

---

## İŞ TATMİNİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACI ROLÜ: SATIŞ VE PAZARLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

---

Safiye ŞAHİN<sup>2</sup>, Bilal ÇANKIR<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı iş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da satış ve pazarlama sektöründe çalışan 344 kişi oluşturmuştur. Veriler 2017 yılı içerisinde çevrimiçi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. İş tatmini boyutu, Büte'nin (2011) çalışmasından alınan 5 soru ile ölçülmüştür. Çalışmaya tutkunluk boyutunu ölçmek için ise Utrech Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (UWES-3) kullanılmıştır. İş performansı boyutu ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Araştırma modelinin test edilmesinde bir yapısal eşitlik analizi programı olan AMOS 22 kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, satış ve pazarlama sektöründe çalışanların iş tatmini düzeyleri  $2,23 \pm 0,84$  ile düşük düzeydedir. Çalışmaya tutkunluk düzeyleri ise  $2,12 \pm 0,9$  ile iş tatminine yakın ve düşük düzeydedir. Çalışanların iş performansları düzeyleri de  $1,99 \pm 0,78$  ile düşük düzeydedir. Sonuç olarak, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Çalışmaya Tutkunluk, İş Performansı.

**JEL Sınıflandırması:** C12, I31, L20, M12

---

## THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF HOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE

---

### Abstract

The purpose of this study is to examine the role of mediating role of work engagement in the effect of job satisfaction on job performance. The study sample consisted of 344 people working in the sales and marketing sector in Istanbul. The data were collected through an online questionnaire in 2017. The job satisfaction dimension has been measured through the 5 questions used in Büte's (2011) study. Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) was used to measure the work engagement dimension. The job performance dimension has been measured by a scale that was developed by Kirkman ve Rosen (1999) and adapted to Turkish by Çöl (2011). AMOS 22, a structural equation analysis program, was used to test the research model. According to findings, job satisfaction levels of the employees in the sales and marketing sector are low with  $2,23 \pm 0,84$ . Their levels of work engagement levels are close to job satisfaction and low with  $2,12 \pm 0,9$ . The level of job performance of employees is also low with  $1.99 \pm 0.78$ . As a result, it has been found that work engagement has the full mediating role in the effect of job satisfaction on job performance.

**Keywords:** Job Satisfaction, Work Engagement, Job Performance.

**Jel Classification:** C12, I31, L20, M12

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirden uyarlanmıştır.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, safiye.sahin@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1734-9586

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, bilal.cankir@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5126-8769

## 1. Giriş

Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren araştırma sayısı artmaktadır (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Lorente vd., 2014; Rich vd., 2010). Çalışmaya tutkunluk iş performansı ile yakından ilişkili olması nedeniyle hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların yakından ilgisini çekmektedir. Özellikle işgörenlerin çalışmaya tutkun olmasını sağlayan ve çalışmaya tutkunluğun altında yatan faktörlerin neler olduğu konusunda yapılan araştırmalar önem arz etmektedir. Çalışmaya tutkunluğun öncülleri ve sonuçlarının açıklanmasında sık başvurulan modellerden birisi de İş Talepleri ve İş Kaynakları Modelidir (Demerouti vd., 2001a, 2001b). Bu modele göre iş talepleri, çalışanın yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerdir ve çalışan işin taleplerini yeterince yerine getiremediğinde iş stresörlerine dönüşebilmektedir. İş kaynakları ise, çalışanın işin sorumluluklarını yerine getirebilmesi amacıyla başvurduğu ve kullandığı hem kişisel hem de örgütsel kaynaklardır. Kişisel kaynaklar, dayanıklılık, umut, öz-yeterlilik ve iyimserlik gibi kişisel özelliklerden oluşurken, örgütsel kaynaklar ise, amir desteği, özerklik sağlama, geri bildirim verme gibi örgütsel uygulamalardan oluşmaktadır (Bakker ve Leither, 2010). Bu modele göre iş kaynakları aracılığı ile iş taleplerinin üstesinden gelebilen işgörenler çalışmaya tutkun olmaktadır.

