	19	2,03	0,55		
	15 yıl ve üzeri	17	1,83	0,39		
Boyun Eğici Yaklaşım	1-5 yıl	48	2,19	0,51	5,489	0,001*
	6-9 yıl	42	2,24	0,57		
	10-14 yıl	19	1,97	0,58		
	15 yıl ve üzeri	17	1,64	0,59		
Sosyal Destek Arama	Sosyal Destek Arama Yaklaşımı için en yüksek ortalama 2,58 ile 10-14 yıl çalışma süresi ve en düşük ortalama ise 2,42 ile 1- 5 yıl çalışma süresidir.				0,711	0,547
Kendine Güvenli Yaklaşım	Kendine Güvenli Yaklaşım için en yüksek ortalama 3,02 ile 15 yıl ve üzeri ve en düşük ortalama ise 2,63 ile 6-9 yıl çalışma süresidir.				2,334	0,07
İyimser Yaklaşım	İyimser Yaklaşım için en yüksek ortalama 2,82 ile 10-14 yıl ve en düşük ortalama ise 2,49 ile 6-9 yıl çalışma süresidir.				2,481	0,06

*p<0,05

Yöneticilerin sektörde çalışma süreleri ile stresle başa çıkma tarzları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testi ile analiz edilmiş ve Tablo 4.24’de görüldüğü üzere stresle başa çıkma yöntemlerinden “çaresiz yaklaşım” ve “boyun

eğici yaklaşım” ile çalışma süreleri arasında bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu iki yaklaşım ile yöneticilerin sektörde çalışma süreleri arasında ortaya çıkan farklılıktan dolayı H_0 hipotezi red edilmiştir. Yani yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri çaresiz ve boyun eğici yaklaşımlar, sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu iki yaklaşıma olan eğilimin hangi çalışma süresi aralıklarına göre farklılık gösterdiği ise Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25 Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süreleri ile Stresle Başa Çıkmada Tercih Ettikleri Yaklaşımlar Arasındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Süresi	1-5 yıl (p)	6-9 yıl (p)	10-14 yıl (p)	15 yıl ve üzeri (p)
Çaresiz Yaklaşım	1-5 yıl	-	0,90	0,34	0,018*
	6-9 yıl	0,90	-	0,69	0,07
	10-14 yıl	0,34	0,69	-	0,64
	15 yıl ve üzeri	0,018*	0,7	0,64	-
Boyun Eğici Yaklaşım	1-5 yıl	-	0,97	0,46	0,004*
	6-9 yıl	0,97	-	0,29	0,002*
	10-14 yıl	0,46	0,29	-	0,30
	15 yıl ve üzeri	0,004*	0,002*	0,30	-

* $p<0,05$

Yöneticilerin çalışma süreleri ile stresle başa çıkmada tercih ettikleri çaresiz ve boyun eğici yaklaşımla ilgili farklılıkların hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığı Tablo 4.25’de gösterilmiştir. Çaresiz yaklaşım ile ilgili olarak 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışma süreleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; Tablo 4.24’deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere sektörde 1-5 yıl arasında çalışan yöneticiler, 15 yıl ve üzeri süreden beri çalışan yöneticilere oranla stresle başa çıkmada “çaresiz yaklaşım”ı 0,44 ortalama fark ile daha fazla kullanmaktadırlar.

Boyun eğici yaklaşımı tercih etmedeki farklılığın ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresi ile 1-5 yıl ve 6-9 yıl çalışma süreleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; sektörde 1-5 yıl ve 6-9 yıl çalışma süreleri aralığında yer alan yöneticilerin,

sektörde 15 yıl ve üzeri süreden beri çalışan yöneticilere oranla stresle başa çıkmada “boyun eğici yaklaşımı” daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere sektörde çalışma süresi 15 yıl ve üzeri olan yöneticiler, pasif başa çıkma tarzlarına daha az yönelmektedirler.

4.3.7 Aylık Gelir Miktarı Değişkeni

H₇: Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri aylık gelir miktarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelir miktarlarına göre stresle başa çıkma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin anova testi sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmektedir.

Tablo 4.26 Yöneticilerin Aylık Gelir Miktarları ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Aylık Gelir	n	Ort.	ss.	F	p
Sosyal Destek Arama Yaklaşımı	1000 YTL ve altı	56	2,41	0,48	0,631	0,64
	1001-2000 YTL	56	2,49	0,53		
	2001-3000YTL	11	2,63	0,47		
	3001-4000 YTL	2	2,62	0,53		
	4001 YTL ve üzeri	1	2,75	-		
İyimser Yaklaşım	1000 YTL ve altı	56	2,59	0,49	1,793	0,13
	1001-2000 YTL	56	2,62	0,53		
	2001-3000YTL	11	2,78	0,46		
	3001-4000 YTL	2	3,50	0,70		
	4001 YTL ve üzeri	1	2,40	-		
Çaresiz Yaklaşım	1000 YTL ve altı	56	2,13	0,58	0,290	0,88
	1001-2000 YTL	56	2,20	0,50		
	2001-3000YTL	11	2,02	0,52		
	3001-4000 YTL	2	2,07	0,70		
	4001 YTL ve üzeri	1	2,14	-		

