

## Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma (The Mediator Role of Job Satisfaction in the Impact of Job Engagement on Intent to Leave: A Research on Private School Teachers)

Hüseyin BOZ  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Meslek Yüksekokulu, Antalya, Türkiye. [hboz@akdeniz.edu.tr](mailto:hboz@akdeniz.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Çalışmaya Tutkunluk  
İşten Ayrılma Niyeti  
İş Tatmini  
Öğretmenler  
Yapısal Eşitlik Modellemesi

**Amaç** – Bu çalışmada çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisi ve iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünün araştırılması amaçlanmaktadır.

**Yöntem** – Araştırmada nicel araştırma desenlerinden olan ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri, özel okullarda görev yapan 203 öğretmenden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada, çalışmaya tutkunluk için Schaufeli vd.'nin (2002) geliştirdiği Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ve iş tatmini için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için, Cammann vd.'nin (1979) geliştirdikleri Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği'nden konuyla ilgili iki maddenin Toy Aray (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmasıyla elde edilen ifadeler kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılarak test edilmiştir.

Gönderilme Tarihi 29 Eylül 2020  
Revizyon Tarihi 28 Ocak 2021  
Kabul Tarihi 10 Mart 2021

**Bulgular** – Araştırmada elde edilen bulgular, çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğuna işaret eden Hipotez 1'i ve çalışmaya tutkunluğun iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip olduğunu ifade eden Hipotez 2'yi desteklemektedir. Bunun yanında, bulgular iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkili olduğunu belirten Hipotez 3'ü de desteklemektedir. Ayrıca, araştırmada iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 4 de desteklenmiştir.

**Makale Kategorisi:**  
Araştırma Makalesi

**Tartışma** – Araştırmada elde edilen tüm bulguların alanyazında daha önce yapılmış çalışmalarla tutarlı olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalışmaya tutkunlukları işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde, iş tatminlerini ise olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin iş tatminleri işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer yandan, iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Özellikle yüksek nitelikli, yetenekli öğretmenlerini elde tutma amacı güden özel okulların, sözü edilen öğretmenlerinin çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırıcı birtakım düzenlemelere gitmesi, onların iş tatminini de olumlu yönde etkileyerek, işten ayrılma niyetinden uzaklaşmalarına olanak verecektir. Bu çalışma, iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rolünü araştırması yönüyle alanyazındaki öncü araştırmalar arasındadır.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Work Engagement  
Intention to Leave  
Job Satisfaction  
Teachers  
Structural Equation Modeling

**Purpose** –In this study, it is aimed to investigate the effect of work engagement on the intention to leave and the mediating role of job satisfaction in this relationship.

**Design/methodology/approach** – The relational survey model, one of the quantitative research designs, was used in the study. The data of the survey was provided by questionnaire from 203 teachers from different private schools. In the study, Utrecht Work Engagement Scale-UWES developed by Schaufeli et al. (2002) for work engagement and The Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss et al. (1967) was used for job satisfaction. In order to measure the intention to leave, the expressions obtained from the Michigan Organizational Evaluation Scale developed by Cammann et al. (1979) by adapting two items related to the subject into Turkish by Toy Aray (2008) were used. Structural equation modeling has been used in testing research hypotheses.

Received 29 September 2020  
Revised 28 January 2021  
Accepted 10 March 2021

**Findings** – The findings obtained in the study support Hypothesis 1, which indicates that work engagement has a significant effect on the intention to leave, and Hypothesis 2, which states that work engagement has a significant and positive effect on job satisfaction. In addition, the findings also support Hypothesis 3, which states that job satisfaction has a significant and negative effect on the intention to leave. In addition, Hypothesis 4, which states that job satisfaction has a mediating effect between work engagement and intention to leave, is also supported.

**Article Classification:**  
Research Article

**Discussion** – It has been observed that all the findings obtained in the study are consistent with previous studies in the literature. Teachers' work engagement affects their intention to leave negatively and their

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Boz, H. (2021). Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 343-358.

job satisfaction positively. Teachers' job satisfaction negatively affects their intention to leave. On the other hand, job satisfaction has been seen to play a full mediating role between work engagement and intention to leave. Especially private schools, which aim to retain their highly qualified and talented teachers, go through some regulations that increase the level of work engagement for their teachers, which will positively affect their job satisfaction and allow them to move away from the intention to leave. This study is among the pioneering studies in the literature in terms of investigating the mediating role of job satisfaction between work engagement and intention to leave.

## 1. Giriş

Günümüzün yoğun rekabet ortamında ayakta kalma ve rekabet üstünlüğü sağlama kaygısı güden işletmeler için yetenekli işgörenlere sahip olmak önemli bir meziyete dönüşmüş durumdadır. Bununla bağlantılı olarak, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler en iyi işgörenlerle çalışabilmenin mücadelesini vermektedir. İşgücü piyasasında yaşanan istihdam sorunlarının da etkisiyle işletmeler için çok sayıda aday olmakla birlikte, işletmelerin beklentilerine yanıt vermesi umulan yetenekli işgörenler sınırlıdır. Rekabet üstünlüğü vadeden bu yetenekli işgörenleri cezbetme, işe alma, geliştirme ve elde tutma işletmeler için kritik önemdedir.

Rekabette önemli bir unsura dönüşen işgörenlerin işe alımı sonrasında, işletmelerin karşılaşabileceği arzu etmedikleri bir durum, söz konusu işgörenlerin işten ayrılma davranışı sergilemeleridir. Özellikle sahip oldukları yetenekli işgörenlerini kaybetmek istemeyen işletmeler, onlar işten ayrılmadan önce bu durumu farkederek çözümler geliştirme gereği duyarlar. Bu bağlamda, işgörenlerin işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli öncülü olarak (Tett ve Meyer, 1993; Mitchell vd., 2001) işletmelere ipucu verecektir. Bu sayede, işgörenlerinin işten ayrılma niyetini farkederek işletmeler, bu niyetin işten ayrılma davranışına dönüşmemesi ve mümkün ölçüde bu niyetin azaltılması ve ortadan kaldırılması hususunda adımlar atmak durumunda olacaktır. Böyle bir koşulda, işletmeler açısından bu sürecin yönetilmesini kolaylaştıran çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini gibi örgütsel davranış konuları öne çıkmaktadır.

Bakker ve Albrecht'e (2018) göre, örgütlerde elde edilen bireysel sonuçların, takım sonuçlarının ve örgütsel sonuçların iyi bir tahminicisi olarak görülen bir pozitif örgütsel davranış konusu olan çalışmaya tutkunluk, özellikle son dönemde akademik çalışmalarda yoğun ilgi görmektedir. İşgörenlerin iş yaşamında sadece olumsuzluklardan uzaklaşmakla yetinmeyip, işlerini yaparken mutlu olmayı ve işlerinin kendileri için anlam taşımalarını da arzu etmeleri, dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarını içeren çalışmaya tutkunluğu ilgi çekici bir konu haline getirmektedir (Schaufeli vd., 2006; Schaufeli ve Bakker, 2003). Farklı araştırmaların ulaştığı sonuçlar, çalışmaya tutkunluğun örgütlerdeki davranışsal ve tutumsal sonuçların geniş bir yelpazesini açıklayan temel bir mekanizma olabileceğini göstermektedir (Schaufeli ve Bakker 2004; Rich vd., 2010; Alfes vd., 2013). Yüksek çalışmaya tutkunluk sergileyen işgörenlerin iş performanslarının da yüksek olması çalışmaya tutkunluğa olan ilgiyi desteklemektedir (Rich vd., 2010; Christian vd., 2011; Costa vd., 2015).

