



## THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' JOB STRESS, JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENT: A STUDY AT FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414469

Orhan Akova<sup>1</sup>, Begum Dilara Emiroglu<sup>2</sup>, Haluk Tanrıverdi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Istanbul University. [okova@istanbul.edu.tr](mailto:okova@istanbul.edu.tr)

<sup>2</sup>Istanbul University. [begum.emiroglu@istanbul.edu.tr](mailto:begum.emiroglu@istanbul.edu.tr)

<sup>3</sup>Istanbul University. [haluk.tanriverdi34@istanbul.edu.tr](mailto:haluk.tanriverdi34@istanbul.edu.tr)

### Keywords

Job stress, job satisfaction, turnover intent

### ABSTRACT

There is growing interest in the literature concerning the role of employees organizational success. Particularly in hospitality industry because of poor working conditions, low wages, long working hours, low career opportunities, employees are faced with job stress and dissatisfaction and consequently these result high turnover rates. Therefore, the issues of employee's job stress, satisfaction and turnover intent have gained important in terms of hotel managers for businesses success. The main objective of this study is to determine the relationship between employees' work-related stress, job satisfaction and turnover intent. A survey was used to collect data from 262 five-star hotels' managers and employees in Istanbul. In order to measure the impact of job stress on job satisfaction and turnover intent, correlation and regression analysis were utilized. The findings revealed a negative correlation between job stress and job satisfaction and a positive relationship between job stress and turnover intent.

### JEL Classification

M19, D23, Z39

## İŞ STRESİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### Anahtar Kelimeler

İş stresi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

### ÖZET

İşletmelerin başarısında çalışanların örgüt içindeki rolü artan bir şekilde literatürde yer almaya devam etmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler kötü çalışma koşulları, düşük maaş, uzun çalışma saatleri, düşük kariyer olanakları gibi birçok olumsuz durum nedeniyle iş stresi ve iş tatminsizliği yaşamakta ve bunların sonucu olarak işten ayrılabilirler. Bu nedenle işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları işletmelerin başarısında yöneticiler açısından önem taşımaya başlamıştır. Bu çalışmada otel işletmelerindeki işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 262 otel yöneticisi ve işgörene anket uygulanmıştır. Araştırmada stresinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin sahip olduğu iş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### JEL Sınıflandırması

M19, D23, Z39

## 1. GİRİŞ

Modern toplumlarda stres gittikçe daha sık karşılaşılan bir olgu haline gelmiştir. Bugünün dinamik rekabetçi iş çevresinde, rekabet eden örgütler stres konusunu başarılı bir şekilde ele almak zorundadır. Bu nedenle stres konusu bu konu hakkında çalışanlar, örgütler ve devletler için önemlidir. (Rok, 2011: 279).

Stres kişinin istenmeyen bir durumla ya da algılanan bir tehditle başa çıkmak için bilinçli ya da bilinçsiz olarak verdiği fizyolojik ve psikolojik tepki olarak tanımlanabilir (Chiang vd., 2010: 26). Stresin birey, örgüt ve toplum refahı, sağlığı ve verimliliği üzerinde birtakım olumsuz etkileri bulunmaktadır (Tiyce vd., 2013: 126). Ülke ekonomilerinin en önemli gelir kalemlerinden biri olarak kabul edilen ve turizm endüstrisinin en temel yapı taşı olan otel işletmelerinde çalışan bireyler de stresin olumsuz etkilerine maruz kalabilmektedir (Akova ve Işık, 2008: 18)

Otel işletmelerinde çalışanlar, misafirlere kaliteli hizmet sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinde kilit rol oynamaktadır (Law vd., 1995: 277). Misafirlerle yüz yüze iletişimde bulunulmasının gerekliliği ve hizmet sunumunun eş zamanlı gerçekleştirilmesi, çalışanların baskı altında kalmasına neden olabilmektedir. Aşırı strese maruz kalan işgörenler mutsuz olabilmekte ve bu durum misafirlerle ilişkilere yansarak servis kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yüksek stres seviyesi işten ayrılan personel sayısının artmasına, eğitim maliyetlerinin yükselmesine ve hizmet kalitesinin sürdürülmesinde sorunlara sebep olabilmektedir (Faulkner ve Patiar, 1997: 100).

Araştırmalar konaklama sektöründe çalışan personelin stres düzeyinin diğer sektörlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama sektörü, iş koşulları, kişilerin işlerinde üstlendiği roller, işteki etkileşimler ve iş çevresinin yapısından ötürü bazı çalışanlar için stresli bir hal almaktadır. Bunların dışında çalışma koşullarının kötü olması, düşük maaşlar, yetersiz terfiler, işgören devir hızı, vardiyalı çalışma saatleri, anti-sosyal iş saatleri, düşük kariyer olanakları ve rekabetçi iş çevresi konaklama sektöründe çalışan işgörenlerde strese yol açmaktadır (Tiyce vd., 2013: 130-131). İş yerindeki stres çoğunlukla iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Düşük iş tatmini çalışanların verimsiz çalışmasının bir göstergesi sayılabilir ve bu durum çalışanlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açabilir (Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 299).

Emek yoğun bir endüstri içinde faaliyet gösteren ve işletme başarısında çalışanların rolünün büyük olduğu konaklama işletmelerinde işgörenlerin performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörler içinde iş stresi ve iş tatmini gibi çalışanların performansına ve işten ayrılmalarına etki eden örgütsel davranış konularının birbirleriyle ilişkisinin tespit edilmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan personelin iş stresiyle, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İş stresi hem çalışanların iş tatmini hem de onların işten ayrılma niyetlerine önemli derecede etki eden bir faktördür. İş stresi ile ilgili daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda iş stresi ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel tükenmişlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık gibi konular arasındaki ilişkiler

oldukça sık incelenmiştir. Ancak literatürde iş stresi-iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi üçlü bir ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İş stresinin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyicisi olması, iş tatmininin ise işten ayrılma niyetine etki eden bir faktör olması iş stresi-iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesini ve stresin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde sebep olduğu etkinin belirlenebilmesini gerekli kılmıştır.

## 2. STRES KAVRAMI VE ÖNEMİ

Genel olarak stres kişilerin kendilerine yüklenen taleplere verdiği bireysel tepki olarak tanımlanabilir. İş stresi ise kişinin yetenekleri ve çalışma koşulları arasındaki zayıflıktan kaynaklanan, özellikle işteki baskılarla baş edebilmedeki yetersizliktir (Vokic ve Bogdanic, 2008: 64). İş stresi bir örgütte üst düzey yönetimden işe yeni başlayanlara kadar tüm seviyedeki personelin performansına etki eden bir potansiyele sahiptir. Çalışanların günlük yaşamlarında karşılaştığı çatışma ortamları onlarda fiziksel ve ruhsal rahatsızlık hisleri üretmeye başlamaktadır. Tehlike arz eden böyle bir durumla karşı karşıya kalındığında ise işgörenler arasında yada işgörenler ve müşteriler arasında çatışma meydana gelebilmektedir. Stresli durumlara uzun süre maruz kalma, iş performansını ve genel olarak örgüt verimliliğini etkileyerek bireylerde ciddi işlevsel etkiler yaratabilmektedir (Ross, 1997: 42).

Stresin hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların maruz kaldığı stres tetikleyici faktörlerin (stresörleri) neler olduğunu bilmek gerekmektedir (Law vd., 1995: 277). İş stresi, çalışanların şirket, yöneticiler ve müşterilerden gelen taleplerle çatışmaları ve bu çatışmaların çalışanlarda uyumsuzluk yaratması sonucu oluşmakta ve müşteriyle yüzyüze iletişimin gerçekleştiği alanlarda önemli sorunlar meydana getirmektedir (O'Neill ve Davis, 2011: 385).