İş tatmini, çalışanların işine yönelik tutumudur ve bu tutum örgütsel kaynaklardan etkilenmektedir (Luthans, 1995'den Akt. Yumuşak, Özafşarlıoğlu ve Yıldız, 2013). Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının da yüksek olması beklenmektedir. Çalışmaya tutkun kişiler, işlerine kendilerini tam olarak vermekte, işlerini verimli ve dinamik bir şekilde yapmaktadırlar (Keser ve Yılmaz, 2009). Buradan yola çıkarak bu araştırma ile iş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolünün test edilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Tatmini

Tatmin Türk Dil Kurumu (2018)'a göre; 'İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum' olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ise, bu kavramı yazına kazandıran araştırmacı Edwin A. Locke'a (1969) göre, bir çalışanın işini değerlendirmesi ya da tecrübe etmesi sonucunda ortaya çıkan pozitif tutumdur. İş tatmini iş açısından birçok faktöre dayalı bir duygusal değerlendirmedir ve bu yüzden elle tutulmaz, görülmez sadece ifade ve davranışlar ile ortaya çıkarılabilmektedir. Genellikle iş tatmini sonuç ve çıktıların, beklentileri hangi oranda karşıladığı ile ilgilidir (Çankır, 2016a).

İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi, yönetimin tavır ve tutumu) veya işten elde edilen neticelerin (ücret, iş güvencesi) kişi tarafından değerlendirmesidir. İş tatmini, kişinin kurallar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş şartları ile alakalı algılarına karşı geliştirdiği içsel tahlil ve tepkilerden meydana gelmektedir (Schneider ve Snyder, 1975'den Akt. Çekmecelioğlu, 2005). İş tatminin en mühim özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir nitelik taşımasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, çalışanlarına en uygun seviyede bir tatmine erişmeleri için rehberlik etmektir. İş tatmini üzerinde yapılan çalışmalarda kavram; genel olarak kişisel gelişim açısından ve üretkenlik artışına yol açan bir unsur olarak incelenmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İş tatmini çalışmaya tutkunluk gibi pozitif bir kavramdır. Ayrıca, her iki kavram da çalışanın davranışları ile görülebilmektedir. Ancak çalışmaya tutkunluk iş tatminindeki hususlardan farklı olarak adanma ve bağlılık ile ilgilidir, çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kendi iradesiyle çalışması ve kendine verilen iş tanımının da bir adım ötesine geçerek performans göstermesi olarak da belirtilmektedir (Bakalci, 2010).

İş tatmini, iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi birbiriyle bağlantılı birçok değişken ile ilişkilidir (Luthans, 1995'den Akt. Yumuşak, Özağarlıoğlu ve Yıldız, 2013). Ayrıca Türkiye'de ve Dünya'da pek çok araştırmacı iş tatmininin örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974), işten ayrılma niyeti (Tett ve Meyer, 1993; Çekmecelioğlu, 2005), örgütsel vatandaşlık (Bateman ve Organ, 1983), örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010), örgüt kültürü (İşcan ve Timuroğlu, 2007) gibi kavramlarla olan ilişkisi üzerine araştırma yapmışlardır.

## 2.2. Çalışmaya Tutkunluk

Alan yazında İngilizce karşılığı 'work engagement' olan kavram Türkçe'de 'çalışmaya tutkunluk' olarak adlandırılmıştır (Turgut, 2010). Bunun sebebi kavramı teşkil eden alt boyutların, yüksek enerji, anlam, adanma, şevk, ilham, gurur, odaklanma gibi manaları ve örnek davranışları bir tutkunluk halini ifade eder niteliktedir (Turgut, 2011). Tatmin eden, pozitif ve çalışma ile ilgili bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli et al., 2002). Çalışmaya tutkunluk canlılık, adanmışlık ve odaklanma boyutlarını içermektedir.

Canlılık yüksek düzeyde enerjiye sahiplik, çalışırken zihinsel rahatlık, gayret göstermede isteklilik ve zorluklara karşı dirençli olma olarak tanımlanmaktadır (Bakker, Demerouti ve Lieke, 2012). Adanmışlık araştırmacıların (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013) tanımlamasına göre kişinin işiyle özdeşim kurma halidir. Bu kişiler işlerine önem atfetmekle beraber, mücadeleyi kendilerini geliştirici bir unsur olarak görmektedirler (Othman ve Nasurdin, 2013). Lin (2010)'e göre çalışanın işine kendini vermesi, çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, işini mutlu ve özverili bir şekilde yapmasıdır (Çankır, 2016a).