Tablo 4.26 (Devam) Yöneticilerin Aylık Gelir Miktarları ile Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

	Aylık Gelir	n	Ort.	ss.	F	p
Kendine Güvenli Yaklaşım	1000 YTL ve altı	56	2,72	0,66	0,545	0,70
	1001-2000 YTL	56	2,78	0,62		
	2001-3000YTL	11	2,72	0,57		
	3001-4000 YTL	2	3,21	0,90		
	4001 YTL ve üzeri	1	2,14	-		
Boyun Eğici Yaklaşım	1000 YTL ve altı	56	2,06	0,58	0,906	0,46
	1001-2000 YTL	56	2,18	0,59		
	2001-3000YTL	11	1,92	0,55		
	3001-4000 YTL	2	1,75	0,35		
	4001 YTL ve üzeri	1	2,50	-		

Yöneticilerin aylık gelir miktarları ile stresle başa çıkma davranışları arasındaki farklılığı ortaya koymak için yapılan anova testi sonucuna göre elde edilen F ve p değerleri Tablo 4.26’de gösterilmiştir. Tablo’dan da anlaşılacağı üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde bütün yaklaşımlar için elde edilen p değerleri sonucu ($p > 0,05$ olduğu için) gelir düzeyi ile arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiş ve H_0 hipotezi red edilememiştir.

4.4. Kontrol Odağı ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları Arasındaki Farklılığın Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

H_8 : Yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri sahip oldukları kontrol odağı türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

RİDKO ölçeği ile iç ve dış kontrol odağı türü belirlenen yöneticilerin, sahip oldukları kontrol odağı türleri ile stresle başa çıkmada tercih ettikleri yaklaşımları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı 0,05 anlamlılık seviyesinde t-testi ile analiz edilmiştir.

İlgili hipotez doğrultusunda aralarında bir farklılık olup olmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27 Yöneticilerin Sahip Olduğu Kontrol Odağı Türüne Göre Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Stresle Başa Çıkma Yaklaşımlar	Kontrol Odağı	n	Ort.	s.s.	t	p
Sosyal Destek Arama	İç	78	2,49	0,45	0,695	0,48
	Dış	48	2,43	0,58		
İyimser Yaklaşım	İç	78	2,74	0,54	3,051	0,003*
	Dış	48	2,46	0,41		
Çaresiz Yaklaşım	İç	78	2,02	0,53	-3,418	0,001*
	Dış	48	2,35	0,48		
Kendine Güvenli Yaklaşım	İç	78	2,91	0,65	3,771	0,000*
	Dış	48	2,49	0,52		
Boyun Eğici Yaklaşım	İç	78	1,92	0,59	-4,802	0,000*
	Dış	48	2,39	0,44		

***p<0,05**

Tablo 4.27’de de görüldüğü üzere yöneticilerin sahip oldukları kontrol odağı türü ile sosyal destek arama yaklaşımı dışındaki diğer stresle başa çıkma yaklaşımları arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen dört yaklaşımın p değerleri $p<0,05$ olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi red edilmiştir.

Aralarında farklılık tespit edilen yaklaşımların ortalamalarına bakıldığında; iç kontrol odağına sahip yöneticilerin 2,74 ortalama ile iyimser yaklaşımı ve 2,91 ortalama ile kendine güvenli yaklaşımı dış kontrol odağına sahip yöneticilere oranla daha fazla tercih ettikleri ifade edilebilir.

Dış kontrol odağına sahip yöneticilerin ise 2,35 ortalama ile çaresiz yaklaşımı ve 2,39 ortalama ile boyun eğici yaklaşımı iç kontrol odağına sahip yöneticilere oranla daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

İyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşımın “probleme yönelik-aktif başa çıkma tarz” grubunda, boyun eğici ve çaresiz yaklaşımın da “duygulara yönelik-pasif başa çıkma tarz” gurubunda yer aldıkları göz önüne alındığında; iç kontrol odağına sahip yöneticilerin ağırlıklı olarak aktif başa çıkma tarzı ve dış kontrol odağına sahip yöneticilerin de ağırlıklı olarak pasif başa çıkma tarzı benimsedikleri söylenebilir. Diğer taraftan sosyal destek arama yaklaşımına olan eğilim ise iç kontrol odağına sahip yöneticilerde 2,49 ve dış kontrol odağına sahip yöneticilerde 2,43 ortalama ile birbirlerine çok yakın çıkmıştır.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Çalışmada uygulanan istatistiksel değerlendirmeler üç bölümde ifade edilebilir. İlk olarak kişisel özellikler ile SBTÖ ve RIDKO ölçeklerine verilen yanıtların yüzde ve frekans dağılımlarını bulmaya yönelik frekans analizi yapılmıştır. İkinci olarak bağımsız iki grup olan cinsiyet ve kontrol odağı değişkenleri ile stresle başa çıkma tarzları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının analizine ilişkin bağımsız iki örnek t-testi kullanılmıştır. Diğer kişisel özellikler ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi ve Tukey testi çalışmada kullanılan diğer istatistiksel analizlerdir. Anket formları Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerine uygulanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin kontrol odaklarının ve stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin çeşitli kişisel özelliklerine göre de stresle başa çıkmada hangi yaklaşımları benimsedikleri ortaya konmuştur. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak şu sonuçlara varılabilir:

- Stresle başa çıkma tarzları ölçeği (SBTÖ) bulgularının ortalamaları dikkate alındığında yöneticilerin stresli durumlarda en çok “iyimser yaklaşım” ve “kendine güvenli yaklaşım”ı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu iki yaklaşım “probleme yönelik-aktif” başa çıkma tarzı grubunda yer aldığından, yöneticilerin ağırlıklı olarak aktif başa çıkma tarzını benimsedikleri sonucuna varılabilir.

- RİDKO ölçeğinin yüzde ve frekans dağılımları göz önüne alındığında araştırmaya katılan 126 yöneticinin %62'si iç ve %38'i de dış kontrol odağına sahiptir. Bu dağılıma bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun, olay ve durumları kendi davranışlarına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan iç kontrol odağına sahip kişiler oldukları ifade edilebilir.
- Yöneticilerin diğer kişisel özelliklerinin aksine cinsiyetleri ve aylık gelirleri ile tercih ettikleri stresle başa çıkma yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani yöneticilerin stresle başa çıkmada tercih ettikleri yaklaşımları cinsiyet ve gelir durumlarına göre değişiklik göstermemektedir.
- Yöneticilerin medeni halleri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında tespit edilen farklılığa göre evli yöneticiler bekar yöneticilere oranla stresle başa çıkmada iyimser yaklaşımı, bekar yöneticiler de evli yöneticilere oranla boyun eğici yaklaşımı daha fazla tercih etmektedirler. Yani evli yöneticiler stresli durumlara karşı daha pozitif bir tutum içerisindeyler.
- Yöneticilerin yaşları ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; 20-25 yaş aralığında yer alan yöneticiler, 38-43 yaş aralığındakilere oranla boyun eğici yaklaşımı daha fazla tercih etmektedirler. Diğer yaklaşımların ortalamaları da göz önüne alındığında yöneticilerin yaşları ilerledikçe aktif başa çıkma tarzını daha fazla benimsedikleri söylenebilir. Bu ilişki Petrosky ve Birkimer'in bu konuda daha önce yaptıkları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Petrosky ve Birkimer, 1991, s.344).
- Yöneticilerin eğitim durumları ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında da bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık ise şu yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır:

- ✓ İyimser Yaklaşım: İlköğretim mezunu yöneticiler turizm meslek lisesi mezunu yöneticilere oranla bu yaklaşımı daha fazla kullanmaktadırlar.
- ✓ Kendine Güvenli Yaklaşım: Lisans mezunu ve ilköğretim mezunu yöneticiler turizm meslek lisesi mezunlarına oranla bu yaklaşımı daha fazla kullanmaktadırlar.
- ✓ Boyun Eğici Yaklaşım: Turizm meslek lisesi mezunları lise mezunlarına oranla bu yaklaşımı daha fazla benimsemektedirler.

Bu bulgular ilköğretim mezunu yöneticilerin “probleme yönelik-aktif başa çıkma tarz” sınıfına giren iyimser ve kendine güvenli yaklaşımları daha fazla tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca turizm eğitiminin doğrudan ve en yoğun şekilde verildiği eğitim kurumlarından birisi olan turizm meslek lisesi mezunu yöneticiler ilköğretim mezunu yöneticilere kıyasla daha az aktif başa çıkma tarzını kullanmakla birlikte boyun eğici yaklaşımı da daha fazla tercih etmektedirler.

- Yöneticilerin çalıştıkları departmanlara bakıldığında ise sadece iyimser yaklaşımla aralarında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre teknik servis departmanında çalışan yöneticiler servis, muhasebe, satış-pazarlama departmanı yöneticilerine; kat hizmetleri yöneticileri de muhasebe departmanı yöneticilerine oranla stresle başa çıkmada iyimser yaklaşımı daha fazla tercih etmektedirler. Muhasebe departmanı yöneticileri başa çıkma yaklaşımında pasif tarza eğilimi en fazla olan yönetici grubunu oluşturmaktadır.
- Yöneticilerin sektörde çalışma süreleri ile ilgili olarak; sektörde 1-5 yıl arasında çalışan yöneticiler, 15 yıl ve üzeri süreden beri çalışan yöneticilere oranla stresle başa çıkmada “çaresiz yaklaşım”ı daha fazla kullanmaktadırlar.