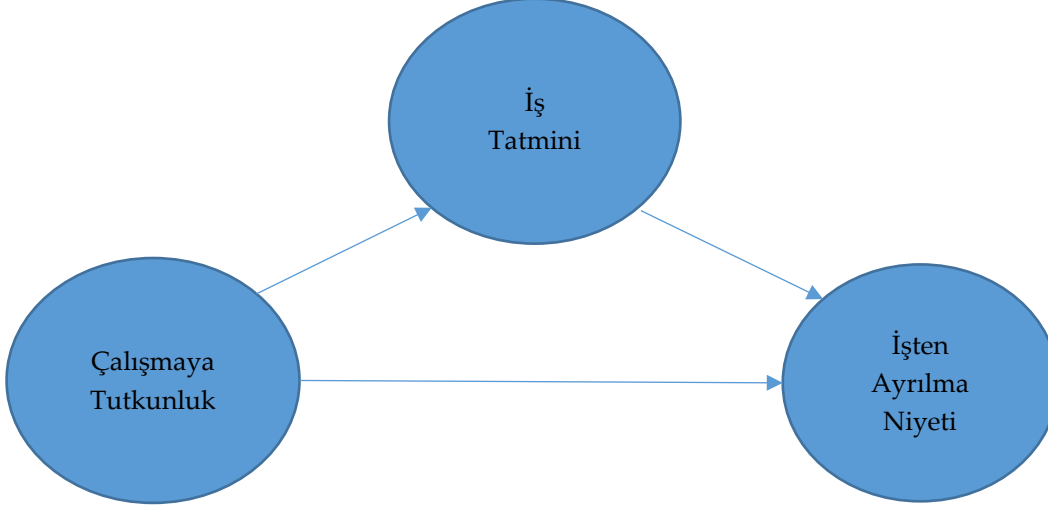
Örgütsel davranış alanyazınında köklü kavramlardan biri olan ve en çok araştırılan iş tutumları arasında yer alan iş tatmini, işletmelerin başarısında kilit bir bileşen (Mollah, 2015) olarak görülmektedir. İş performansı ile olumlu yönde ilişkili bir kavram olan iş tatmini, çalışmaya tutkunlukla karşılaştırıldığında performans ve diğer örgütsel çıktılarla ilişkisi daha fazla araştırılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Çankır ve Arıkan, 2019). Yüksek iş tatmini olan işgörenler işine ve çalıştığı örgüte daha olumlu ve yapıcı yaklaşırken, düşük iş tatmini söz konusu olan işgörenler olumsuz bir bakışa sahip olabilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000'den akt. Özyılmaz ve Süner, 2015). İş tatmininin derecesi aşırı memnuniyet ile aşırı memnuniyetsizlik arasında gerçekleşebilmektedir (Keklik ve Coşkun Us, 2013; Çalışkan ve Bekmezci, 2019). İşgörenlerin işlerini sevmeye ya da sevmemeleri iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. İşgörenlerin algıları işlerine ve iş çevrelerine karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmelerini etkileyebilmektedir. İşgörenin iş çevresi onun gereksinimlerine, değerlerine ve kişisel karakteristiklerine karşılık verdiği ölçüde, işgörenin iş tatmininin düzeyi yükselebilecektir (Abraham, 2012). Yapılan çalışmalarda çok sayıda değişkenle ilişkilendirilen iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile de yakından ilişkilidir. Schlesinger ve Zornitsky'e (1991) göre, işten ayrılma niyeti işinden tatmin olmayan işgörenlerde işinden tatmin olanlara nazaran üç kat daha yüksektir.

Bu çalışmada, çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve iş tatmininin bu etkideki aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırma özel okul öğretmenlerine yönelik gerçekleştirilmiştir. Alanyazın incelendiğinde çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen önemli sayıda çalışma (örn. Koyuncu vd., 2006; Yalabik vd., 2013; Thirapatsakun vd., 2014; Baklaieva, 2016; Memon vd., 2017; Al-Shbiel vd., 2018; Boz, 2020a) dikkat çekmekte, ancak iş tatmininin bu etkide aracı rol üstlendiğine işaret eden sınırlı

sayıda çalışma (örn. Høigaard vd., 2012; Çankır ve Arıkan, 2019) olduğu göze çarpmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, çalışmanın özellikle iş tatmininin aracılık rolünü de ele alması yönüyle alanyazına zenginlik katacağı söylenebilir.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri

Çalışmada özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunculuklarının, işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmektedir. Ayrıca, iş tatmininin bu ilişkide aracı rolü üstlenip üstlenmediği de araştırma kapsamında araştırılmaktadır. Sözü edilen ilişkileri ele alan ve araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilecek olan model Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### Çalışmaya Tutkunluk

Son dönemde yapılan araştırmalarda sıklıkla ele alınan pozitif örgütsel davranış konuları arasında yer alan çalışmaya tutkunluk, öncelikle tükenmişlik konusundaki çalışmalar içerisinde araştırmalara konu edilmiş ve ‘tükenmişlik kavramının tersi’ (Maslach vd., 2001) olarak ele alınmıştır (Schaufeli vd., 2002). Bu bağlamda, Maslach ve Leiter (1997) işgörenlerin tükenmişlik belirtileri göstermemesini çalışmaya tutkunluk olarak ifade etmişlerdir. İşe ilişkin olumsuz bir zihinsel süreç olarak nitelendirilen tükenmişlik kavramının tersi olarak değerlendirildiği süreçte çalışmaya tutkunluk, tükenmişliğin üç boyutu olarak kabul gören ‘bitkinlik’, ‘işe yabancılaşma’ ve ‘düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin’ tam karşısı olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, tükenmişliğin düşük olması çalışmaya tutkunluğun yüksek olduğunu göstermektedir (Bal, 2009). Tükenmişlik konusunda uzun soluklu çalışmalar yapan araştırmacılar, çalışmaya tutkunluğu 2000’li yıllardan itibaren tükenmişlikten bağımsız, ayrı bir kavram olarak ele almışlardır (Schaufeli vd., 2002; Bal, 2009).

Genel kabul görmüş bir tanıma göre çalışmaya tutkunluk, “dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum” olarak ele alınmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74). Çalışmaya tutkunluk, “iş aktivitesinin doğasında bulunan zevk ve coşkuyu yaşamak için gerçekleştirilen bir içsel motivasyon formu” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Demerouti vd., 2015: 89). Koyuncu vd.’ne (2006) göre, duygusal-bilişsel boyutlarıyla çalışmaya tutkunluk kısa süreli geçici değil, sürekli bir duruma işaret etmektedir. Poon’a (2013) göre, çalışmaya tutkunluk işgörenin kendini mutlu, sağlıklı, iyi ve huzurlu hissetmesinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Çalışmaya tutkunluk dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarından oluşmaktadır. Schaufeli ve Bakker’e (2004) göre, dinçlik ve adanmışlık çalışmaya tutkunluğun ana boyutları olarak değerlendirilmekte, diğer yandan yoğunlaşma çalışmaya tutkunluğun bir sonucu olarak görülmektedir.

Çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu işgörenin yüksek düzeyde enerjik olması, çalışması sırasında zihinsel açıdan dirençli, işi konusunda çabalarken istekli, işiyle ilgili karşılaşacağı zorluklar konusunda sabırlı olması, işini yaparken yılmayıp sebat göstermesi gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu boyut bağlamında, çalışırken kendini enerjik hisseden işgören yaptığı işle güdülenmekte ve zorluklarla karşılaşmasına karşın sabrederek

işini sürdürmektedir. Adanmışlık boyutu işgörenin işine ne ölçüde önem verdiğini ve işine karşı beslediği aitik duygusunu ifade etmektedir. Çalışmaya kendini adanmış işgörenler işlerinin ilgi çekici olduğu, mücadele gerektirdiği, bir amaca hizmet ettiği ve anlamlı olduğu kanaati taşımaktadırlar. Ayrıca işgörelere yaptıkları iş ilham vermekte, bundan ötürü işgörenler işlerinin gereklerini hevesli biçimde yerine getirmekte ve işleriyle gurur duymaktadırlar. Yoğunlaşma boyutu işgörenin işine tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalması anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma boyutu bağlamında, işgören yaptığı işe kendini kaptırmakta, zamanın nasıl geçtiğini farkedememekte ve çalışma sırasında mola vermekte zorlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002; Alarcon ve Lyons, 2011; Turgut, 2011; Takawira vd., 2014; Boz, 2016; Çankır ve Arıkan, 2019).

Bakker ve Demerouti'ye (2008) göre, çalışmaya tutkun işgörenlerin çalışmaya tutkun olmayan işgörenlerden daha iyi performans göstermeleri dört nedene dayandırılmaktadır. Öncelikle çalışmaya tutkun işgörenler işlerine karşı olumlu duygu beslemektedirler ve bu durumu verimlilik takip etmektedir. İkinci olarak, çalışmaya tutkun işgörenler iş fırsatlarına daha açık, daha kendinden emin ve iyimserdirler (Cropanzano ve Wright, 2001). Üçüncü olarak, çalışmaya tutkunluğun işgörenlerin refahı ile olumlu yönde ilişkisi söz konusudur ve bu durum daha iyi performansa olanak vermektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004; Shimazu vd., 2012). Son olarak, çalışmaya tutkun işgörenler kendi kaynaklarını yaratma yeteneğine sahip olduklarından daha verimli çalışabilmektedirler (Takawira vd., 2014).

Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının işle ilgili davranışlara ve tutumlara etkisini açıklama hususunda katkı sunabilir. Sosyal değişim kuramı, işgören ile örgüt arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında genel bir çerçeve oluşturmakta ve örgütlerdeki değiş-tokuş ilişkilerinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu kuramın temel söylemi, işgörenler ile işletmeler arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkinin olduğuna vurgu yapmaktadır. İşgörenin, işletmenin kendisine değer verdiğini ve yarar sağladığını algılaması söz konusu olursa, ilgili işgören de işletmesine karşı kendini sorumlu hissedecektir (Shore ve Wayne, 1993; Kalemci Tüzün, 2013; Boz, 2019). İşletmelerin sağladığı kaynaklara karşılık olarak, işgörenler çalışmaya tutkun hale gelebilmektedir (Saks, 2006). Sosyal değişimde işgörenler, örgütlerinden ekonomik ve sosyo-duygusal çıktı yönünden tatmin olduklarında çalışmaya tutkunlukları da yükselmektedir (Erdirençelebi ve Karataş, 2019).

### *Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi*

İşten ayrılma niyeti kısaca, "bilinçli ve planlanmış biçimde işletmeyi terk etmeye niyetlenmek" olarak tanımlanabilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 260). Mobley (1982: 10) işten ayrılma niyetini, "işten ayrılma davranışından farklı olarak işgörenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek konusunda kendilerini değerlendirme niyetleri" olarak ele almıştır. Çekmecelioglu'na (2014: 26) göre ise, işten ayrılma niyeti, işgörenlerin yürüttükleri işleri ya da kariyerlerini bırakıp başka bir iş ya da kariyerde devam etme arzusu olarak ele alınmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin örgüt açısından bir maliyeti söz konusudur. Bu çerçevede değerlendirilecek olursa işten ayrılma niyetini önceden tahmin etmek ve işgörenleri niyetlerinden vazgeçirecek birtakım önlemler almak örgütsel bir gereklilik olarak değerlendirilebilir (Hwang vd., 2006). Genel itibariyle, işten ayrılma niyeti olumsuz olarak değerlendirilmekle birlikte, işletmeler için bir fırsat olarak da nitelendirilebilmektedir. Özellikle düşük performanslı ve verimsiz işgörenlerin işten ayrılmalarının işletme açısından olumlu tarafları söz konusudur. Bundan ötürü, işten ayrılma niyetinin olumsuzluğu örgütsel bağlılığı yüksek, örgütün kültürüne uyumlu, verimli ve yüksek performansa sahip işgörenler için geçerli olmaktadır (Çalışkan ve Bekmezci, 2019). İşletmeler özellikle performans vadeden yetenekli işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerini öğrenme ve bunun işten ayrılma davranışına dönüşmesinin önüne geçmeye odaklanmaktadır denebilir.

İşten ayrılma niyeti ile fiili olarak işten ayrılma davranışı farklı olgular olarak ele alınmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının aksine kesin olmayan, ancak sıklıkla iş arama davranışı ile ilgili bir durumdur (Sousa-Poza ve Henneberger, 2002). İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından önenebilir bir niteliği söz konusudur. İşgörenin koşullarında gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasına olanak sağlayabilecektir (Ercan, 2016). Mor Barak vd.'nin (2001) ifadesiyle işletmelerde işgören devrinin ve artan devamsızlık oranlarının yol açtığı ekonomik, psikolojik ve sosyolojik sorunlar işten ayrılma niyetinin tespitini işletmeler açısından zorunlu hale getirmektedir. İşten ayrılma niyeti özellikle

işgören devrinin en iyi tahmindisi olarak tespit edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993; Griffeth vd., 2000; Mitchell vd., 2001; Bothma ve Roodt, 2013).

Alanyazında gerçekleştirilen pek çok çalışmada işten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörlerin ele alındığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örnek vermek gerekirse, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın (Arnold ve Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Shore ve Martin, 1989; Tett ve Meyer, 1993), tükenmişliğin (Jackson vd., 1986), içsel ödüllerin (Lachman ve Diamant, 1987), iş güvencesizliğinin (Rosenblatt ve Ruvio, 1996), örgütsel politikaların (Cropanzano vd., 1997), psikolojik sermayenin (Erkuş ve Fındıklı, 2013), işgöreni güçlendirmenin (Kim ve Fernandez, 2015), liderlik algısının (Lagerlund vd., 2015), yönetici yetenek yönetimi yetkinlikleri algısının (Boz, 2016), insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısının (Boz, 2019) işten ayrılma niyetiyle ilişkisi ele alınmıştır.