Türkiye'de ve Dünya çapında bugüne kadar yapılan araştırmalarda tükenmişlik (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Çankır, 2016b), çalışma şartları ve çevresi (Dollard ve Bakker, 2010), psikolojik iyi-oluş (Eryılmaz ve Doğan, 2012), yönetici desteği (Turgut, 2011), işkoliklik (Schaufeli, Taris ve Van Rhenen, 2008), öz-yeterlilik (Keleş, 2014), örgütsel bağlılık (Cho, Laschinger ve Wong, 2006), proaktif kişilik (Bakker, Tims ve Derks, 2012), dönüşümcü liderlik (Salanova vd., 2011) gibi kavramların çalışmaya tutkunluk ile ilişkisi incelenmiştir.

## 2.3. İş Performansı, İş Tatmini ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki alanyazında pek çok araştırmacı (Judge ve Bono, 2001; Ang, Van Dyne ve Begley, 2003; Bowling, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2011) tarafından incelenmiştir. Araştırmalarda bu iki kavram arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu bulgusu ağırlıklı olarak bulunmuştur. Araştırmanın H1 hipotezi şu şekildedir:

*H1: İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Yapılan literatür analizinde çalışmaya tutkunluk ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların (Rothmann, 2008; Warr ve Inceoglu, 2012; Høigaard, Giske ve Sundsli, 2012; Skaalvik ve Skaalvik, 2014) ortak özellikleri çalışmaya tutkunluk ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmasıdır. Buna göre araştırmanın H2 hipotezi şöyledir:

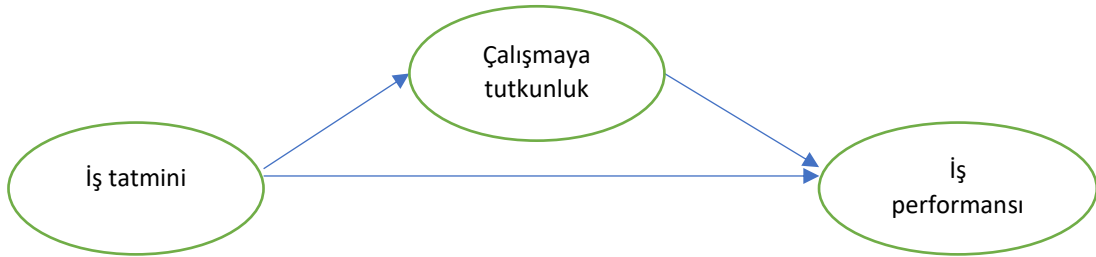
*H2: İş tatmininin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisi vardır.*

Ayrıca çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında yapılmış olan çalışmalar da literatürde belirli bir yer edinmiştir (Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Demerouti ve Cropanzano, 2010; Bakker, Tims ve Derks, 2012). Bunların arasında çalışmaya tutkunluk ile görev, bağlamsal ve ekstra rol performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Salanova et al., 2011) da bulunmaktadır. Araştırmanın H3 hipotezi de şu şekildedir:

H3: Çalışmaya tutkunluğun iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Literatür analizi yapıldığında iş tatmini, iş performansı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma (Halbesleben ve Wheeler, 2008) sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif korelasyonlar olduğu bulunmuştur. Ancak bu çalışmada iş tatmininin çalışmaya tutkunluk aracılığı ile iş performansına etkisi araştırılacaktır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın son ve ana hipotezi de şu şekildedir:

H4: İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da satış ve pazarlama sektöründe çalışan 344 kişi oluşturmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: Örneklem Ait Sosyo-Demografik Veriler