Boyun Eğici Yaklaşımı tercih etmedeki farklılığın ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresi ile 1-5 yıl ve 6-9 yıl çalışma süreleri arasında olduğu tespit

edilmiştir. Buna göre; sektörde 1-5 yıl ve 6-9 yıl çalışma süreleri aralığında yer alan yöneticilerin, sektörde 15 yıl ve üzeri süreden beri çalışan yöneticilere oranla stresle başa çıkmada “boyun eğici yaklaşımı” daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Bu bulgular gösteriyor ki; yöneticilerin sektörde çalışma süreleri arttıkça stresle başa çıkmada pasif tarza olan eğilimleri azalma göstermektedir. Yöneticilerin yaşları ilerledikçe aktif tarza olan eğilimleri artmakla birlikte, çalışma süresi arttıkça da pasif tarza olan eğilimleri azalmaktadır. Yani zamanla meydana gelen tecrübe ve deneyim artışı ile yöneticiler stresle başa çıkmada daha pozitif adımlar atmaktadırlar.

- Çalışmanın temel amacı doğrultusunda yöneticilerin iç veya dış kontrol odağına sahip olma durumlarına göre stresle başa çıkma davranışları arasında bir farklılık olup olmadığı test edilmiş ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre iç kontrol odağına sahip yöneticiler stresle başa çıkmada probleme yönelik-aktif tarz grubuna dahil “iyimser ve kendine güvenli yaklaşımı”, dış kontrol odağına sahip yöneticiler ise duygulara yönelik-pasif tarz grubuna dahil “boyun eğici ve çaresiz” yaklaşımları tercih etmektedirler.

5.2. Öneriler

Stres olgusu çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan, insan yaşamında önemli bir yere sahip olan ve insanın doğası gereği her bireyde farklı düzeylerde boy gösteren bir olgudur. Stres kelime olarak dahi olumsuz bir ifade olarak algılansa da çalışmanın ilgili literatür kısmında bahsedildiği üzere; stres kontrol edilebilen ve kontrol edildiği takdirde de bireylere belirli düzeyde katkı sağlayan psikolojik bir olgudur.

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır:

- 20-25 yaş aralığındaki genç yöneticiler daha ileri yaştaki yöneticilere oranla stresle başa çıkmada pasif tarza daha fazla eğilim göstermektedirler. Bu yüzden özellikle yönetimde görev alacak genç bireylere stres yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programları ve işgören yardım programları ile gerekli bilgi desteği sağlanmalıdır.
- Turizm sektöründeki eğitilmiş personel ihtiyacının karşılanmasında temel rol oynayan turizm meslek liselerinden mezun olmuş yöneticilerin, stresle başa çıkmada aktif başa çıkma tarzını daha az ve pasif başa çıkma tarzını ise diğer eğitim düzeylerine sahip yöneticilere nispeten daha fazla kullanmaları stres yönetiminde negatif bir tutum sergilediklerinin göstergesidir. Turizm meslek liselerinde verilmekte olan “otel işletmeciliği” gibi derslerde ileriye dönük olarak stres yönetimi ile ilgili konulara yer verilmesi bu konuda alınacak önlemlerden birisi olabilir.
- Araştırmada özellikle muhasebe departmanı yöneticilerinin stresle başa çıkmada pasif tarzı benimsedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmenin yapısı, yeri ve özelliklerine göre iş yükü ağır ve stres düzeyi fazla olabilecek kısımlarda strese göre ücret uygulanması gibi gerekli önlemler alınmalıdır.
- Örgütsel stresin olumsuz etkilerini azaltmada ve onu yönetmede literatürde önerilen (Sökmen, 2005, s.22) katılımlı yönetim, stres düzeyine bağlı ücretlendirme, destekçi örgütsel hava oluşturma gibi stratejilerin teşvik edilerek işletmelerde uygulanması etkili sonuçlar verecektir.
- Özellikle otel işletmelerinde stres kaynağı çoğu zaman yöneticinin kendisi olabilmektedir. Yöneticiler bu olasılığı göz önünde tutup örgütlerde gereksiz yere strese neden olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalıdırlar.

- Psikolojik bir olgu olan stres etkili yönetilmediği takdirde yönetici, işgören ve örgüt performansları için olumsuz bir etken olabilir. Bu nedenle örgütlerde stresin göz ardı edilmeden, bu konuda uzman birimlerin desteğiyle örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi gerekir.