Stresörler iş koşulları, iş rolü, etkileşimler ve çevreden kaynaklanmaktadır ve bu stresörler çalışanların işlerindeki etkileşimlerini ve fonksiyonlarını etkileyerek bireylerde strese yol açmaktadır (Tıyca vd., 2013: 129)

Stres kaynakları farklı yazarlar tarafından birbirinden farklı bir biçimde sınıflandırılmıştır. Quick vd. (1997:22) stres kaynaklarını *fiziksel talepler* (içerdeki iklim ve hava kalitesi, sıcaklık, aydınlatma ve diğer ışınlar, gürültü ve titreşim), *rol talepleri* (rol çatışması, rol belirsizliği, ev-iş yeri dengesi), *görev talepleri* (mesleki kategori, rutin işler, işteki gelecek ve belirsizlik, interaktif örgütsel talepler, iş yükü), *kişilerarası talepler* (statü uyumsuzluğu, sosyal yoğunluk, aşırı kişilikler, liderlik tarzı, takım baskıları, farklılıklar) olmak üzere 4 kategoride toplamıştır. Ramirez vd. (1996: 726) en önemli stres kaynaklarını *aşırı iş yükü ve bunun ev yaşamına etkisi, kötü yönetilen kaynaklar ve kötü yönetim, yönetsel sorumluluklar ve müşterilerle ilişkiler* olmak üzere 4 kategoride toplamıştır. Gibson vd. (2012: 197) stres kaynaklarını *bireysel seviye* (rol çatışması, aşırı rol yükü, rol belirsizliği, kişi sorumluluğu, taciz, değişim hızı), *grup seviyesi* (yönetsel davranış, bağlılık eksikliği, grup içi çatışma, statü uyumsuzluğu), *örgütsel seviye* (kültür, teknoloji, yapı, politikalar, kariyer fırsatları eksikliği, geri bildirim eksiklikleri), *iş dışı* (yaşlı ve çocuk bakımı, ekonomi, hareket eksikliği, gönüllü çalışma, yaşam kalitesi) olmak üzere 4 grupta toplamıştır.

Stres hem iş yerindeki çalışanlara (korku, depresyon, ve sağlık problemleri) hem de örgüte (işten ayrılma hızının yükselmesi, hastalık izni, motivasyon ve moralin azalması, düşük servis kalitesi, lekelenmiş bir ün) zarar vermektedir (Chiang vd., 2010: 25). Strese maruz kalan bireyler bir belirsizlikle karşılaştıklarında tehditlerin üstesinden gelmek ve bu konuda ustalaşmak için girişimlerde bulunmakta ve çok çeşitli metotlar uygulamaktadırlar. Bu konuda bazı bireylerin diğerlerine göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Ancak bu durumla etkili bir şekilde başa çıkamayan ve bu konuda başarısız olan bireylerde işe devamsızlık, alkol, ilaç kullanımı, verimsizlik, performans düşüklüğü, kişilerarası iletişimde sorunlar ve hastalık gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Law vd., 1995: 277). Stres ayrıca çalışanların yönetimin koyduğu amaçları yerine getirme seviyesini azaltan önemli bir faktördür. Stresli çalışanlar bu hedefleri yerine getirememekte, bu durum ise sektörün misyon ve vizyonuna etki edebilmektedir (Shankar ve Keerthi, 2010: 94). Tüm bunların maliyeti örgütler için ciddi, kişiler için ise yıkıcı boyutta olmaktadır (Law vd., 1995: 277).

Konaklama sektöründe genel olarak görülen uzun çalışma saatleri, iş denetim eksikliği, ve çelişkili iş talepleri çalışanlarda iş stresine neden olmaktadır (Chiang vd., 2010: 25). Bu nedenle de otel endüstrisinde iş stresi oldukça sık görülmekte ve problemlili bir hal almaktadır (Faulkner ve Patiar, 1997: 100). Firmalar arasındaki rekabetin şiddetli hale geldiği günümüz çağdaş turizm endüstrisinde müşterilerin çalışanlardan beklentileri artmıştır (Kim vd., 2009: 612). Otel endüstrisinin insan emeğine dayanan bir endüstri olması ve çalışanların müşterilerle sürekli iletişimini gerektirmesi kişilerarası çatışmaların yanı sıra, personelin stresine ve tükenmişliğine sebep olmaktadır (Hu ve Cheng, 2010: 1337). Buna ilaveten çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra işteki belirsiz koşullarla da mücadele etmek durumundadır. Bu durum ise onlarda kaçınılmaz olarak iş stresi ile sonuçlanmaktadır (Kim vd., 2009: 612).

Konaklama işletmelerindeki stres kaynakları çeşitlilik göstermektedir ve birçok yazar bu konuda araştırma yapmıştır. Ross (1993) otel işletmelerinde çalışanlarla ilgili yaptığı bir araştırmada konaklama endüstrisindeki en büyük stres kaynağının; meslektaşlar, baskı, çalışma koşulları ve personel-misafir ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur (Law vd., 1995: 279). O'Neill ve Davis (2011: 385) iş stresi kaynaklarının çoğunun işteki *kişilerarası gerginlikler* ve *iş yükünden* kaynaklandığını belirlemiştir. Chiang vd. (2010:25) iş talepleri, iş kontrolü ve iş-aile yaşamı dengesi uygulamalarının çalışanların iş stresini tetikleyen ana etkenler olduğunu göstermiştir. Law vd. (1995: 281-282) müşteriyle yüz yüze çalışan otel çalışanlarının iş stresini örgütsel özellikler ve süreçler (kötü yönetim, iletişim eksikliği, takdir edilme, ilgi, iş güvenliği vb.) ve iş talepleri ve rol nitelikleri (iş talepleri, yardımcı olmayan müşteriler, kişisel sorumluluklar, kötü iklim koşulları, can sıkıntısı, tekrarlanan görevler, yeterli personelin olmamasından doğan fazla meşguliyet vb.) olarak belirlemiştir. Hu ve Cheng (2010: 1337) turizm sektöründeki iş stresi kaynaklarını görev nitelikleri ve iş yükü olarak belirlemiştir. Lo ve Lamm (2005: 23) kötü çalışma koşulları ve düşük maaşın konaklama işletmelerinde çalışan personel için stres kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Topaloğlu ve Tuna (1998:39) otel işgörenlerinde stres yaratan etkenleri yetersiz maaş ve maddi koşullar olarak bulmuştur. Sökmen (2005: 2) konaklama işletmeleri yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerin stres kaynaklarını yeteneklerin kullanımı, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, müşterilerin haksız talepleri ve işyerinde dedikodu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akova ve Işık (2008: 17) otel personeli üzerinde

stres yaratıcı etkiye sahip olan en önemli etkenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığını tespit etmiştir. Aydın (2004: 18) ise yetersiz maaş, ücret dengesizliği, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerindeki belirsizliğin işgörenler üzerinde stres yaratan en önemli faktörler olduğunu belirlemiştir.

### **3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

İş tatmini hem örgüt içindeki çalışanlar hem de araştırmacılar açısından oldukça önemli bir konu bir haline gelmiştir (Lu vd., 2005: 211). İş tatmini literatürde farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Hoppock (1935) iş tatminini “kişinin dürüstçe işinden memnunun diyebilmesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel durumların bir toplamı” olarak, Schneider ve Synder (1975: 318) bir iş sonucunda ortaya çıkan sonuçların veya işteki mevcut koşulların kişisel değerlendirmesi, Locke (1976: 1300) kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan keyifli ya da pozitif duygusal bir durum olarak, Spector (1987) ise kişinin işindeki farklı yönlere ve işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygusu olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlardan hareketle iş tatmini, bireylerin işlerine karşı olan genel tutumları ve bu doğrultuda işlerini duygusal değerlendirmeleri olarak görülebilir (Gibson vd., 2012: 538; Kim vd., 2005: 174).

Genel olarak iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301). İçsel faktörler girişimciliği kullanma yeteneği, işteki performans, üstlerle ilişkiler gibi bireysel özelliklere bağlı olan durumlar; dışsal faktörler ise ücret, terfi olanakları, iş güvenliği gibi dış kaynaklı çevreye bağlı olan durumlar olarak görülmektedir (Höhle ve Teichler, 2013: 126).