Sosyo-demografik özellikler		N	%	Sosyo-demografik özellikler		N	%
Cinsiyet	Erkek	222	64,5	Yaş	18-24	125	36,3
	Kadın	122	35,5		25-32	83	24,1
	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>		33-39	62	18,0
Medeni durum	Evli	142	41,3		40-49	49	14,2
	Bekâr	202	58,7		50-59	25	7,3
	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>	
Eğitim	İlköğretim	20	5,8	Deneyimi	<5 ay	46	13,4
	Lise	105	30,5		6 ay-1 yıl	43	12,5
	Lisans ve üstü	219	63,7		1-2 yıl	65	18,9
	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>		3-4 yıl	68	19,8
Pozisyon	Üst yönetim	45	13,1		5-7 yıl	32	9,3
	Ara yönetim	123	35,8		8-10 yıl	26	7,6
	Çalışan	176	51,2		>10 yıl	64	18,6
	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>	

Örneklem %64,5’i erkek, %35,5’i ise kadındır. Katılımcıların %41’i evli, %64’ü lisans veya lisansüstü öğrenim durumuna sahip ve %49’u yöneticilik görevine sahiptir. Katılımcıların %36’sı 18-24 yaş grubunda %42’si 25-39 yaş grubunda ve %22’si 40 ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların kurum deneyimlerine bakıldığında ise, %45’i 0-2 yıl deneyime, %29’u 3-7 yıl deneyime ve %26’sı ise 8 ve üzerinde yıl deneyime sahiptir.

### 3.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara çevrimiçi anket formu bağlantı adresi elektronik posta ile gönderilmiştir. Veriler 2017 yılı içerisinde toplanmıştır. Araştırma kapsamında iş tatmini ölçeği, çalışmaya tutkunluk ölçeği ve iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan cevaplar 5 noktalı Likert tipi ölçek aracılığı ile alınmıştır (5=Kesinlikle katılıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum).

İş tatmini ölçeği: Büte'nin (2011) çalışmasında yer alan 5 soru ile ölçülmüştür. Büte'nin (2011) çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,85'tir. Ölçeğin alt boyutları bulunmamakta ve tek boyutlu olarak kullanılmaktadır. Ölçekteki örnek ifadelerden birisi şöyledir: "İşimin çok zevksiz olduğunu düşünüyorum."

Çalışmaya tutkunluk ölçeği: Çalışanların çalışmaya tutkunluk seviyelerini ölçmek için Utrech Çalışmaya Tutkunluk (UWES-3) ölçeği kullanılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve ilk yapıldığında 24 sorudan oluşmakta olan bu ölçek sonra yine Schaufeli ve arkadaşları tarafından sadeleştirilerek önce 17 soruya, sonra da 9 soruya indirilmiştir. Schaufeli ve arkadaşları (2017) yaptıkları son çalışmada ise Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğini 3 maddeye düşürmüşlerdir (UWES-3) Bu ölçeğin beş ülkede geçerliliğini test etmişler ve ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı en düşük İspanya'da 0,77, en yüksek ise Japonya'da 0,85 olarak tespit etmişlerdir (Schaufeli ve arkadaşları, 2017:5). Bu ölçeği (UWES-3) Türkiye'de kullanan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ölçekteki örnek ifadelerden birisi şöyledir: "Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum".

İş performansı ölçeği: Çalışanların iş performans düzeylerini ölçmek amacıyla ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Çöl (2011)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,83'tür. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır ve ölçekteki ifadelerden bir tanesi şöyledir: "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim".

### 3.3. Verilerin Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ve ayırt edici özelliklerini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA'nde modelin veriler ile uyumunu değerlendirmek amacıyla RMSEA, RMR, CFI ve TLI kullanılmıştır (Kline, 2015). RMSEA ve RMR için 0.08'in altındaki değerler ve diğer göstergeler için ise 0.90'ın üzerindeki değerler iyi bir uyumun göstergesidir (Kline, 2015). Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. İş tatmininin çalışmaya tutkunluk aracılığı ile iş performansı üzerindeki etkisi ise Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımı izlenerek test edilmiştir. Veriler SPSS 22 ve AMOS 22 programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

### 4. Bulgular

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla öncelikle çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini ölçeklerinin ayırt edici özellikleri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen iki faktörlü ölçüm modeli (çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini) ile tek faktörlü ölçüm modeli (çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini tek faktöre yüklenmiştir) karşılaştırılmıştır. Modellerin uyum indeksleri ve ki-kare fark testleri, iki faktörlü ölçüm modelinin verilere diğer tek faktörlü modelden daha iyi uyum sağladığını göstermiştir (Tablo 2). Buradan yola çıkarak bu araştırma kapsamında çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin farklı yapılar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Alternatif Modellere İlişkin Uyum Göstergeleri Ve Ki-Kare Fark Testi Sonuçları (N=344)