Belirli bir konuma ve önemli bir yere sahip olan yöneticilerin stresli durumlara karşı biraz daha olumlu ve yapıcı yaklaşımları, özellikle turizm sektörünün gelişmesinde temel rol oynayan otel işletmelerinde son derece önemlidir. Kendi stresine yenilen, onu kontrol edemeyen ve daha da kötüsü bu stresi çevresindeki insanlara ve astlarına yansıtan yöneticiler; kendi verimlilik ve performanslarını olumsuz etkilemelerinin yanı sıra dolaylı olarak işgören ve örgüt verimliliğini de olumsuz etkileyeceklerdir. Bu yüzden üst düzey yönetimde yer alan bireyler belirli bir sorumluluğa sahip olduklarından, kendi streslerini aynı zamanda hem astlarının hem de örgütün stresi olarak görüp problemlere daha sağlıklı yaklaşmaları gereklidir.

KAYNAKÇA

- AĞMA, F. Ş. (2007). İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- AKBAĞ, M. (2000). Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz, Ego Duruları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- AKKOYUN, N. (2004). Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- AKSOY, H. (1996). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Hisse Senetleri Piyasası'nda Çalışan Broker ve Dealer'larda İş Tatmini ve Örgütsel Stres. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- AY, H. (2003). Stres Yönetimi ve Örgütsel Verimlilik: Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.
- AYDIN, İ. P. (2002). **İş Yaşamında Stres**. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- AYDIN, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- BAHADIR, A. (2002). Ergen Kişiliği Bağlamında Din-Kişilik İlişkisi. **Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**. Güz Sayı: 14, s. 111-123.

- BALABAN, J. (1998). Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- BALTAŞ, Z. (2002). **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BALTAŞ, A. ve Baltaş, Z. (1989) **Stres ve Basa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi. 7. Basım.
- BASIM, N. H. ve Şeşen, H. (2003). “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.159-168.<www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler> adresinden Ocak 2008 tarihinde alıntı yapılmıştır.
- BASS, B.M. (1985). “Leadership: Good, Better, Best”, **Organizational Dynamics**, Vol: 13, No: 3.
- BOYACIOĞLU, İ. (2001). Örgütlerde Stres Faktörleri ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- CAN, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.
- COHEN, M. (2002). Coping and Emotional Distress in Primary and Recurrent Breast Cancer Patients. **Journal of Clinical Psychology in Medical Settings**, vol:9, 245–251.
- COMPAS, B. E., and Luecken, L. (2002). Psychological Adjustment to Cancer. **Current Directions in Psychological Science**, vol:11, 111–114.
- CUPE (Canadian Union of Public Employees). (2003). **Enough Workplace Stress: Organizing for Change**. 21 Folrence Street, K2P 0W6. Ottawa, Ontario.
- CÜCELOĞLU, D. (1998). **İnsan ve Davranışı**. Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul.

- ÇAKMUR, G. (1993). Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
- ÇİL, B. (2000). **İstatistik**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DEMİRCİ, S. (1998). Düşünme İhtiyacı Ölçeği Psikometrik Özellikleri: Düşünme İhtiyacı, Kontrol Odağı İnancı ve Öğrenilmiş Güçlük İlişkilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- DEMİRKAN, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- EKER, D., ARKAR, H. ve YALDIZ, H. (2001). Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin Gözden Geçirilmiş Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirliği. **Türk Psikiyatri Dergisi**.12(1):17-25, <<http://www.turkpsikiyatri.comC12S1/cokBoyutluAlgılanan.pdf>> adresinden 14 Ocak 2008 tarihinde alınmıştır.
- EKİNCİ, H. ve EKİCİ, S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt:27, No:1, 109-120.
- ENSEL, W. M. and LIN, N. (2004). Physical Fitness and The Stress Process. **Journal Of Community Psychology**, Vol. 32, No. 1, 81–101.
- EREN, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları
- ERTEKİN, Y. (1993). **Stres ve Yönetim**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları No: 253.

- FLEMING, R., Baum, A. and Singer, J. E. (1984). Toward an Integrative Approach to the Study of Stress. **Journal of Personality and Social Psychology**. vol: 46, 930-949.
- GRUNBERG, L., Moore, S. and Greenberg, E.S. (1998). Work Stres and Problem Alcohol Behavior: A Test of the Spillover Model. **Journal of Organizational Behavior**. 19, 487-502
- GÜÇER, E. (2004). Türkiye'deki Turizm Eğitimi ile Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerdeki Turizm Eğitiminin Karşılaştırılması ve Sektörün Turizm Eğitiminden Beklentileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı.
- GÜNEY, S. (2007). Stres ve Stresle Başa Çıkma. **Yönetim ve Organizasyon**. Güney, S. (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HACK, T.F., and Degner, L.F. (2004). Coping Responses Following Breast Cancer Diagnosis Predict Psychological Adjustment Three Years Later. **Psycho-oncology**, vol: 13, 235–247.
- HARGREAVES, G. (1998). **Stresle Baş Etmek**. İngilizceden Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- HARPAZ, I. and Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definiation and Nature. **Human Relations**: 56, 3, 292-320. University of Haifa, Israel.
- HEXEL, M. (2003). Alexithymia and Attachment Style in Relation to Locus of Control. **Personality and Individual Differences**. vol: 35, (6), p.1261-1270.
- HİMMETOĞLU, B. ve Kirel, Ç. (1994). **Stres Yönetimi**. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- HPB (Health Promotion Board). (2005). **Second Hospital Avenue**, 168937, March, Singapore.