Herzberg’in iş tatmini teorisi en popüler ve en çok bilinen iş tatmini teorilerinden biridir (Gunlu vd., 2010: 695). Herzberg’in çift etkili teorisi hijyen ve motivasyonel faktörler olmak üzere iki faktörü içermektedir (Martin ve Roodt, 2008: 24; Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301). Herzberg’in iş tatmini teorisinde içsel faktörler motivasyonel faktörler olarak adlandırılmakta ve motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanlarda iş memnuniyetine yol açabilmektedir. Motivasyonel faktörler başarı, kendini tanıma, işin kendisi, sorumluluk ve kendini gerçekleştirme içermektedir. Dışsal faktörler ise hijyen faktörler olarak adlandırılmakta ve hijyen faktörlerinin yokluğu çalışanlarda iş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Bunlar işletme politikaları, yönetim, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, iş koşulları, ücret, statü, iş güvenliği, iş sahibi ile ilişkiler ve kişisel hayatı kapsamaktadır. Herzberg’in Motivasyon-Hijyen teorisi iş tatmininin değerlendirilmesi için bir temel oluşturmuştur ve iş tatmini çalışmalarında oldukça yaygın kullanılmaktadır (Aziri, 2011: 81; Dias vd., 2013: 191; Lu vd., 2005:212, Gawel, 1997: 2; Mohd Bokti ve Abu Talib, 2009: 301; Worlu, 2012: 42; Pardee, 1990:10)

Spector (1997) ise iş tatmininin yönlerini takdir edilme, iletişim, meslektaşlar, yan ödemeler, iş koşulları, işin doğası, organizasyonun doğası, örgüt politikaları ve prosedürleri, ücret, kişisel gelişim, terfi, fırsatlar, tanınma, güvenlik ve denetim olarak özetlemiştir.

İşten ayrılma niyeti genellikle bir çalışanın örgüt dışına hareketi olarak görülebilir (Coomber ve Barriball, 2006: 298). Tett ve Meyer (1993:262) işten ayrılma niyetini bilinçli ve kasıtlı olarak işten ayrılma olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti

bireyin istihdam ettiği işi bırakma olasılığı olarak tanımlanabilir (Hemdi ve Nasurdin, 2004: 64).

Cotton ve Tuttle (1986) çalışanların işten ayrılmasına sebep olan nedenleri üç kategoride toplamıştır. Bunlar 1) *işle ilişkili faktörler* (örneğin, iş memnuniyeti, ödemeler, performans, örgütsel bağlılık), 2) *bireysel faktörler* (örneğin yaş, eğitim, cinsiyet, iş imtiyazı), 3) *dış faktörlerdir* (örneğin, işsizlik oranları, istihdam algıları, sendika varlığı)

Turizm endüstrisinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılmasına yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu araştırmalarda *ücret* (Albattat ve Som, 2013; Cruz, 2014; Karatepe vd., 2003; Gallardo vd., 2010; Lam vd., 2001a; Lam vd., 2001b), terfiler (Lam vd., 2001a), *ödülleri* (Lam vd., 2001b), *iş çevresi ve işin kendisi* (Lam vd., 2001b), *turizme katılım ve iş sorumluluğu* (Yeh, 2013: 214), *iş karakteristikleri* (Kim ve Jogaratnam, 2010; Lam ve Zhang, 2003), *kararlara katılım* (Kim ve Jogaratnam, 2010), eğitim ve gelişim (Lam ve Zhang, 2003), *örgütsel destek* (Kim vd., 2005), *personel güçlendirme ve liderlik* (Tsai vd., 2010) iş tatmininin en iyi belirleyicileri ve iş tatminini pozitif yönde etkileyen unsurlar olarak bulunmuştur.

Zopiatis vd.. (2014: 137) mevsimsellik, part-time çalışma, göçmen (dışarıdan gelen) iş gücüne aşırı bağımlılık, iş güvensizliği, içsel motivasyon gibi dış çevre kaynaklı unsurların tüm iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen belirleyici faktörler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Turizm endüstrisinde çalışan personelin işten ayrılma nedenleri çeşitli yazarlar tarafından incelenmiştir. Örneğin Pizam ve Thornbug (2000: 214) personelin işten ayrılma sebeplerini faydalar, bir bütün olarak işten memnuniyet, meslektaşlarla olan ilişkiler, istihdam öncesi beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı olarak sıralamışlardır. Yang vd. (2012: 842) ise personelin işten ayrılmasını etkileyen en önemli faktörleri şirket faktörleri, tazminat ve terfi imkanları, kişisel duygu, otel endüstrisinin yapısı, ve iş içeriği olarak sıralamıştır. İşten ayrılma konusunda inceleme yapan diğer yazarlar ise personelin örgütsel destek ve bağlılığının artmasının işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya çıkarmıştır (Cho vd., 2009: 374; Yang, 2008: 429; Kim vd., 2005: 171).

#### **4. İŞ STRESİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

İş stresi örgütsel verimliliği ve çalışanların psikolojik sağlığını etkilediğinden dolayı araştırma alanında en çok çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Araştırmacılar işe bağlı stresin örgütlere ve örgütte çalışan bireylere zarar veren sadakatsizlik, düşük moral, tükenmişlik, devamsızlık, iş arayışı, ya da gönüllü olarak işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuştur (Hon vd., 2013: 416).

Konaklama işletmelerinde iş stresinin yüksek olması işe olan bağlılığının ve iş tatmininin düşmesine neden olmasından ötürü çalışanların işten ayrılmasına yüksek derecede etki eden bir etken olarak görülmektedir (Tiyce vd., 2013: 127). Ancak gerçekleştirilen literatür taramasında turizm işletmelerinde iş stresi-iş tatmini-işten ayrılma niyeti arasındaki üçlü ilişkiye yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanılamamış ve genellikle iş stresi-iş tatmini, iş stresi-işten ayrılma niyeti ve iş tatmin-işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalara

geniş bir şekilde yer verildiği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada üçlü değişkenler arasında karşılaştırma yapan literatüre yer verilememiştir.

### **İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırmalar iş stresi ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ve genellikle yüksek strese sahip olan çalışanların iş tatmininin düşük olduğunu ve stresin iş tatminini negatif yönde etkilediği ortaya çıkarmıştır (Bemana vd., 2013: 236; Bhatti vd., 2011: 264; Brewer ve Landers, 2003: 37; Jehangir vd., 2011: 453). Turizm alanında yapılan çalışmalarda da benzer sonuç bulunmuştur. Tsai vd. (2010: 4118) Tayvan'daki uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışanlar üzerine gerçekleştirdiği araştırmada içsel iş stresinin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Chuang ve Lei (2011: 551) casino otel şefleri arasında gerçekleştirdiği araştırmada stresin iş tatminini azalttığını ortaya çıkarmıştır. O'Neill ve Davis (2011: 385) ABD otel endüstrisinde gerçekleştirdiği araştırmada aşırı iş yükü ve kişilerarası gerginliklerin personelin en büyük stres kaynağı olduğunu ve özellikle kişilerarası gerginliklerin çalışanlarda düşük iş tatminine neden olarak işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Babın ve Boles (1996: 57) ise çalışanların çalışma arkadaşlarının mesleğe bağlılıklarıyla ilgili algılamalarının ve yönetici desteğinin personelde stresi azalttığı ve bu durumun iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

### **İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırmalar iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu ve genellikle yüksek strese sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetinin fazla olduğunu ortaya koymuştur (Qureshi vd., 2013: 768; Fong ve Mahfar, 2013: 33; Noor ve Maad, 2008: 93). Turizm işletmelerinde yapılan araştırmalarda ise Jung vd. (2012: 2145) Kore otellerinde mutfak departmanında çalışan personelle gerçekleştirdiği araştırmada rol stresi ve tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu ve tükenmişliği yüksek düzeyde olan personelin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Karatepe ve Karatepe (2010: 1) Kuzey Kıbrıs otellerinde ön büro departmanında çalışan personelle yaptığı araştırmada rol çatışması ve duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Jung ve Yoon (2014: 84) ise restoran çalışanları arasında yaptığı çalışmada iş stresinin işten ayrılma niyetine pozitif etki ettiğini ortaya çıkarmıştır.