Alternatif Modeller	X <sup>2</sup>	df	RMSEA	CFI	TLI	RMR	Karşılaştırma	ΔX <sup>2</sup>	Δdf
M1: İki faktörlü model	93,97	19	0,10	0,95	0,93	0,08	-	-	-
M2: Tek faktörlü model	489,55	20	0,26	0,72	0,61	0,14	M2-M1	395**	1

\*\* p&lt;0,01

Araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı veriler, Cronbach's Alpha katsayıları ve korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir. Ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, iş tatmini için 0,83, çalışmaya tutkunluk için 0,88 ve iş performansı için 0,87 ile güvenilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Satış ve pazarlama sektöründe çalışanların iş tatmini düzeyleri 2,23±0,84 ile düşük düzeydedir. Çalışmaya tutkunluk düzeyleri ise 2,12±0,9 ile iş tatminine yakın ve düşük düzeydedir. Çalışanların iş performansları düzeyleri de 1,99±0,78 ile düşük düzeydedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelediğimizde ise iş tatmini ile çalışmaya tutkunluk arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r= 0,59, p<0,01). Araştırmanın H1b hipotezi de kabul edilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında da güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (r=0,69, p<0,01). Aynı şekilde iş tatmini ile iş performansı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,42, p<0,01).

Tablo 3: Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Veriler, Cronbach's Alpha Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	N	Ort.	SS	1	2	3
1 İş tatmini	344	2,23	0,84	(0,83)		
2 Çalışmaya tutkunluk	344	2,12	0,90	0,59**	(0,88)	
3 İş Performansı	344	1,99	0,78	0,42**	0,69**	(0,87)

\*\*p&lt;0,01; Cronbach's Alpha katsayıları parantez içinde verilmiştir.

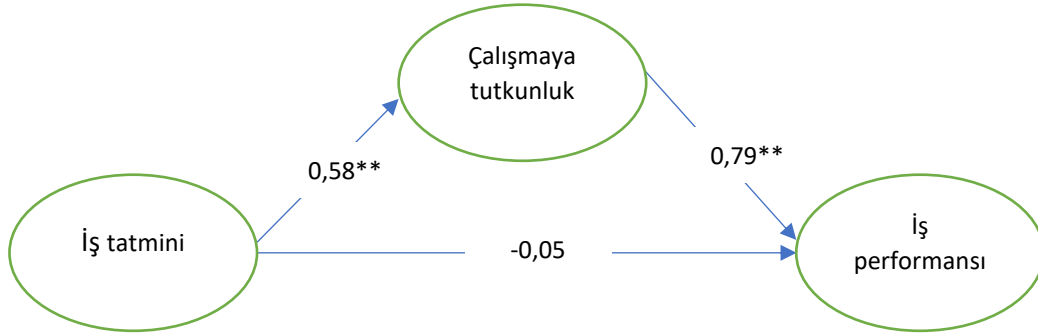
Araştırmanın ana hipotezi olan çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin metodu izlenmiştir. Öncelikle bağımsız değişken olan iş tatmininin bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki direkt etkisinin anlamlı olup-olmadığı, oluşturulan M3 modeli ile yapısal eşitlik analizi aracılığı ile test edilmiştir. Analiz sonucunda M3'ün verilerle iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir ( $\chi^2 = 81$ ,  $df = 26$ ,  $p=0,0001$ ,  $RMR=0,08$ ,  $RMSEA= 0,07$ ,  $TLI= 0,95$ ,  $CFI=0,97$ ). M3'e ait yol analizi sonuçlarından standardize edilmiş beta katsayısı ve anlamlılık değeri Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4'e göre, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ( $\beta= 0,41$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2: M3 ve Yol Analizi Sonucu



Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık modeline göre bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalı ( $p<0,05$ ), buna karşılık bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki etkisi ise anlamsız olmalı ( $p>0,05$ ) ya da anlamlı ise etkisi azalmalıdır. Aracılık modelini test etmek amacıyla M4 modeli oluşturulmuş ve yol analizi ile test edilmiştir (Şekil 3). M4 modeline ait yol analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Şekil 3: M4 ve Yol Analizi Sonucu



M4'ün yapısal eşitlik programı ile analizi sonucunda, modelinin verilerle kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği saptanmıştır ( $\chi^2 = 221$ ,  $df = 51$ ,  $p=0,0001$ ,  $RMR=0,08$ ,  $RMSEA= 0,10$ ,  $TLI= 0,92$ ,  $CFI=0,93$ ). Değişkenler arasındaki yol katsayıları Tablo 4'te gösterilmiştir. Aracılık modelinde değişkenler arasındaki yol katsayılarını incelediğimizde iş tatmininin aracı değişken olan çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu ( $\beta=0,58$ ;  $p<0,01$ ), aynı şekilde çalışmaya tutkunluğun ise bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu ( $\beta=0,79$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Araştırmanın H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. İş tatmininin çalışmaya tutkunluk aracılığı ile iş performansı üzerindeki etkisinin ise anlamsız olduğu belirlenmiştir ( $\beta= -0,05$ ,  $p>0,05$ ). Dolayısıyla Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımına göre iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolü vardır.

Tablo 4: Araştırma Değişkenlerine Ait Yol Katsayıları

Yol	Standardize edilmiş $\beta$	p
İş tatmini --- İş performansı	0,41	<0,01
İş tatmini--- Çalışmaya tutkunluk	0,58	<0,01
Çalışmaya tutkunluk --- İş performansı	0,79	<0,01
İş tatmini --- Çalışmaya tutkunluk aracılığı ile --- İş performansı	-0,05	>0,05

Çalışmaya tutkunluğun bu ilişkideki tam aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiştir (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>). Sobel testi sonucunda iş

tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5). Araştırmının ana hipotezi olan H4 hipotezi de desteklenmiştir.

**Tablo 5: İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Tam Aracılık Rolüne Ait Sobel Testi Analizi Sonuçları ile Direkt, Dolaylı ve Toplam Etkiler**

<b>Aracılık Tipi</b>	Tam Aracılık
<b>Sobel Z değeri</b>	7.83288903
<b>Anlamlılık</b>	<0,01

### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma ile İstanbul'da satış ve pazarlama sektörlerinde görev yapan toplam 344 çalışandan oluşan örnekleme iş tatmininin iş performansı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolü test edilmiştir. Araştırmının bulgularına göre iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık rolü vardır.

Araştırmının bir diğer sonucu da satış ve pazarlama sektöründe çalışanların iş tatmini, çalışmaya tutkunluk ve iş performansı düzeylerinin düşük olmasıdır. İş tatmini ve özellikle çalışmaya tutkunluğun iş performansı ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmelere çalışan performansının artırılması için çalışanların iş tatmin ve çalışmaya tutkunluk düzeylerini artıracak düzenlemelere yer vermeleri önerilmektedir.

### Kaynakça

- Bakker, A. B. ve Leither, M. P. (2010). Where To Go From Here: Integration and Future Research on Work Engagement. Bakker, A. B. ve M. P. Leither (Ed.). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press, p. 187. (s. 181-198).
- Bakker, A. B., M. Tims, ve D. Derks. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- 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.
- Ang, S., Van Dyne, L., ve Begley, T. M. (2003). The Employment Relationships of Foreign Workers versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 561-583.
- Bakalçı, H. (2010). İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Lieke, L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.



- Bowling, N. A. (2007). Is The Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Cho, J., Laschinger, H. S., ve Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership-Academy of Canadian Executive Nurses-*, 19(3), 43-60.
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Çankır, B. (2016a). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çankır, B. (2016b). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 776-781.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. Nachreiner F. ve Schaufeli, W. B. (2001a). The Job Demands - Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, J. Jonge, P. PM Janssen, ve W. B. Schaufeli. (2001b). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment ve Health*. 27(4), 279-286.
- Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press
- Dollard, M. F., ve Bakker, A. B. (2010). Psychosocial Safety Climate as A Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T. (2012). Subjective Well-being at Work: Investigating of Psychometric Properties of Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Clinical Psychiatry*, 15(1), 49-55.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2011). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R., 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.