Saks'a (2006) göre, çalışmaya tutkunluk bir bireyin tutumları, niyetleri ve davranışları ile ilişkilidir. Bu nedenle, tutkun işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlı olmaları ve örgütlerinden ayrılma eğilimlerinin daha düşük olması muhtemeldir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Takawira vd., 2014). Alanyazın incelendiğinde çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkilerin olduğunu gösteren önemli sayıda çalışma görülmektedir (Koyuncu vd., 2006; Saks, 2006; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Halbesleben, 2010; Bhatnagar, 2012; Wesley ve Krishnan, 2013; Yalabik vd., 2013; Thirapatsakun vd., 2014; Takawira vd., 2014; Özyılmaz ve Süner, 2015; Baklaieva, 2016; Akgün, 2017; Memon vd., 2017; Al-Shbiel vd., 2018; Gökaslan, 2018; Çankır ve Arıkan, 2019; Boz, 2020a). Bu çalışmalar ışığında, araştırmamızın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*Hipotez 1: Özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunlukları, onların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.*

#### *Çalışmaya Tutkunluğun İş Tatmini ile İlişkisi*

İş tatmini işgörenin işine ve işinin sağladıklarına ilişkin algısı ve söz konusu algıya karşılık verdiği duygusal cevap olarak ele alınmaktadır (Luthans, 1994: 114). Diğer yandan, Robbins ve Judge (2012: 77) ise, iş tatminini, işin özelliklerinin değerlendirilmesiyle oluşan, işe dair olumlu his biçiminde tanımlamıştır. İş tatmini, işgören tarafından iş koşullarının (işin kendisi, yönetim ve yöneticilerin davranış ve tutumları, örgütsel iklim) veya işten elde ettiği sonuçların (ücret, iş güvenliği) değerlendirilmesidir (Çankır ve Arıkan, 2019: 1135). Bakan ve Büyükbeşe'ye (2004: 7) göre, iş tatmini bireyin işine karşı genel tutumunu göstermekte olup, işin özellikleriyle işgörenin isteklerinin birbirine uymasıyla gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluğunu belirleyen bir durumdur.

İş tatmini alanyazında sıklıkla araştırılan örgütsel davranış konuları arasında yer almaktadır. Dormann ve Zapf'a (2001) göre, iş tatmininin çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği ve iletişim gibi bireye özgü değerlendirilmesi ile ilgilenenler için taşıdığı önemden dolayı ve iş tatminsizliğinin işe devamsızlıkta artış, örgütsel verimlilikte yaşanan düşüş, işle ilgili dalgalanmalar yaşanması ve işletmenin sabote edilmesi gibi çalışma yaşamına ilişkin sorunların ana nedeni olarak değerlendirilmesinden dolayı bu ölçüde araştırmalara konu olmaktadır. Bu gerekçeler iş tatmininin, çalışma koşulları ile çalışma koşullarının bireysel ve örgütsel sonuçları arasında bağlantıyı sağlayan önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. İş tatminini bu ölçüde önemli hale getiren durum ise çok farklı değişkenler üzerinde etkili olabilmesinden gelmektedir denebilir. İş tatmini bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etki yapmakta, performans, verimlilik ve motivasyonla olumlu yönde ilişki göstermektedir. Ayrıca iş tatmini bireysel ve örgütsel çıktıları olumsuz etkileyecek stres, yorgunluk, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle büyük ölçüde olumsuz ilişkiler göstermektedir (Akçakanat, 2019).

Luthans (1994), işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı, yönetim ve iş arkadaşları olmak üzere iş tatmini üzerinde etkili olan beş boyuttan söz etmektedir. İş tatmini konusunda sıklıkla yapılan bir sınıflandırmada ise, iş tatmini içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bireyin işini iyi yapması ya da üstlendiği görevleri başarılı biçimde yerine getirmesi neticesinde elde ettiği kazanımlara dair değerlendirme içsel iş tatmini bağlamında ele alınabilmektedir. Yönetici ya da işletmenin bireye sunduğu statü, tanınma ya da terfi gibi kazanımlara dair bireyin değerlendirmeleri ise dışsal iş tatmini ile bağlantılı olarak incelenmektedir (Arvey vd., 1989; Gürbüz, 2010). İçsel iş tatmini daha çok iş ile ilgili görülürken, dışsal iş tatmini işletmenin kimliği ve özelliği ile ilişkilendirilmektedir (Gürbüz, 2010). Başarma duygusu gibi çalışma sırasında hissedilen tatmin içsel iş tatmini, diğer yandan ücret ve ekonomik ödüller gibi çalışma sonucunda elde edilen tatmin ise

dışsal iş tatmini olarak değerlendirilmektedir (Deniz, 2005). İçsel tatmin unsurları bireylerin işlerinden genel tatminlerine dışsal tatmin unsurlarına oranla daha fazla etki etmektedir (Arvey vd., 1989).

Alanyazın incelendiğinde iş tatmini ile psikolojik güçlendirme (Çalışkan ve Hazır, 2012), yaşam tatmini (Aşan ve Erenler, 2008), iletişim (Eroğlu, 2011), çalışma koşulları ve yönetim tarzı (Erdil vd., 2011), yönetici yetenek yönetimi yetkinlikleri algısı (Boz, 2016), örgütsel güven (Yazıcıoğlu, 2009), işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları (Ergün ve Boz, 2017), örgütsel adalet (Keklik ve Coşkun Us, 2013) arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazında iş tatmini ile çalışmaya tutkunluğun ilişkisi farklı sektörlerde önemli sayıda çalışmada araştırılmış ve iki değişken arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Koyuncu vd., 2006; Kamalanabhan ve Prakashsai, 2009; Giallonardo vd., 2010; Alarcon ve Edwards, 2011; Høigaard vd., 2012; Yeh, 2013; Rayton ve Yalabik, 2014; Çankır ve Arıkan, 2019; Boz, 2020b). Alanyazındaki bu çalışmalara dayalı olarak araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*Hipotez 2: Özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunlukları, onların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.*

### *İş Tatmininin Aracılık Rolü*

Yoğun şekilde araştırmalara konu edilen iş tatmini, farklı değişkenlerin öncülü durumundadır. Örnek vermek gerekirse, alanyazında iş tatmininin işten ayrılmayı (Arnold ve Feldman, 1982) olumsuz yönde, bireyin kendi sosyal kaytarma davranışını (Şeşen ve Kahraman, 2014) olumsuz yönde, örgütsel bağlılığı (Fu ve Deshpande, 2014) olumlu yönde, iş tükenmişliğini (Peng vd., 2016) olumsuz yönde, çalışmaya tutkunluğu (Boz, 2020b) olumlu yönde etkilediği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Alanyazına bakıldığında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin de sıklıkla ele alındığı, bu araştırmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve olumsuz yönde ilişkilerin olduğu ya da iş tatmininin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Spector, 1985; Scott vd., 2006; Çetin ve Varoğlu, 2015; Jaramillo vd., 2006; Poyraz ve Kama, 2008; Anafarta, 2015; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Boz, 2016; Çankır ve Arıkan, 2019; Akçakanat, 2019). Bütün bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*Hipotez 3: Özel okul öğretmenlerinin iş tatminleri, onların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.*