### **İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

İş tatmini işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili bir kavramdır (Coomber ve Barribell, 2007: 297). Mobley personelin iş memnuniyetsizliğinin onlarda işten ayrılmaya yol açabileceğini belirtmiştir (Lee, 1988: 263). Benzer şekilde Hellmann (1997: 985) da çalışan memnuniyetsizliğinin artmasının işten ayrılmayı yükseltebileceğini desteklemiştir. Turizm alanında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiş ve iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Choi ve Sneed, 2001: 13; Faldetta vd., 2013: 583; Hemdi ve Nasurdin, 2004: 65; Karatepe vd., 2006: 555; Kim vd., 2005: 171; Lam vd., 2001b: 40; Uludağ vd., 2011: 1; Yang, 2008: 437; Yang, 2010: 617). Örneğin Karatepe vd. (2006: 548) iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ve cinsiyet, yaş, eğitim, görev süresi gibi değişkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etki ettiğini bulmuştur. Bunların dışında gerçekleştirilen pek çok çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetine etki ettiği ortaya

çıkarılmış ve iş tatmini düşük olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Albattat ve Som, 2013; Zopiatis vd., 2014; Hemdi ve Nasuridin, 2004; Carbery vd., 2003; Kim vd., 2005).

## **5. METODOLOJİ**

### **5.1 Araştırma Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemektir. İş stresi hem örgütlerin hem de bireylerin etkinliği, verimliliği ve performansı üzerinde etkilere sahiptir. İş stresinin yüksek olması çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmakta, tatminsizliğin fazla olması ise çalışanların işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Ayrıca aşırı iş stresi çalışanlarda olumsuz sonuçlara yol açarak hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmakta ve uzun dönemde işletme başarısına etki edebilmektedir. Bu nedenle stresin çalışanların iş tatmini ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini bir arada ele alarak aralarındaki ilişkileri ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

### **5.2 Araştırma Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Zaman ve maliyet kısıtlamalarından ötürü 8 tane 5 yıldızlı otel işletmesi örneklem olarak seçilmiş ve bu otel işletmelerine gidilerek toplamda 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 289 tanesine geri dönüş olmuş, bu anketlerden 27 tanesi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamış ve çalışma 262 anket üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada İstanbul'un seçilmesinin sebebi, bu ilde şehir otelciliğinin yapılması, otellerin 4 mevsim açık olması, çok sayıda personelin istihdam edilmesi, müşteri yoğunluğunun fazla olması ve 5 yıldızlı otellerde çoğunlukla profesyonel yöneticilerin bulunmasıdır. Bu sebeplerden ötürü otel işletmelerinde çalışan işgörenlerle ilgili stres konusunun önemli hale gelmektedir.

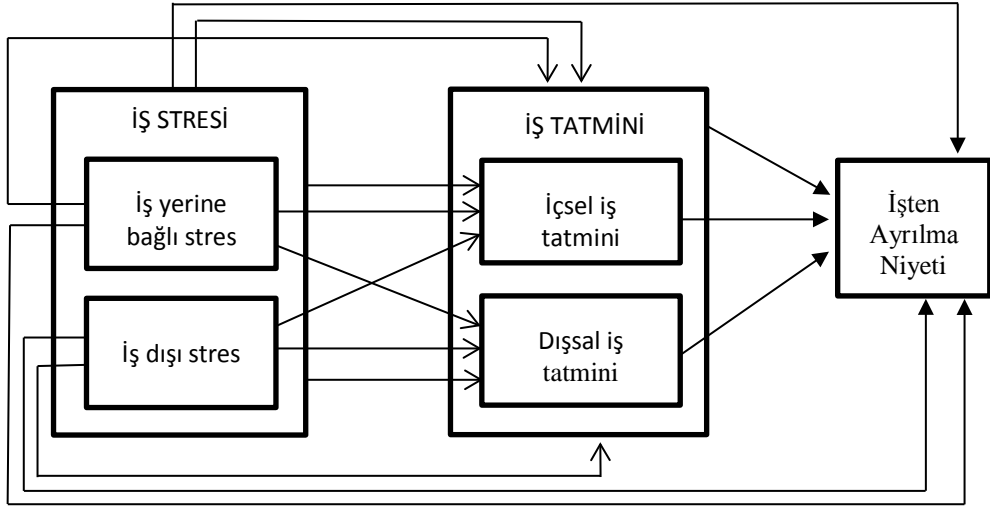
### **5.3 Araştırma Yöntemi**

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma Mayıs-Aralık 2014 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş stresini ölçmek için Erhan Kaya (2010)'nın yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek örgütsel stres kaynakları, bireysel stres kaynakları, iş yükü, rol çatışması, işyeri ortamının fiziksel özelliklerine bağlı stres kaynakları ve ev ortamına bağlı stres kaynakları olmak üzere 6 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. İş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 soruluk ve 2 boyuttan oluşan kısa formu kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen tek boyuttan oluşan 3 soruluk ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ile ilgili kavramlara ait değerlendirme seçenekleri (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Çok memnunum



şeklinde; iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlara ait değerlendirme seçenekleri ise (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. İş tatmini ölçeğinin 12 maddelik içsel ve 8 maddelik dışsal olmak üzere 2 alt boyutu bulunmaktadır. İçsel boyutlar faaliyet, serbestlik, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, güvence, sosyal hizmet, otorite, yetenekleri kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, ve başarıdan; dışsal faktörler ise yönetici-insan ilişkileri, yönetici tekniği, işletme politikası ve uygulamaları, ücret, yükselme, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve takdirden oluşmaktadır. İş stresi ölçeğinin güvenilirliği 0,971, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,979, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği ise 0,978 olarak bulunmuştur. Araştırmada ilişkisel tarama modeli gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için faktör analizi, korelasyon testi ve regresyon testinden yararlanılarak bulgular analiz edilmiştir.

**Şekil 1:** Araştırma Modeli



### Araştırma Hipotezleri;

- H1:** İş stresinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1a:** İş yerine bağlı stresin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1b:** İş dışı stresin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1c:** İş stresinin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1d:** İş stresinin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1e:** İş yerine bağlı stresin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1f:** İş yerine bağlı stresin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1g:** İş dışı stresin içsel iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.
- H1h:** İş dışı stresin dışsal iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2:** İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2a:** İş yerine bağlı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H2b:** İş dışı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3:** İş tatminini işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3a:** İçsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

**H3b:** Dışsal iş tatminini işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

## 6. BULGULAR

Katılımcıların demografik bilgilerine göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

<b>CİNSİYET</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>POZİSYON</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
Kadın	121	46,2 %	Müdür	25	9,5 %
Erkek	141	53,8 %	Müdür Yrd	10	3,8 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	Şef	16	6,1 %
			Personel	211	80,5 %
			<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>
<b>YAŞ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>ÇALIŞILAN DEPARTMAN</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
18-25	52	19,8 %	Önbüro	40	15,3 %
26-35	64	24,4 %	Kat	51	19,5 %
36-45	101	38,5 %	Yiyecek-İçecek	77	29,4 %
46-55	27	10,3 %	Mutfak	41	15,6 %
56 ve üstü	18	6,9 %	Muhasebe	10	3,8 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	İnsan Kaynakları	6	2,3 %
			Teknik-Servis	35	13,4 %
			Satınalma	2	0,8 %
			<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>
<b>EĞİTİM SEVİYESİ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>GÖREV SÜRESİ</b>	<b>FREKANS (f)</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
İlkokul	25	9,5 %	1 yıl ve daha az	16	6,1 %
Ortaokul	23	8,8 %	2-4 yıl	62	23,7 %
Lise	58	22,1 %	5-7 yıl	98	37,4 %
Üniversite	139	53,1 %	8-10 yıl	70	26,7 %
Diğer	17	6,5 %	10 yıldan fazla	16	6,1 %
<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>262</b>	<b>100,0 %</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların % 46, 2'si erkek, % 53, 8'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Yaş itibarıyla % 44,2'si 18-35 yaşında, % 48,8'i 36-55 yaşında, % 6,9'u ise 56 yaş ve üstündedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında % 53,1'i gibi büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Görev süreleri bakımından ise %37,4'ü gibi büyük bir çoğunluğun şu anki işlerinde 5-7 yıl arasında istihdam ettikleri görülmektedir. Çalışılan departmanlara bakıldığında ise % 29,4 ile yiyecek içecek, % 19,5 ile kat hizmetleri, % 15, 6 ile mutfak ve % 15,3 ile ön büro deparmanı olmak üzere büyük çoğunluğunun ön cephede çalışan personellerden oluştuğu görülmektedir. Pozisyon bakımından ise % 80,5 gibi büyük bir çoğunluğunu personeller oluşturmaktadır.