- JOHNSON, S., Cooper, C., Cartwright, S., Taylor, P., Donal, I. and Millet, C. (2005). The Experience of Work-Related Stres Across Occupations. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 20, No:2, s. 178-187.
- KACHEF, N. (1991). İşletmelerde İşgören Stresinin Kaynakları ve Bir Araştırma (Türk Bankacılık Sektöründe Bir Anket Çalışması). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- KALAYCI, Ş. (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KAPLAN, İ. (2004). Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- KARADEMAS, E.C., Karvelis, S. and Argyropoulou, K. (2007). Short Communication: Stres -Related Predictors of Optimism in Breast Cancer Survivors. **Stres and Health**. 23: 161-168.
- KARAGÖZOĞLU, C. (1997). 11-14 Yaş Grubu Sporcularda Grupla Psikolojik Danışmanın Kontrol Odağına Etkisinin Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- KIRKCALDY, B. D., Shephard, R. J. and Furnham, A. F. (2002). The İnfluence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health. **Personality and Individual Differences**, vol: 33, p.1361–1371.
- KİTİŞ, M. N. (1991). Stres Yönetimi ve Yüksekokul Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- KLARREICH, S. H. (1999). **Stressiz Çalışma Ortamı**. Çeviren: Bengi GÜNGÖR. Ankara: Öteki Matbaası.

- KOÇ, M. (2003). Ergenlik Döneminde Dua ve İbadet Psikolojisi Üzerine Teorik Bir Yaklaşım. **Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Haziran, Cilt: VII/1, s. 373-397
- KOZAK, N., Çakıcı, A.C., Kozak, M.A., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M. (2002). **Otel İşletmeciliği**. Kozak, N.(Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- KÜÇÜKKARAGÖZ, H. (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. .
- LAM, D. and Mizerski, D. (2005). “The Effects of Locus of Control on Word-of-mouth Communication.” **Journal of Marketing Communications**. Vol.11, No:3, s.215-228, September.
- LEE, S. and Lee, W. (2001). Coping with Job Stres in Industries: A Cognitive Approach. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. Vol: 11 (3), s.255-268.
- LIU, X., Tein, J-Y, Zhao, Z. and Sandler, I, (2005). Suicidality and Correlates Among Rural Adolescents of China. **Journal of Adolescent Health**. Volume 37, Issue 6, s. 443-451.
- MALKİ, R. (1998). Davranışlarda İç-Dış Kontrol Odağı ile Ruh Sağlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- MATTESON, M.T. and Ivancevich, J.M. (1979). Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. **The Academy of Management Review**, Vol:4, No:3, July, s.347-357.
- NORFOLK, D. (1989). **İş Hayatında Stres**. Çev. Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları.
- OATES, W. (1971). **Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction**. New York: World Publishing.

- OKUTAN, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. **G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Kış Sayısı, Cilt: 4, Sayı: 3, s.15-42.
- OLALI, H. ve Korzay, M. (1993). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ÖNERGİL, B. (2005). The Relation Between People's Locus of Control Style and the Stress Felt in One's Job. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Human Resources Management & Development.
- ÖRNEK, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2006). **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÖZTOP, F. (2000). Stresle Başa Çıkma Yolları ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- PALANCI, M. (2000). Algılanan Kontrol Düzeyine Bağlı Olarak Farklılaşan Stresle Başa Çıkma Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- PEARLIN, L.I. and Schooler, C. (1978). The Structure of Coping. **Journal of Health and Social Behavior**, 19, 2-21.
- PETROSKY, M. and Birkimer, J. (1991). The Relationship Among Locus of Control, Coping Styles and Psychological Symptom Reporting. **Journal of Clinical Psychology**, vol: 47, no:3, p. 336-345.
- PIZAM, A. and Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study. **International Journal of Hospitality Management**. vol: 19, (2), June.
- POORTINGA, W., Dunstan, F. D. and Fone, D. L. (2008). Health Locus of Control Beliefs and Socio-Economic Differences in Self-Rated Health. **Science Direct, Preventive Medicine**. vol: 46, no:4, 374-380.