Alanyazında öncülleri ve sonuçları çok sayıda araştırmaya konu olan iş tatmininin farklı değişkenler arasında aracı rolü üstlendiğini gösteren çalışmalar da söz konusudur. Bu bağlamda ele alındığında iş tatmininin işgören koçluğu ile işten ayrılma niyeti arasında (Eğri, 2013), işgören koçluğu ile duygusal bağlılık arasında (Eğri, 2013), algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında (Anafarta, 2015), örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında (Crow vd., 2012), yönetici yetenek yönetimi yetkinlikleri algısı ile işgörenin işten ayrılma niyeti arasında (Boz, 2016), kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında (Karamanlıoğlu vd., 2019), algılanan iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında (Akçakanat, 2019) aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar arasında geçen Høigaard vd. (2012) çalışmaya tutkunluk ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve olumsuz yönde ilişkiler tespit etmiştir. Alanyazındaki diğer bir çalışmada ise, Çankır ve Arıkan (2019) iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar ışığında, araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

*Hipotez 4: Özel okul öğretmenlerinin iş tatminlerinin, onların çalışmaya tutkunlukları ile işten ayrılma niyetleri arasında aracılık rolü vardır.*

### **3. Yöntem**

#### *Örneklem*

Araştırmada nicel araştırma desenlerinden olan ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın genel evreni özel okul öğretmenlerinden, araştırma evreni ise Antalya'nın Manavgat ilçesinde çalışmakta olan özel okul öğretmenlerinden meydana gelmektedir. Araştırmanın örneklemini, Antalya'nın Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren farklı özel okullarda görev yapan 203 öğretmenden oluşmaktadır. Gürbüz ve Şahin'e (2015)

göre, yapısal eşitlik modellemesinden yararlanan çalışmalarda örneklem büyüklüğünün 200 olması yeterli görülmektedir. Araştırmada değerlendirilen veriler 25 Nisan 2019-10 Mayıs 2019 zaman aralığında toplanmıştır. Katılımcı öğretmenlerin cinsiyet açısından dengeli dağıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin %50,2'si (102 kişi) kadın, %48,8'i (101 kişi) ise erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%80,8'ine karşılık gelen 164 kişi) 26-45 yaş aralığındadır. Katılımcı öğretmenlerin %17,2'sine karşılık gelen 35 kişi lisans eğitimi sonrası yüksek lisans da yapmıştır. Öğretmenlerin %5,9'u medeni durumunu belirtmemiş, %53,2'sine karşılık gelen 108'i evli olduğunu, %40,9'una karşılık gelen 83'ü ise bekâr olduğunu ifade etmişlerdir. Branşlarına göre sınıflandırıldığında öğretmenlerin %19,2'sinin (39 kişi) matematik, %13,8'inin (28 kişi) İngilizce ve %12,8'inin (26 kişi) Türkçe öğretilerinden oluştuğu, geriye kalanlarının ise az sayılı olarak farklı branşlarda (beden eğitimi, fizik, kimya, okul öncesi, sosyal bilgiler, Almanca, biyoloji,... gibi) görev yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin sadece %6,4'ünün (13 kişi) müdür ve müdür yardımcılığı gibi idari bir görevi varken, %93,6'sının (190 kişi) idari bir görevi olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin çok büyük bir bölümünü oluşturan %85,2'si (173 kişi) ilgili okulda 0-5 yıl arasında çalışmakta olduğunu belirtirken, 15 yıl ve daha fazla aynı okulda çalıştığını ifade eden öğretmen olmamıştır.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırma verileri anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Anketlerde yer alan tüm ölçekler 5'li Likert şeklinde (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum ya da 1-hiç memnun değilim, 5-çok memnunum) düzenlenmiştir. Ölçeklerin yanında ankette, araştırmanın amacı ile bağlantılı olacak şekilde bazı demografik sorular da yer almıştır.

Öğretmenlerin çalışmaya tutkunlukları Schaufeli vd.'nin (2002) geliştirdiği ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) ile ölçülmüştür. Bu ölçek 17 ifadeden oluşmakta olup dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Dinçlik boyutunda "İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.", yoğunlaşma boyutunda "Çalışırken çevremdeki herşeyi unutuveririm." ve adanmışlık boyutunda "İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum." ifadeleri örnek verilebilir. Turgut'un (2011) çalışmasında ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,89; dinçlik boyutunun 0,81; yoğunlaşma boyutunun 0,86 ve adanmışlık boyutunun 0,87 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin iş tatminine yönelik verilerin toplanmasında 20 ifadeden oluşan Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" ve "başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden" içsel iş tatmini boyutundaki ifadelerle örnek oluştururken, "yaptığım iş karşısında takdir edilmem yönünden" ve "mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından" ifadeleri ise dışsal iş tatmini boyutundaki ifadelerle örnek verilebilmektedir. Boz (2016) yaptığı çalışmada iş tatmini ölçeğinin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,93; içsel tatmin boyutunun 0,89 ve dışsal tatmin boyutunun 0,90 olarak bulmuştur.

Öğretmenlerin işten ayrılma niyetiyle ilgili ifadeler, Cammann vd.'nin (1979) geliştirdikleri Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği'nden konuyla ilgili iki maddenin alınarak, Toy Aray (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Öğretmenlere yöneltilen ifadelerden biri "Yakın bir zamanda yeni bir iş aramayı düşünüyorum." şeklindedir. Tek boyut olarak ele alınan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı Toy Aray (2008) tarafından 0,78 olarak hesaplanmıştır.

### *İstatistikî İşlemler*

Araştırmanın veri analizleri IBM SPSS 21 ve IBM SPSS AMOS 22 paket programları yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılarak test edilmiştir. YEM, IBM SPSS AMOS 22 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri iki ayrı model üzerinden gerçekleştirilmiştir. İlk modelde bağımsız değişkenin (çalışmaya tutkunluk), bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci modelde ise, ilk modelde yer verilen ilişkiye aracı değişken (iş tatmini) ilave edilmiştir. Araştırmada aracılık etkisinin anlamlılığı, Sobel Testi ile irdelenmiştir. Ayrıca çalışmada, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerinin saptanması için IBM SPSS 21 paket programı yardımıyla korelasyon analizi de gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Bulgular

Çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliklerini test etmek için IBM SPSS AMOS 22 paket programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tek boyuttan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği için DFA gerçekleştirilmemiştir. DFA'da ve YEM'de çok sayıda iyi uyum istatistiğine bakılabilmektedir. Ancak bu çalışmada iyi uyum istatistikleri olarak Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI), Ki-Kare İstatistiği (Chi-Square-  $\chi^2$ ) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) değerleri kullanılmıştır. Meydan ve Şeşen'e (2011) göre bahsi geçen uyum indeksleri için kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri;  $\chi^2/sd \leq 5$ , GFI  $\geq 0,85$ ; AGFI  $\geq 0,85$ ; RMSEA  $\leq 0,08$  şeklindedir. DFA sonuçlarına bakıldığında; çalışmaya tutkunluk ölçeği [ $\chi^2(111, N = 203) = 301,49$ ;  $\chi^2/sd = 2,74$ ; RMSEA = 0,073; GFI = 0,89; AGFI = 0,86] ve iş tatmini ölçeği [ $\chi^2(126, N = 203) = 283,99$ ;  $\chi^2/sd = 2,25$ ; RMSEA = 0,071; GFI = 0,90; AGFI = 0,87] için mevcut durum itibarıyla kabul edilebilir uyum değerlerine sahip oldukları söylenebilmektedir. Elde edilen DFA bulguları söz konusu modellerin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymakta ve ölçeklerin geçerliliğinin sağlandığına işaret etmektedir.

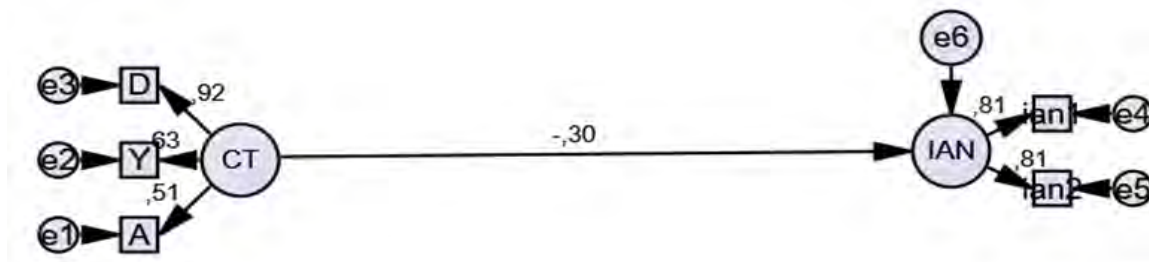
Tablo 1'de araştırmanın ana değişkenlerinin ortalama değerleri, standart sapma değerleri, Pearson korelasyon katsayıları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları toplu olarak görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin çalışmaya tutkunluklarının iş tatminleri ile ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ) olumlu yönde, işten ayrılma niyetleri ile ( $r = -0,25$ ;  $p < 0,01$ ) olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ise ( $r = -0,31$ ;  $p < 0,01$ ) olumsuz yönde ilişki saptanmıştır.

**Tablo 1.** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik Katsayısı ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S. S.	Cronbach Alfa	1	2	3
1. Çalışmaya Tutkunluk	4,13	0,47	0,86	1,00		
2. İş Tatmini	3,90	0,55	0,90	0,55**	1,00	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2,16	1,10	0,79	-0,25**	-0,31**	1,00

\*\*p < 0,01 düzeyinde anlamlı.

Araştırmada test edilen hipotezler için iki YEM modelinden yararlanılmıştır. Şekil 2'de yer verilen ilk modelde bağımsız değişken olarak ele alınan çalışmaya tutkunluğun, bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin uyum iyiliği değerleri modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $\chi^2(4, N = 203) = 11,234$ ;  $\chi^2/sd = 2,81$ ; RMSEA = 0,08; GFI = 0,98; AGFI = 0,92]. Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere, özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunluklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0,30 ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuç "Hipotez 1: Özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunlukları, onların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler." hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.



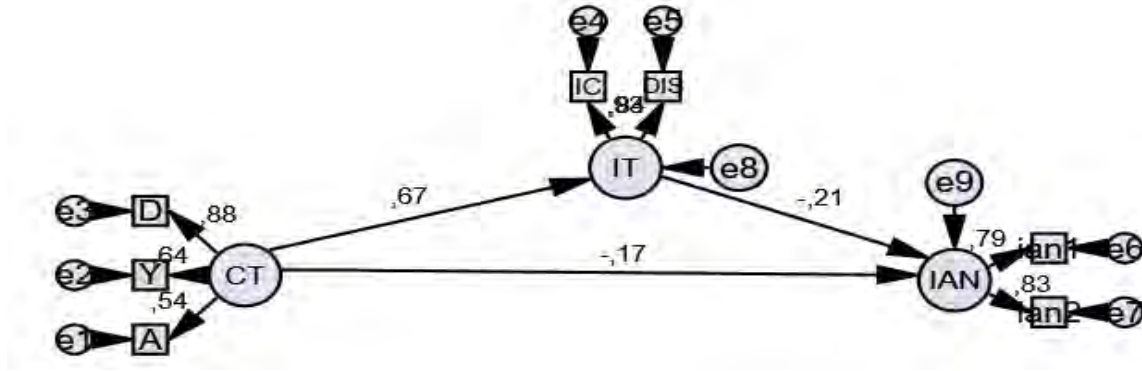
\*p < 0,05

D= Dinçlik, Y= Yoğunlaşma, A= Adanmışlık, CT = Çalışmaya Tutkunluk, IAN= İşten Ayrılma Niyeti.

**Şekil 2.** Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisini Gösteren Model



Diğer hipotezlerin test edilebilmesi için aracı etkiyi de gösteren ikinci bir modelden yararlanılmıştır. Sözü edilen modelde bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi Şekil 3'de yer verildiği biçimde görülebilmektedir. Bu modele ait uyum istatistikleri iyi uyuma işaret etmektedir [ $\chi^2 (11, N = 203) = 23,70$ ;  $\chi^2/sd = 2,15$ ; RMSEA = 0,07; GFI = 0,97; AGFI = 0,92]. Bu modelde çalışmaya tutkunluğun iş tatmini üzerindeki etkisi 0,67 ( $p < 0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu durum "Hipotez 2: Özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunlukları, onların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler." hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bunun yanında, bu modele dayalı olarak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin -0,21 ( $p < 0,05$ ) olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, "Hipotez 3: Özel okul öğretmenlerinin iş tatminleri, onların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler." hipotezinin desteklendiğine kanıt oluşturmaktadır.