İş görenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin düzeyleri tablo 2'de gösterilmiştir. İş görenlerin iş stresi ( $X=2,7647$ ) iş tatmini ( $X=3,2987$ ) işten ayrılma niyeti düzeylerinin (2,6310) orta seviyede olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: İşgörenlerin İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri**

	$\bar{X}$	S	Min.	Max.
İş Stresi	2,7647	1,08989	1,00	5,00
İş Tatmini	3,2987	1,19489	1,00	5,00
İşten Ayrılma Niyeti	2,6310	1,51802	1,00	5,00

**İş Stresi, İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Bulgular:** Araştırmada, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar ek-1 kısmındaki iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin faktör yükleri ve aritmetik ortalamalarını gösteren tabloda yer almaktadır. İş stresi ölçeğinde bulunan 25 değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlerden 9 tanesi anlamsız çıktığından sorular 16 değişkene indirgenmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Barlett testi sonucu 4686,442 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,934 olarak bulunmuştur. 25 soru iki faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %71,937'sini açıklamaktadır. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 50,509 düzeyindedir ve bunlar 14 madde ile ifade edilmektedir. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi ise 21,429'dur ve bunlar 2 madde ile ifade edilmektedir.

Yapılan faktör analizinde örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması, iş yeri fiziki ortamı ve ev ortamına bağlı olmak üzere 6 boyuttan oluşan iş stresi ölçeği 2 boyuta indirgenmiştir. Buna göre, örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması ve işyeri fiziksel özelliklerine bağlı stres değişkenlerinin tek boyut, eve bağlı stres ise yine tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu faktörler iş yerine bağlı stres (örgütsel, bireysel, iş yükü, rol çatışması ve işyeri fiziksel özelliklerine bağlı stres) ve iş dışı (ev ortamına bağlı stres) stres olarak isimlendirilmiştir. Bunun sebebi personelde bireysel, örgütsel, iş yükü, rol çatışması ve iş yeri fiziki ortamları gibi stres yaratan faktörlerinin personelin çalıştığı kurumdan kaynaklanması olarak düşünülmüş ve bu boyut iş yerine bağlı stres olarak adlandırılmıştır. Ev ortamına bağlı stres boyutu ise iş yeri dışındaki bir ortamdan kaynaklandığı için bu boyut iş dışı stres olarak isimlendirilmiştir.

İş tatmini ölçeğinde bulunan 20 değişken faktör analizine tabi tutulmuş ölçeğin orijinal şeklinde olduğu gibi 2 faktörden oluştuğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 7064,898 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,954 olarak bulunmuştur. 20 soru iki faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %78,197'sini açıklamaktadır. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 41,238 düzeyindedir ve 11 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; faaliyet, serbestlik, çeşitlilik, yönetici-insan ilişkileri, yönetici-teknik, ücret, yükselme, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, takdir edilme ve başarı maddeleridir. Bu faktör dışsal doyum faktörü olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 36,959 düzeyindedir ve bunlar 9 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; işletme politikaları ve uygulamaları, sosyal statü, ahlaki değerler, güvence, sosyal hizmet, otorite, yetenekleri kullanma, sorumluluk ve yaratıcılık maddeleridir. Bu faktör içsel doyum faktörü olarak adlandırılmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun yapısında bulunan faktörler bu araştırmada farklılık göstermiştir. Bu araştırmada Orijinal Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun içsel doyum faktörü altında bulunan faaliyet, serbestlik, çeşitlilik ve başarı maddeleri dışsal doyum faktörü altında, dışsal doyum faktörü altında bulunan işletme politikası ve uygulamaları maddesi ise içsel doyum faktörü altında yer almıştır. Araştırmacılar Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu'nun farklı faktör yapıları içerebileceğini belirtmişlerdir (Schriesheim vd.,1993: 402; Hirschfeld., 2000: 258; Haçner vd., 2003: 95).

İş tatmininin içsel boyutunda yer alan faaliyet, serbestlik, çeşitlilik ve başarı maddelerinin dışsal boyutta yer almasının sebebi personelin bunları dış kaynaklı çevreye bağlı durumlar olarak görmesinden, işletme politikası ve uygulamaları maddesinin içsel boyutta yer almasının sebebi ise personelin işletme uygulamalarını içselleştirmiştir olmasından kaynaklanabilir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ise ölçeğin orijinal ölçekteki gibi tek boyuttan oluştuğu gözlenmiştir. Barlett testi sonucu 1161,195 değeri ve  $p=0,000$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,785 olarak bulunmuştur. 3 soru tek faktör altında toplanmıştır ve toplam varyansın %95,752'sini açıklamaktadır.

İş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İş stresi ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri 0,971, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,979, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği ise 0,978 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İş stresi ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İş stresi ölçeğinin iş yerine bağlı stres boyutunun güvenilirliği 0,960; iş dışı stres boyutuna ait güvenilirliği 0,979 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin boyutunun güvenilirlik değeri 0,965; dışsal tatmin boyutunun güvenilirlik değeri ise 0,968 olarak tespit edilmiştir.

İşgörenlerde en çok stres yaratan faktörler, işyerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, iş yerlerinin çok kalabalık ve gürültülü bir ortam olması, iş görenlerin kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, kurumun düzenli bir iş, işe odaklanma ve terfi imkanı

sağlamaması, üstlerle ilişkilerin iyi olmaması, işin kendilerine ayırmaları gereken zamanın çoğunu alması olarak sıralanmıştır. İş tatmini bakımından ise işlerinin kendilerini sürekli meşgul etmesi (faaliyet), tek başlarına çalışma ve değişik şeyler yapabilme imkanlarının olmaması (serbestlik ve çeşitlilik), ücretten (ücret), çalışma koşullarından (çalışma koşulları), terfi olanakları (yükselme), yöneticilerin kendilerine karşı olan davranışlarından (yönetici-insan ilişkileri), yöneticilerin karar verme yeteneğinden (yönetici teknik) ve yapılan iş karşılığında takdir edilmeden (takdir edilme) tatmin olmadıkları görülmüştür.

Ek-2 kısmında bulunan iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi tablosundan da görülebileceği üzere iş stresi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,834) bir ilişki, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı ve pozitif yönlü (0,832) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,859) bir ilişki bulunmuştur.

İş stresinin boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş yerine bağlı stres ile iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,838), iş dışı stres ile iş tatmini arasında orta dereceli ve negatif yönlü (-0,472) bir ilişki bulunmuştur.

İş stresi ile iş tatminin boyutları incelendiğinde, iş stresi ile içsel iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif (-0,775), dışsal iş tatmini ile arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif (-0,833) bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. İş stresinin iş yerine bağlı stres boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek derecede anlamlı ve pozitif (0,826), iş dışı stres boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede anlamlı ve pozitif yönlü (0,581) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmininin boyutları ve işten ayrılma arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,801), dışsal iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (-0,858) bulunduğu ortaya çıkartılmıştır.

İş stresi ve iş tatminin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; iş yerine bağlı stres ile içsel iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,781), yine bu boyut ile dışsal iş tatmini arasında yüksek derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,837) bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş stresinin iş dışı stres boyutu ile içsel iş tatmini arasında orta derecede anlamlı ve negatif (-0,427), yine bu boyut ile dışsal iş tatmini arasında ise orta derecede anlamlı ve negatif (-0,484) bir ilişki tespit edilmiştir.

Ek-3 kısmında yer alan iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi tablosundan da anlaşılabilirceği üzere iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=616,153$ ;  $p=0,000$ ). İş stresinin iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), iş tatminini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta= -0,839$ ) ve iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2= 0,703$ ).

İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan analiz istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=553,609$ ). İş stresinin işten ayrılma niyetinin üzerinde

etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkileyerek arttırdığı ( $\beta=0,825$ ) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,680$ ).

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=778,255$ ;  $p=0,000$ ). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ), işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,866$ ) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık gücünün oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,750$ ). Bu doğrultuda H1, H2 ve H3 hipotezleri İş stresi faktörleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=315,653$ ;  $p=0,000$ ) ve bu stres faktörlerinin iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,709$ ). İş yerine bağlı stres kaynaklarının iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ) ve iş tatminini negatif yönde etkilediği ( $\beta=-0,837$ ), iş dışı stres kaynaklarının ise iş tatmini üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p=0,847$ ). Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmiş, H1b hipotezi ise reddedilmiştir.

İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=393,610$ ;  $p=0,000$ ;  $F=576,946$ ;  $p=0,000$ ). İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık gücünün orta dereceli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,602$ ;  $R^2=0,690$ ). İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmininin bir belirleyicisi olduğu görülmüş ve onları negatif yönde etkileyerek azalttığı gözlenmiştir ( $\beta=-0,776$ ;  $\beta=-0,931$ ). Bu doğrultuda H1c ve H1d hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

İş stresi faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=275,749$ ;  $p=0,000$  (0,095 yazıyordu). İş yerine bağlı stres ve iş dışı stres kaynakları işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olarak bulunmuş, bu stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,680$ ). Hem iş yerine bağlı stres ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,759$ ) hem de iş dışı stres kaynaklarının ( $p=0,026$ ;  $\beta=0,100$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkileyerek arttırdıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H2a ve H2b hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

İş stresi faktörlerinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=196,135$ ;  $p=0,000$ ;  $F=313,915$ ;  $p=0,000$ ) ve bu stres faktörlerinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,602$ ;  $R^2=0,709$ ). İş yerine bağlı stres kaynaklarının hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ( $p=0,000$ ;  $p=0,000$ ) tespit edilmiştir. İş dışı stres kaynaklarının ise içsel iş tatmini üzerinde etkide bulunduğu gözlenirken ( $p=0,028$ ), dışsal iş tatmini üzerinde etkide bulunmadığı ( $p=0,111$ ) gözlenmiştir. Buna ilaveten işyerine bağlı stres kaynaklarının içsel ve dışsal iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,703$ ;  $\beta=-0,883$ ), iş dışı stres kaynaklarının ise içsel iş tatminini negatif yönde etkileyerek azalttığı ( $\beta=-0,110$ ) belirlenmiştir. Bu doğrultuda H1e, H1f, H1g hipotezleri kabul edilmiş, H1h hipotezi ise reddedilmiştir.

Son olarak ise, iş tatmini faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=388,968$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve bu stres faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılık güçlerinin oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ( $R^2=0,751$ ). İçsel iş tatmini ( $p=0,000$ ;  $\beta= -0,293$ ) ve dışsal iş tatmini ( $p=0,000$ ;  $\beta= -0,603$ ) kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyerek azalttığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda H3a ve H3b hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ

Konaklama endüstrisinin insan emeğine dayanan bir endüstri olması ve çalışanların misafirlerle yüz yüze iletişimini gerektirmesi otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha da önem kazanmasına sebep olmuştur. Ancak kötü çalışma koşulları, çalışanlara verilen düşük ücretler, yetersiz terfi ve kariyer fırsatları, anti-sosyal iş saatleri, misafirlerin belirsiz istekleri vb. pekçok etken personel üzerinde strese sebep olmaktadır. Çalışanların yüksek strese sahip olması ise onların iş tatminsizliğine ve işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle de iş stresi çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Bu araştırma iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmanın önemli bulgularından biri, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin orta seviyede olduğudur. Çalışmada işgörende stres oluşturan etmenler sırasıyla; iş yerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, işgörende kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, iş yeri fiziki koşulları, terfi sistemi, üstlerle ilişkiler ve iş yüklerinin fazlalığı olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların işlerindeki faaliyetler, işlerinin kendilerine serbestlik ve çeşitlilik sunması, ücretler, çalışma koşulları, terfi olanakları, yaptıkları iş karşılığında takdir, yöneticilerin davranışları ve karar verme yetenekleri bakımından tatmin olmadıkları belirlenmiştir.

İş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuş ve stresin personelin iş tatminine doğrudan etki ederek iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Bulunan bu sonuç bundan önceki stres ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Bemana vd., 2013: 236; Bhatti vd., 2011: 264; Brewer ve Landers, 2003: 37; Jehangir vd., 2011: 453). Personelin iş tatmininde; örgütsel ve bireysel faktörler, işyeri fiziki koşulları, iş yükü ve rol çatışması gibi faktörlerden kaynaklanan işyerine bağlı stres kaynaklarının rol oynadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, ev ortamına bağlı faktörlerden kaynaklanan iş dışı stresin iş tatminine etki etmediği tespit edilmiştir. Bu durumun otel işletmelerinin yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. Otel işletmeleri iş koşulları, işteki kişiler arası etkileşimler, çalışma şartları, düşük maaşlar, düşük kariyer ve terfi olanakları ve iş çevresinden ötürü işgörende üzerinde oldukça baskı yaratan ve onlarda strese neden olan bir endüstridir. Ayrıca yanlış uygulanan işletme politikaları ve normları personelin kendilerini kurumlarına ait hissedememesine sebep olmaktadır. İş görenlerin iş yaşamlarında ortaya çıkan tüm bu sorunlar onlarda strese sebep olmakta ve bu durum onların memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

İş stresinin içsel ve dışsal iş tatmini kaynakları üzerinde etkisinin olduğu ve stresle aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ve dış kaynaklı çevreye bağlı unsurların personelin işinde strese etki ettiği ortaya çıkmıştır. Bunun dışında, iş yerine bağlı stres kaynaklarının personelin içsel ve dışsal iş tatminine etki ederek bu ikisini azalttığı görülmüştür. İş yerinde oluşan stres personelin, işiyle gerektiği gibi ilgilenememesine kendi yeteneklerini verimli bir şekilde kullanamamasına, yaratıcı olamamasına, başkalarına yardım edememesine, sorumluluk alamamasına, kendini güvencede hissedememesine, çalışma arkadaşlarıyla iletişimini sürdürmemesine, kendini başarılı ve takdir ediliyor olarak hissedememesine ve tüm bunlar sonucunda ise kurumundan bir bütün olarak memnuniyetsiz kalmasına sebep olmaktadır. İş dışı stres kaynaklarının ise personelin içsel iş tatmini üzerinde etkide bulunurken, dışsal iş tatmini üzerinde etkide bulunmadığı gözlenmiştir.

İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve sonuç bundan önceki çalışmalarla benzerlik göstermiştir (Qureshi vd., 2013: 768; Fong ve Mahfar, 2013: 33; Noor ve Maad, 2008: 93). Hem iş yerinde oluşan problemler hem de iş dışı problemlerin personelde stres yarattığı ve onların işten ayrılmasına etki ettiği ortaya çıkmıştır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu söyleyen pek çok çalışma ile benzerlik göstermiştir (Albattat ve Som, 2013; Zopiatis vd., 2014; Hemdi ve Nasurdin, 2004; Carbery vd., 2003; Kim vd., 2005). Personelin içsel ve dışsal iş tatmini faktörlerinin her ikisinin de personelin işten ayrılma niyetine etki ettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, yapılan bu çalışmada işletme içinde var olan iş stresinin personelin iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin olduğu ve bu ikisi üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların stres seviyesinin artması onların işlerine karşı olan tatminlerini olumlu yada olumsuz etkilemekte, işlerinden tatmin olma durumları ise işten ayrılma niyetlerine doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle iş stresinin personelin iş tatmini ve işten ayrılmasına etki eden en belirleyici faktörlerden biri olması bu kavramı işletmeler açısından her geçen gün dahada önemli kılmakta ve bu konuda birtakım önleyici tedbirler almaya mecbur kılmaktadır.

İşgörenlerin sahip olduğu stresi çözümlmek ve stres seviyesini azaltmak için otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin işgörenlerde strese neden olabilecek iş içi ve iş dışı stres faktörlerini iyi anlamaları, aşırı stresli görülen bireylerin stresini azaltmaya yönelik tekniklerin geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanlarda strese yol açabilecek katı yönetim uygulamaların esnetilmesi, personelin iş yükünün hafifletilmesi, iş stresine neden olan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin katılımcı liderlik tarzlarını benimsemeleri, işgörenlerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit etmeleri, kurum içinde görülen çatışmaları düzgün bir şekilde yönetmeleri, personelin başarılarını takdir etmeleri, personelin güçlendirilmesi, hizmetiçi eğitim, iletişim biçiminin ve kanallarının iyileştirilmesi iş stresinin azalmasına ve iş tatmininin artarak işten ayrılmaların azalmasına yardımcı olabilecektir. Bunun dışında otel işletmelerinde ücret, çalışma koşulları ve kariyer ve terfi olanaklarının düşüklüğü yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli sorunlardır.