- RABER, M.F., Dyck, G. and Crisp, M. (1993). **Managing Stress for Mental Fitness**. Amy Shayne and Fifth Street Design, United States of America.
- RICE, P. (1999). **Stress and Health**. Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset.
- SAĞLAM, G. (1996). Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı.
- SALDAMLI, A. (1999). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- SARACALOĞLU A. S., Serin, O. ve Bozkurt, N. (2005). Eğitim Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Öğrencilerinin Problem Çözme ve Denetim Odağı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Eğitimde Bilime Katkı: Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, 01-04 Ekim 2003. Özel Sayı, s.:17, Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- SARDOĞAN, M. E., Kaygusuz, C. ve Karahan, F. (2006). Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı Düzeylerine Etkisi. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Aralık, ss. 184-194.
- SCHERMAIN, J.R., James, J., Hunt, G. and Osborn, R.N. (1985). **Managing Organizational Behaviour**. John Wiley and Sons Inc. 2nd Edition.
- SEYİDOĞLU, H. (2000). **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. (Geliştirilmiş 8. Baskı), İstanbul: Güzem Yayınları.
- SHARPLEY, C.F., Reynolds, R., and Acosta A., (1996). The Presence, Nature and Effect of Job Stress on Physical and Psychological Health at a Large Australian University.

Journal of Educational Administration, vol. 34, no: 4, pp. 73-86. MCB University Press.

SILVERTHORNE, C. P. (2005). **Organizational Psychology: In Cross-Cultural Perspective**. New York University Press. <<http://site.ebrary.com/lib/ataturk>> adresinden Şubat 2008’ de alıntı yapılmıştır.

SIMS, R.R. (2002). **Managing Organizational Behavior**. Greenwood Publishing Group, USA. <<http://site.ebrary.com/lib/ataturk>> adresinden Şubat 2008’ de alıntı yapılmıştır.

SÖKMEN, A. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma. **III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi**, 25-28 Mayıs, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

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

SPECTOR, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O’Driscoll and M., Sparks, (2002). “Locus of Control and Well-Being at Work: How Generalizable are Western Findings? **Academy of Management Journal**, 45 (2), pp. 453–466.

STRAUSER, D. R., Ketz, K. and Keim, J. (2002). “The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality.” **Journal of Rehabilitation**. vol: 68, no:1, p.20-26.

SUNMAZ, F. (2001). Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yolları (Sakarya İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı.

ŞAHİN, H. (2005). **Örgütsel Stres**. Türkiye Maden Mühendisleri Odası: TMMOB. Mart: 54-56

- ŞENER, B. (2007). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞENER, B. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- THOMAS, W. H., Sorensen, K. L. and Eby, L. T (2006). Locus of Control at Work: a Meta Analysis. **Journal of Organizational Behavior**. vol:27, 1057-1087, <www.interscience.wiley.com> adresinden Ocak 2008’de alıntı yapılmıştır.
- TOKAT, B., Kara H. ve Ülkgün, N. (2005). “**Yöneticilerin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağının Belirlenmesi: DPÜ Örneği**”. Kütahya, (<www.tkgm.gov.tr>).
- TOKAY, T. (2000). Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- TUTAR, H. (2004). **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 146-169.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2000). Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 106-121
- ULUYÜKSEL, D. M. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Yönetimi (Antalya Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.
- URAL, A. ve Kılıç, İ. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- VARMA, G., Acar, K., Özdel, O., Kurtuluş, A., Yücel, E. ve Oğuzhanoglu, N.K., (2007). Özkıyım Davranışıyla Kontrol odağı İlişkisi. **Türkiye’de Psikiyatri**. Cilt: 9, Sayı: 2, ss.79-83.
- YILMAZ, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1. ss. 25-46.
- YİĞİT, N. (2000). Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.
- WHO (World Health Organization) (2003). **Raising Awareness of Psychological Harassment at Work**. Protecting Workers’ Health Series No: 4, Italy, <<http://site.ebrary.com/lib/ataturk/Top?layout=search&nosr=1&frm=smp.x&p0=mobbing>> adresinden 9 Nisan 2008 tarihinde alınmıştır.
- WOODS, R. H. (1997). **Human Resources Management**. Educational Institute, American Hotel & Motel Association: USA
- WOTRUBA, T.R. and Tyangi, P.K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling. **Journal of Marketing**, 55, (3), 24.
- Web1: <<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite09.pdf>> (s.152-176)
Erişim tarihi: Ocak 2008.

EKLER

EK1. ANKET FORMU (İlk Kısım)

Sayın Yönetici,

Bu çalışma “Ankara’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerdeki Bölüm Yöneticilerinin Kontrol Odaklarının Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine Etkisi” konulu yüksek lisans tez araştırması için kullanılacaktır. Anket formunu doldurmada göstermiş olduğunuz samimiyet ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER
Arş. Gör. M. Murat KIZANLIKLİ

1) Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

2) Medeni Haliniz

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer.....