\* $p < 0,05$

D= Dinçlik, Y= Yoğunlaşma, A = Adanmışlık, CT = Çalışmaya Tutkunluk, IC = İçsel Tatmin, DIS = Dışsal Tatmin, İT = İş Tatmini, İAN = İşten Ayrılma Niyeti

Şekil 3. İş Tatmininin Aracı Etkisi Gösteren Model

Araştırmada Hipotez 4 iş tatmininin aracılık etkisine odaklanmaktadır. Baron ve Kenny'e (1986) bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için dört temel koşulun yerine getirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunlardan ilki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahip olması gerektiği şeklindedir. İkinci olarak, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması gerekli görülmektedir. Üçüncü olarak, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı düzeyde etkilemesi gerekmektedir. Dördüncü ve son koşulda ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle birlikte azalması ya da anlamsızlaşması gerekmektedir. Eğer etki tamamen anlamsızlaşıyorsa tam aracılık etkisinin varlığından, etkinin anlamlılığı düşüyor ise kısmi aracılık etkisinin olduğundan söz edilmektedir. Bu bağlamda bakıldığında, Şekil 2'de yer alan ilk modelde bağımsız değişken çalışmaya tutkunluğun bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0,30 ( $p < 0,05$ ) olarak saptanmış olduğundan Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık ile ilgili ilk koşulunun yerine getirildiği anlaşılmaktadır. Şekil 3'de yer alan ikinci modelde ise, aracılığın diğer koşullarının sağlandığı göze çarpmaktadır. Bahsi geçen şekilde, aracı değişken olan iş tatmininin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi -0,21 ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuş, bağımsız değişken olan çalışmaya tutkunluğun aracı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi de 0,67 ( $p < 0,05$ ) olarak tespit edilmiştir. Şekil 3'de yer alan modelde iş tatmininin aracı değişken olarak modele katılmasının sonucu olarak, çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamen anlamsızlaştığı saptanmıştır (-0,17;  $p > 0,05$ ). Baron ve Kenny'e (1986) göre ortaya çıkan bu tablo iş tatmininin, çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, aracı değişkenin eklenmesi sonrasında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlendiyse gerçekleştirilen, bulunan aracılık etkisinin anlamlılığını sorgulayan Sobel Testi'ne (Sobel, 1982) göre, iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği teyit etmiştir ( $Z = -6,08$ ;  $p < 0,05$ ). Bütün bu bulgulara dayalı olarak değerlendirildiğinde, "Hipotez 4: Özel okul öğretmenlerinin iş tatminlerinin, onların çalışmaya tutkunlukları ile işten ayrılma niyetleri arasında aracılık rolü vardır." hipotezi desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın ana amacı özel okul öğretmenleri özelinde çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek, bunun yanında ilgili ilişkide öğretmenlerin iş tatminlerinin aracılık rolü üstlenip

üstlenmediklerini ortaya koymaktır. Araştırmada elde edilen bulgular, özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunluklarının işten ayrılma niyetlerini anlamlı biçimde olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç alanyazında daha önce yapılan araştırmalarla da tutarlıdır (Koyuncu vd., 2006; Yalabik vd., 2013; Thirapatsakun vd., 2014; Baklaieva, 2016; Memon vd., 2017; Al-Shbiel vd., 2018; Boz, 2020a). Özellikle kurumuna katkı sağlama olasılığı yüksek olan, yetenekli öğretmenlerini kaybetmek istemeyen okulların, bu öğretmenlerinin çalışmaya tutkunluk düzeylerini yükseltecek birtakım adımlar atmaları yerinde görülmektedir. Çünkü öğretmenlerin artan çalışmaya tutkunluk düzeyleri, onların işten ayrılma niyetinden, dolayısıyla işten ayrılma niyetinin en belirgin sonucu olarak değerlendirilebilecek olan işten ayrılma davranışından uzaklaşmalarına katkı sağlayacaktır.

İçerdiği farklı boyutlarıyla ya da bir bütün olarak iş tatmini birçok araştırmaya konu olmuştur. İş tatminine duyulan bu ilgide, iş tatmininin çalışma koşulları ile çalışma koşullarının bireysel ve örgütsel sonuçları arasında bağlantıyı sağlayan önemli bir kavram olarak görülmesi (Dormann ve Zapf, 2001) etkili olmaktadır denebilir. Bu çalışmada, iş tatmininin daha önce yapılan önemli ölçüde çalışmayla (Yeh, 2013; Schaufeli ve Bakker, 2003; Alarcon ve Edwards, 2011; Demerouti vd. 2001; Giallonardo vd., 2010; Kamalanabhan ve Prakashsai, 2009) tutarlı olacak biçimde çalışmaya tutkunluktan olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Öyle anlaşılıyor ki, araştırmaya katılım gösteren özel okul öğretmenlerinin çalışmaya tutkunlukları, onların iş tatminine anlamlı katkı sağlamaktadır. İşlerini yaparken enerji dolu olan, çalışması sırasında zamanın nasıl akıp geçtiğinin farkında olmayan, yaptığı işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünen öğretmenlerin iş tatminleri de bununla aynı yönlü olarak yüksek olabilecektir. Burada elde edilen başka bir bulgu ise, iş tatmininin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemesidir. Elde edilen bu sonuç, alanyazında yapılan çok sayıda çalışmayla (Spector, 1985; Scott vd., 2006; Çetin ve Varoğlu, 2015; Jaramillo vd., 2006; Poyraz ve Kama, 2008; Anafarta, 2015; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Boz, 2016; Çankır ve Arıkan, 2019; Akçakanat, 2019) örtüşür niteliktedir. Bu durum iş tatmini yüksek olan özel okul öğretmenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin azalacağına ve haliyle işten ayrılma davranışı gösterme olasılıklarının düşeceğine işaret etmektedir denilebilir.

Araştırmada özel okul öğretmenlerinin iş tatminlerinin, onların çalışmaya tutkunlukları ile işten ayrılma niyetleri arasında tam aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışma tutkunluk düzeylerinin yükselmesiyle iş tatminleri artan öğretmenlerin, işten ayrılma niyetlerinde anlamlı biçimde azalma mümkün görünmektedir. Alanyazında, sınırlı sayıda da olsa bu yönde araştırmalar söz konusu olmuş (Høigaard vd., 2012; Çankır ve Arıkan, 2019) ve bu araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Eğitim sektörü, hizmet sektörü olmasının da etkisiyle karşılıklı etkileşimin ve iletişimin önemli olduğu bir sektördür. Bu sektörün kilit önemdeki aktörleri konumundaki öğretmenlerin sahip oldukları nitelikler, onları başka kimselerden ve başka meslektaşlarından ayıran yetenekleri, işlerine bakışları, işlerini yaparken duydukları heyecan, işlerini yaparken hissettikleri ve buna benzer durumlar üretmiş oldukları ürünlerinin tüketicisi konumunda olan öğrenciler üzerinde etkili olmaktadır. Böylesi bir durum ister istemez özel eğitim kurumu yöneticilerini özellikle yüksek potansiyele sahip yetenekli öğretmenlerini kaybetmeme konusunda adımlar atmaya yöneltecektir. Bu durumda, işten ayrılma davranışının en temel belirleyicisi olarak görülen işten ayrılma niyetini tabir yerindeyse doğru anlamak ve nitelikli öğretmenlerin o niyetini ortadan kaldıracak adımlar atmak gerekli görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, yapılan bu çalışma, özel okul öğretmenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde çalışmaya tutkunluğun doğrudan ve iş tatmini yoluyla dolaylı etkilerini ortaya koyması açısından değerlidir. Bu kapsamda ele alacak olunursa, başarıya potansiyeli olan yetenekli öğretmenlerinin çalışmaya tutkunluk düzeylerini artırıcı birtakım hamleler gerçekleştirme (örneğin işini yaparken özerklik tanıma, sosyal destek sağlama, görev çeşitliliği sağlama, işiyle ilgili yapıcı geri bildirimde bulunma, örgütsel destek sunma ve anlamlı görevler verme gibi) gerçekleştiren okul yöneticilerinin, bu sayede ilgili öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini yükselteceğini ve sağladıkları tatminin de etkisiyle bu öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalabileceği, hatta ortadan kalkabileceği söylenebilir.