Çalışma işgörenlerin iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini ve bu üçü arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için İstanbul'da bulunan sekiz tane beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar İstanbul'da çalışan işgörenlerle sınırlıdır. Araştırma sonunda çalışanların iş stresinin onların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları iş yerlerinin aşırı bürokratik ve politik bir ortam olması, işgörenlerin kurum kararlarında söz sahibi olamamaları, iş yeri fiziki koşulları, terfi sistemi, işyükü ve üstlerle ilişkiler konularında stres yaşadıkları ve çalışanların işlerindeki faaliyetlerinden, işlerinin kendilerine serbestlik ve çeşitlilik sunmasından, ücret, çalışma koşulları, ilerleme ve terfi olanakları, takdir edilme ve yöneticilerin davranış ve karar vermedeki yeteneklerinden tatmin olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu üç değişkenin birlikte ele alınacağı bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar geniş kapsamlı veya farklı sınıftaki otel işletmelerinde veya turizm işletmelerinde yapılabilir.

## **KAYNAKÇA**

Akova, O., Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 15, ss. 17-44.

Albattat, A.R.S., Som, A.P.M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, Vol: 8, No: 5, pp. 62-71.

Aydın, Ş. (2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres faktörleri: 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol: 6, No: 4, ss. 1-21.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, Vol: 3, No: 4, pp. 77-86.

Babin, B. J., Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, Vol: 72, No: 1, pp. 57-75.

Bemana, S., Moradi, H., Ghasemi, M., Taghavi, S. M., Ghayoor, H. (2013). The relationship among job stress and job satisfaction in municipality personnel in Iran. *World Applied Sciences Journal*, Vol: 22, No: 2, pp. 233-238.

Bhatti, N., Hashmi, M. A., Raza, S. A., Shaikh, F. M., Shafiq, K. (2011). Empirical analysis of job stress on job satisfaction among university teachers in Pakistan. *International Business Research*, Vol: 4, No: 3, pp. 264-270.

Brewer, E., Landers, J. M. (2003). The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators. *Journal of Career and Technical Education*, Vol: 20, No: 1, pp. 37-50.

Carbery, R, Garavan, T. N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 18, No: 7, pp. 649-679.

Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 29, pp. 25-32.

Cho, S., Johanson, M. M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, pp. 374-381.

Choi, W. S., Sneed, J. (2001). Factors related to job satisfaction and intent to turnover for part-time student employees in university dining services. *Journal of Foodservice Management and Education*, Vol: 3, No: 4, pp. 13-27.

Chuang, N. K., Lei, S. A. (2011). Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol: 20, pp. 551-554.

- Coomber, B., Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 44, pp. 297-314.
- Cotton, J. ve Tuttle, J. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, Vol: 11, No: 1, pp. 55-70.
- Cruz, F. G. S., López- Guzmán, T., Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: a study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 13: pp. 63- 80.
- Dias, D., Machado-Taylor, M. L., Santiago, R., Carvalho, T., Sousa, S. (2013). Portugal: Dimensions of academic job satisfaction(in. 187-208), (ed.Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, L.R., Goedegebuure, L., Meek, V.L.). *Job Satisfaction around the Academic World*, Springer, Newyork.
- Faldetta, G., Fasone, V., Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol: 11, No: 4, pp. 583-595.
- Faulkner, B., Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal Hospitality Management*, Vol: 16, No: 1: pp. 99-117.
- Fong, Y. L., Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, Vol: 64, No: 1: pp. 33-39.
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., Jesus, M.M.N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 3: pp. 321-334.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Eric/AE Digest*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations, behaviour, structure, processes*. McGraw-Hill Irwin, 14th Edition, Newyork.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, No: 5: pp. 693-617.
- Hançer, M., George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An emprical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol: 27, No: 1, pp. 85-100.
- Hellmann, C. M. (1997). Job satisfacton and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, Vol: 137, No: 6, pp. 677-689.
- Hemdi, M. A., Nasuridin, A. M. (2004). A conceptual model of hotel managers' turnover intentions: the moderating effect of job-hopping attitudes and turnover culture. *Tourism Educators Association of Malaysia*, Vol: 1, No: 1, pp. 63-76.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 60, No: 2: pp. 255-270.
- Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H., Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 33: pp. 416-424.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. *Harper and Brothers*, New York.
- Höhle, E., Teichler, U. (2013). Determinants of academic job satisfaction in Germany (in 125-144), (ed.Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, L.R., Goedegebuure, L., Meek, V.L.), *Job Satisfaction around the Academic World*, Springer.
- Hu, H. H. S., Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 21, No: 8, pp. 1337-1350.
- Jehangir, M., Kareem, N., Khan, A., Jan, M. T. (2011). Effects of job stress on job performance & job satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol: 3, No: 7, pp. 453-465.

- Jung, H. S., Yoon, H. H., Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, Vol: 32, No: 13, pp. 2145-2165.
- Jung, H. S., Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 38, pp. 84-88.
- Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T., Canozar, S. (2003) The measurement of job satisfaction: an empirical study of frontline employees in the Northern Cyprus hotel industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol: 4, No: 1, pp. 69-85.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, Vol: 27, pp. 547-560.
- Karatepe, O. M., Karatepe, T. (2010). Role stress, emotional exhaustion, and turnover intentions: does organizational tenure in hotels matter. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 9, pp. 1-16.
- Kaya, E. (2010). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: sağlık personeli üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, Vol: 24, pp. 171-193.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, pp. 612-619.
- Kim, K., Jugaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 9, pp. 318-339.
- Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001a). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, Vol: 22, pp. 157-165.
- Lam, T., Baum, T., Pine, R. (2001b). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 13, No: 1, pp. 35-42.
- Lam, T., Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 15, No: 4, pp: 214-220.
- Law, J., Pearce, P. L., Woods, B. A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, Vol: 16, No: 4, pp. 277-284.
- Lee, T. W. (1988). How job satisfaction leads to employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, Vol: 2, No: 3, pp. 263-271.
- Lo, K., Lamm, F. (2005). Occupational stress in the hospitality industry-an employment relations perspective. *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol: 30, No: 1, pp. 23-47.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349), Rand McNally, Chicago.
- Lu, H., Alison, E., While, K., Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 42, pp. 211-227.
- Martin, A., Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger south african tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol: 34, No: 1, pp. 23-31.

- Mohd Bokti, N. L., Abu Talib, M. (2009). A preliminary study on occupational stress and job satisfaction among male navy personnel at a naval base in Lumut, Malaysia. *The Journal of International Social Research*, Vol: 2, No: 9, pp. 299-307.
- Noor, S., Maad, N. (2008). Examining the relationship between work life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol: 3, No: 11, pp. 93-102.
- O'Neill, J.W., Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 30, No: 2, pp: 385-390.
- Pizam, A., Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *Hospitality Management*, Vol: 19, pp. 211-217.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC, US: American Psychological Association, Washington.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: what we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, Vol: 23, No: 6, pp. 764-770.
- Ramirez, A.J., Graham, J., Richards, M. A., Cull, A., Gregory, W. M. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *Lancet*, Vol: 347, pp. 724-728.
- Rok, M. (2011). Stress and stress management in a higher education tourism institution. *Tourism and Hospitality Management*, Vol: 17, No: 2, pp. 279-290.
- Ross, G. F. (1997). Career stress responses among hospitality employees, *Annals of Tourism Research*, Vol: 24, No: 1, pp. 41-51.
- Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 60, No: 3, pp. 318-328.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., Tepper, B.J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 52, No: 1, pp. 135-147.
- Shankar, G., Keerthi, K. (2010). The impact of stress on low level employees of star hotels with special reference to Chennai. *Share Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, Vol: 1, pp. 90-94.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, ss. 1-27.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequence*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Tett, R. P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tiyye, M., Hing, N., Cairncross, G., Breen, H. (2013). Employee stress and stressors in gambling and hospitality workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 12, pp. 126-154.
- Topaloğlu, M., Tuna, M. (1998). Otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesi: ampirik bir çalışma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, ss. 39-45.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, Vol: 4, No: 18, pp. 4118-4134.
- Uludağ, O., Khan, S., Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *FIU Review*, Vol: 29, No: 2, pp. 1-21.
- Vokic, N. P., Bogdanic, A. (2008). Individual differences and occupational stress perceived: a croatian survey. *Zagreb International Review of Economics and Business*, Vol: 11, No: 1, pp. 61-79.