3) Yaşınız

☐ 19 ve altı ☐ 20-25 ☐ 26-31 ☐ 32-37 ☐ 38-43 ☐ 44 ve üstü

4) Eğitim durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Turizm Meslek Lisesi ☐ Önlisans
☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐ Doktora

5) Çalıştığınız departman

☐ Önbüro ☐ Servis ☐ Mutfak ☐ Muhasebe ☐ İnsan Kaynaklar
☐ Kat Hizmetleri ☐ Halkla İlişkiler ☐ Satış ve Pazarlama ☐ Diğer.....

6) Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

7) Aylık Geliriniz

☐ 1000 YTL ve altı ☐ 1001-2000 YTL ☐ 2001-3000 YTL
☐ 3001-4000 YTL ☐ 4001 YTL ve üzeri

EK2. STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÖLÇEĞİ (SBTÖ)

Bir sıkıntımdı olduğu zaman.....	Hiç Uygun Değil	Biraz Uygun	Oldukça Uygun	Çok Uygun
1. Kimsenin bilmesini istemem				
2. İyimser olmaya çalışırım				
3. Bir mucize olmasını beklerim				
4.Olay/olayları büyötmeyip üzerinde durmamaya çalışırım				
5. Başa gelen çekilir diye düşünürüm				
6. Sakin kafayla düşünmeye öfkelenmemeye çalışırım				
7. Kendimi kapana sıkışmış gibi hissedirim				
8. Olayın/olayların değerdendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım				
9. İçinde bulunduğum kötü durumu kimsenin bilmesini istemem				
10. Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde bulurum				
11. Olanları kafama takıp sürekli düşünmekten kendimi alamam,				
12. Kendime karşı hoşgörölü olmaya çalışırım,				
13. İş olacağına varır diye düşünürüm				
14. Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır bunun için çalışırım				
15. Problemin çözümü için adak adarım				
16. Her şeye yeniden başlayacak gücü kendimde bulurum,				
17. Elimden hiçbir şeyin gelmeyeceğine inanırım				
18. Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım				
19. Her şeyin istediğim gibi olmayacağına inanırım				
20. Problemleri adım adım çözmeye çalışırım				
21. Mücadeleden vazgeçerim				
22. Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm				
23. Hakkımı savunabileceğime inanırım				
24. Olanlar karşısında “kaderim buymuş” derim				
25. “Keşke daha güçlü bir insan olsaydım” diye düşünürdüm				
26. Bir kişi olarak iyi yönde değıştiğimi ve olgunlaştığımı hissedirim				
27. “Benim suçum ne” diye düşünürüm				
28. “Hep benim yüzümden oldu” diye düşünürüm				
29. Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek için başkalarına danışırım				
30. Bana destek olabilecek kişilerin varlığını bilmek beni rahatlatır				

EK3. ROTTER'İN İÇ VE DIŞ KONTROL ODAĞI ÖLÇEĞİ (RİDKO)

	Maddeler
1	a-Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor. b-Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalıdır
2	a-İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır. b-İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur.
3	a-Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir. b-İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcansa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
4	a-İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler. b-İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5	a-Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır. b-Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6	a-Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz. b-Lider olamayan yetenekli insanlar fırsatları değerlendirmemiş kişilerdir.
7	a-Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar. b-kendilerinin başkalarına sevdirmeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8	a-İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar. b-İnsanların nasıl biri olacaklarının kendi hayat tecrübeleri belirler.
9	a-Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur. b-ne yapılacağına kesin karar vermek kadere güvenmekten daima iyidir.
10	a-İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz. b-Sınav sonuçları deste çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor.
11	a-Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır. b-İyi bir iş bulmak, temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
12	a-Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir. b-Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
13	a-Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir. b-Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.
14	a-Hiçbir yönü olmayan insanlar vardır. b-Herkesin iyi bir tarafı vardır.
15	a-Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur. b-Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
16	a-Kimin patron olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır. b-İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
17	a-Dünya meseleleri söz konusu olduğunda, çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır. b-İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarının kontrol edebilirler.
18	a-Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir. b-Aslında şans diye bir şey yoktur.
19	a-İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir. b-Genelde en iyisi insanın hatalarının örtbas etmesidir.

20	a-Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur. b-Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
21	a-Uzun vadede, yaşamınızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir. b-Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
22	a-Yeterli çabayla siyasal yolsuzluklar ortadan kaldırılabiriz. b-Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
23	a-Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerinin bazen anlamıyorum. b-Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
24	a-İyi bir lider, ne yapacaklarının halkın bizzat karar vermesini bekler. b-İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunun bizzat belirler.
25	a-Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim. b-Şans ya da talihin yaşamında önemli bir rol oynadığına inanmam.
26	a-İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar. b-İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.
27	a-Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor. b-Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
28	a-Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımdandır. b-Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
29	a-Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarının çoğu kez anlamıyorum. b-Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.