Bu çalışma çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı etkisini incelemesi yönüyle alanyazındaki sınırlı sayıda çalışmadan biri durumundadır. Bunun yanında, sadece eğitim sektöründeki öğretmenler özelinde konunun ele alınmış olması ve sadece Antalya'nın Manavgat ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerinde araştırmanın yürütülmüş olması araştırma açısından kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, önümüzdeki süreçte ilgili modelin farklı sektör işgörenlerine yönelik olarak araştırılması, farklı sektör işgörenleriyle karşılaştırmalı sonuçlara ulaşılması

alanyazına anlamlı katkılar sağlayabilecektir. Araştırmaya konu olan değişkenler üzerinde etkili olması muhtemel farklı değişkenler söz konusudur. Yapılacak yeni çalışmalarda bahsi geçen farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin mevcut modele eklenmesiyle, daha anlamlı ve kapsayıcı sonuçlar elde edilmesi mümkün olabilecektir.

### Kaynakça

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement, *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Akgün, M. C. (2017). Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının biçimlendirici rolü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakanat, T. (2019). Hava trafik kontrolörlerinde algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmini ve öznel yorgunluk algısının rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 901-920.
- Alarcon, G. M. ve Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples, *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- Alarcon, G. M., ve Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions, *Stress and Health*, 27(3), 294-298.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. ve Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Al-Shbiel, S. O., Ahmad, M. A., Al-Shbail, A. M., Al-Mawali, H. ve Al-Shbail, M. O. (2018). The mediating role of work engagement in the relationship between organizational justice and junior accountants' turnover intentions, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(1), 1-23.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L. ve Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakker, A. B. ve Albrecht S. (2018). Work engagement: Current trends, *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Baklaieva, O. (2016). The relationship among meaningfulness of work, work engagement and intention to leave, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, ISM University of Management and Economics.
- Bal, E. A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 546-552.
- Baron R. M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and intention to quit in the Indian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, Wiley.

- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations, *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bothma, C.F.C. ve Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale, *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 507-519.
- Boz, H. (2016). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Boz, H. (2019). Algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 300-315.
- Boz, H. (2020a). Çalışmaya Tutkunluğun Algılanan Bireysel Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Muhasebe İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma, Yalçın, A. (Ed.), *Yönetim Bilimleri*, Ankara, Akademisyen Kitabevi, 181-196.
- Boz, H. (2020b). İş Tatmininin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi: Hazır Giyim Mağazası İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma, Babacan, H. (Ed.), *Sosyal Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-1*, Ankara, Gece Kitaplığı, 33-51.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Yayımlanmamış eser, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan içinde Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. ve Warr, P.B. (1981). The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use, Academic Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review a test of its relations with task and contextual performance, *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Costa, P. L., Passos, A. M. ve Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance, *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R.S. ve Wright, T.A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinements of the happy-productive worker thesis, *Consulting Psychology Journal*, 53(3), 182-199.
- Crow, M. S., Lee, C-B. ve Joo, J-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- Çalışkan, A. ve Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü, sağlık kurumu çalışanları örneği, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(31), 381-431.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 49-77.
- Çankır, B., Arıkan, S. (2019). Examining work engagement and job satisfaction variables in their relations with job performance and intention to quit, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1133-1150.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. ve Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27(4), 279-286.

- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing, *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Deniz, M. (2005). Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu", Tikici, M. (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara, Nobel.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Eğri, A. (2013). Örgütlerde algılanan çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği ile ilişkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergün, G. S. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar (Studies on Marketing Insights - SOMI)*, 1(1-2), 1-12.
- Ercan, V. (2016). Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarında iş bırakma niyeti üzerinde etkisinin incelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdirencelebi, M. ve Karataş, C. G. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, *BMIJ*, 7(4), 1825-1849.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Fu, W. ve Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's Insurance Company, *Journal of Business Ethics*, 124, 339-349.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. ve Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması, *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000), *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee Turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 229-240.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave, *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbesleben, R.B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationship with Burnout, Demands, Resources and Consequences, Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York, Psychology Press, 102-117.
- Høigaard, R., Giske, R. ve Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit, *European Journal of Teacher Education*, 35(3), 347-357.

- Hwang, I. S. ve Kou, J. H. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations, *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-255.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Kalemci Tüzün, İ. (2013). İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK Birimi saygınlığının rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 171-185.
- Kamalanabhan, T. J., ve Prakashsai, L. (2009). Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry, *Psychological Reports*, 105(3), 759-770.
- Karamanlioğlu, U., Güner, G., Bahadır, B.E. ve Yeloğlu H.O. (2019). Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini Nasıl Bir Aracılık Rolü Üstlenir? Görgül Bir Çalışma, *BMIJ*, 7(3), 26-39.
- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kim, S. Y. ve Fernandez, S. (2015). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy, *American Review of Public Administration*, 1-19.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiskerbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences, *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Lachman, R. ve Diamant, E. (1987). Withdrawal and restraining factors in teachers' turnover intentions, *Journal of Occupational Behavior*. 8(3), 219-232.
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S. ve Tishelman, C. (2015). Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden, *European Journal of Oncology Nursing*, 19, 629-637.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Stress and What to Do About It*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. R. (2017). The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention, *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43-69.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Mollah, A. S. (2015). A critical analysis of employee job satisfaction: A case study of Apple UK, *European Journal of Business and Management*, 7(7), 176-199.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. ve Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis, *Social Service Review*, 625-661.
- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. ve Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59.

- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement, *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148-1155.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Rayton, B. A., ve Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R.. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Erdem, İ. (Çev. Ed.), Ankara, Nobel.
- Rosenblatt, Z. ve Ruvio, A. (1996). A test of multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli Teachers, *Journal of Organizational Behavior*. 17(1), 587-605.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University, Utrecht, 26.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C. ve Sibbald, B. (2006). Job satisfaction and quitting intentions: A structural model of British general practitioners, *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 519-540.
- Schlesinger, L.A. ve Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkage and management implications, *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K. ve Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?, *Industrial Health*, 50, 316-321.
- Shore, M. L. ve Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models, *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sousa-Poza, A. ve Henneberger, F. (2002). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study, *Research Institute for Labour Economics and Labour Law*, 82, 1-28.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Takawira, N., Coetzee, M. ve Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study, *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği, *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.

- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C. ve Mechinda, P. (2014). The relationships among job demands, work engagement, and turnover intentions in the multiple groups of different levels of perceived organizational supports, *Universal Journal of Management*, 2(7), 272-285.
- Toy Aray, S. (2008). Effects of perceived sufficiency of HRM practices on organizational commitment and intent to quit, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Wesley, J. R. ve Krishnan, S. K. (2013). Correlates employee engagement and intention to quit, *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 1(9), 53-62.
- Yalabik, Y. Z., Popaitoon, P., Chowne, J. A. ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees, *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.