Worlu, R. E. K. (2012). The validity of Herzberg's dual-factor theory on job satisfaction of political marketers. *An International Multidisciplinary Journal*, Vol: 6, No: 1, pp. 39-50.

Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, Vol: 28, No: 4, pp. 429-443.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 29, pp. 609-619.

Yang, J. T., Wan, C. S., Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 31, pp. 837-848.

Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, Vol: 42, pp. 214-239.

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, Vol: 41, pp. 129-140.

### EK-1: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Faktör Yükleri ve Aritmetik Ortalamaları

Stres Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Orjinal Ölçek	Arit. Ort.
<b>İş Yerine Bağlı Stres</b>				
Çalıştığım kurumu etkileyen hususlara iştirak edememekteyim, kurum kararlarında söz sahibi değilimdir	0,829		Örg.	2,8321
Politikleşmiş bir ortamda çalışıyorum	0,832		Örg.	2,8702
Çalıştığım işyeri aşırı bürokratik bir ortamdır	0,830		Örg.	2,8244
Üstlerimle ilişkimin iyi olduğunu söyleyemem	0,806		Birey.	2,8931
Çalıştığım kurumun değerleri, normları (iklimi ve kültürü) ile ilgili kendimi rahat hissedemiyorum	0,793		Örg.	2,6870
Çalıştığım kurum düzenli bir iş, işe odaklanma ve terfi imkanı sağlamamaktadır	0,823		Örg.	3,1069
Yeni iş fırsatları doğarsa iş yerimden ayrılmayı düşünüyorum	0,789		Birey.	2,8015
Düşüncelerim sık sık çalıştığım kurumdakiler ile ters düşer	0,689		Rol çat.	2,3969
İş yerim çok kalabalıktır	0,722		İş. fiz.koş.	3,0420
Genellikle işyerimde bana adil olmayan bir şekilde davranıldığımı hissediyorum	0,624		Örg.	2,6527
Çalışmak için üzerimde sürekli bir baskı hissedirim	0,666		Rol çat.	2,6947
İşyerim çok gürültülü bir ortamdır	0,701		İş. fiz.koş.	3,1260
Farklı birimlerin birbirleriyle çatışan talepleri arasında kalırım	0,565		Rol çat.	2,5954
İşim kendime ayırmam gereken zamanın çoğunu alır	0,809		İş yükü	3,1718
<b>İş Dışı Stres</b>				
Ev ortamının düzenlenmeye ihtiyacı vardır		0,943	Eve bağlı	1,8855
Ev ortamımdan memnun değilim		0,932	Eve bağlı	1,9237
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 71,937</b>	<b>50,509</b>	<b>21,429</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,934</b>				
<b>Barlett=4686,422</b>				
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>				
<b>İçsel İş Tatmini</b>				
Toplumda bana statü kazandırması bakımından (Sosyal Statü)		0,723	İçsel	3,5573
Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansının olması açısından (Ahlaki Değerler)		0,825	İçsel	3,7061
Bana sabit bir iş sağlaması açısından (Güvence)		0,857	İçsel	3,7405
Başkaları için birşeyler yapabilme imkanına sahip olmam açısından (Sosyal Hizmet)		0,872	İçsel	3,6947
İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından (Otorite)		0,686	İçsel	3,4351
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından (Yetenekleri Kullanma)		0,763	İçsel	3,5534
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından (İşletme Politikası ve Uygulamaları)		0,766	Dışsal	3,4924
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından (Sorumluluk)		0,693	İçsel	3,4389
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından (Yaratıcılık)		0,685	İçsel	3,4580
<b>Dışsal İş Tatmini</b>				
Beni sürekli meşgul etmesi açısından (Faaliyet)	0,853		İçsel	2,8588
Tek başıma çalışma imkanım olması açısından (Serbestlik)	0,827		İçsel	2,9389
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından (Çeşitlilik)	0,874		İçsel	2,8168

Yöneticimin bana davranışı açısından (Yönetici-İnsan İlişkileri)	0,728		Dışsal	3,0573
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından (Yönetici-Teknik)	0,723		Dışsal	3,0954
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından (Ücret)	0,751		Dışsal	3,0076
İş içinde terfi imkanım olması açısından (Yükselme)	0,816		Dışsal	2,9122
Çalışma şartları bakımından (Çalışma Koşulları)	0,715		Dışsal	3,1832
Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması açısından (Çalışma arkadaşları)	0,617		Dışsal	3,4427
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından (Takdir edilme)	0,747		Dışsal	3,1947
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (Başarı)	0,678		İçsel	3,3893
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 78,197</b>	<b>41,238</b>	<b>36,959</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,954</b>				
<b>Barlett= 7064,898</b>				
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>				
Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum	0,982			2,6450
Aktif bir şekilde alternatif iş arıyorum	0,978			2,6489
Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	0,975			2,5992
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>95,752</b>			
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,785</b>				
<b>Barlett= 1161,195</b>				

## EK-2: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları

	1		2		3		4		5		6		7	
	R	P	R	P	R	p	R	P	R	p	R	P	R	p
<b>İş Stresi (1)</b>			,996**	,000	,635**	,000	-,834**	,000	-,775**	,000	-,833**	,000	,832**	,000
<b>İş yerine bağlı stres (2)</b>	,996**	,000			,580**	,000	-,838**	,000	-,781**	,000	-,837**	,000	,826**	,000
<b>İş dışı stres (3)</b>	,635**	,000	,580**	,000			-,472**	,000	-,427**	,000	-,484**	,000	,581**	,000
<b>İş tatmini (4)</b>	-,834**	,000	-,838**	,000	-,472**	,000			,958**	,000	,978**	,000	-,859**	,000
<b>İçsel iş tatmini (5)</b>	-,775**	,000	-,781**	,000	-,427**	,000	,958**	,000			,887**	,000	-,801**	,000
<b>Dışsal iş tatmini (6)</b>	-,833**	,000	-,837**	,000	-,484**	,000	,978**	,000	,887**	,000			-,858**	,000
<b>İşten ayrılma niyeti (7)</b>	,832**	,000	,826**	,000	,581**	,000	-,859**	,000	-,801**	,000	-,858**	,000		

p&lt;0,05



**EK-3: İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Tatmini	İş stresi	-0,839	-24,822	0,000	616,153	0,000	0,703
İş Tatmini	Sabit	5,581	56,022	0,000	315,653	0,000	0,709
	İş yerine bağlı stres	-0,837	-19,574	0,000			
	İş dışı stres	-0,008	-0,193	0,847			
İçsel İş Tatmini	İş stresi	-0,776	-19,840	0,000	393,610	0,000	0,602
Dışsal İş Tatmini	İş stresi	-0,931	-24,020	0,000	576,946	0,000	0,690
	Sabit	5,655	49,068	0,000			
	İş yerine bağlı stres	-0,703	-14,055	0,000			
İçsel İş Tatmini	İş dışı stres	-0,110	-2,210	0,028	196,135	0,000	0,602
	Sabit	5,515	51,197	0,000			
	İş yerine bağlı stres	-0,883	-20,595	0,000			
Dışsal İş Tatmini	İş dışı stres	0,069	1,601	0,111	313,915	0,000	0,709
	İş stresi	0,825	23,559	0,000			
	Sabit	-0,223	-1,677	0,095			
İşten Ayrılma Niyeti	İş stresi	0,825	23,559	0,000	553,609	0,000	0,680
	Sabit	-0,223	-1,677	0,095			
	İş yerine bağlı stres	0,759	16,934	0,000			
İşten Ayrılma Niyeti	İş dışı stres	0,100	2,237	0,026	275,749	0,000	0,680
	İş tatmini	-0,866	-27,897	0,000			
	Sabit	6,164	40,984	0,000			
İşten Ayrılma Niyeti	İçsel iş tatmini	-0,293	-4,956	0,000	388,968	0,000	0,751
	Dışsal iş tatmini	-0,603	-10,192	0,000			
	Sabit	6,164	40,984	0,000			

p&lt;0,05