- 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.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-evaluations Traits—Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe Bağlanma (Engagement), İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Konular, (Ed:Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.). Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Kline, P. (2015). *A Handbook of Test Construction (Psychology Revivals): Introduction to Psychometric Design*. Routledge.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lin, C. P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. M. ve Vera, M. (2014). How Personal Resources Predict Work Engagement and Self-rated Performance Among Construction Workers: A Social Cognitive Perspective. *International Journal of Psychology*. 49(3), 200-207.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, (3. Ed.). Mc. Graw Hill Publishing: New York.
- Othman, N., ve Nasurdin, A. M. (2013). Social Support and Work Engagement: A Study of Malaysian Nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083-1090.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., ve Schaufeli, W. B. (2013). Do-It-Yourself: An Online Positive Psychology Intervention to Promote Positive Emotions, Self-efficacy, and Engagement at Work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rich, B. L., J. A. Lepine, ve E. R. Crawford. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53.3, 617-625.
- Rothmann, S. (2008). Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout and Work Engagement as Components of Work-related Wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- Salanova, M., Agut, S., ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.

- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., ve Martínez, I. M. (2011). Linking Transformational Leadership to Nurses' Extra-role Performance: The Mediating Role of Self-efficacy and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., ve De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schneider, B., ve Snyder, R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318.
- Skaalvik, E. M., ve Skaalvik, S. (2014). Teacher Self-efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*, 114(1), 68-77.
- TDK, (2018). Erişim Adresi: <http://www.tdk.gov.tr>
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Turgut, T. (2010). "Çalışmaya Tutkunluk", İçinde: Kurumlarda İyilik de Var. (Ed: G. İslamoğlu), ss.57-89, Ankara: Nobel.
- 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.
- Warr, P., ve Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Yumuşak, S., Özafşarlıoğlu, Ö. G. S., ve Yıldız, H. (2013). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 56-79.

---

## THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE

---

### **Extended Abstract**

**Aim:** The aim of this study is to examine the role of mediating role of work engagement in the effect of job satisfaction on job performance. Another aim of this study is to determine the level of work engagement, job satisfaction and job performance among the employees of sales and marketing sector.

**Method(s):** The study sample consists of 344 people working in the sales and marketing sector in Istanbul. The job satisfaction dimension has been measured through the 5 questions used in Büte's (2011) study. Cronbach's Alpha reliability coefficient of the scale was found to be 0.85 in Büte's (2011) study. There are no sub dimensions of the scale and it is used as uni-dimensional. Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) was used to measure the work engagement dimension. This scale, which was developed by Schaufeli et al. and consisted of 24 questions when it was first completed, was then reduced by Schaufeli et al. to first 17 questions and then to 9 questions. Schaufeli et al. (2017) have reduced the Utrecht Work Engagement Scale to 3 items in their final study (UWES-3). They tested the validity of this scale in five countries and found that Cronbach's Alpha reliability coefficient was the lowest in Spain with 0.77 and the highest in Japan with 0.85 (Schaufeli et al., 2017: 5). No study that have used this scale (UWES-3) in Turkey was seen. In order to measure the job performance levels of employees, a scale that was developed by Kirkman ve Rosen (1999) and adapted to Turkish by Çöl (2011) was used. In Çöl's (2011) study Cronbach's Alpha coefficient was found to be 0.83. The scale consists of four statements. Confirmatory Factor Analysis (CFA) has been used to determine the validity of the scales used in the study. In order to test the research model, Structural Equation Model and path analysis has been used. CFA and path analyses were run through the AMOS 22 software. The fitness indexes such as RMSEA, RMR, CFI and TLI have been used to determine the fit of the data with the model (Kline, 2015). Values below 0.08 for RMSEA and RMR, and values above 0.90 for other indicators demonstrate a good fit (Kline, 2015). Baron and Kenny (1986)'s approach was followed to test the mediating variable.

**Findings:** Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used to test the construct validity of the scales used in the study. In order to test the first hypothesis of the study, first of all, the distinctiveness of work engagement and job satisfaction scales were examined. In line with this purpose, two factorial measurement models (work engagement and job satisfaction) and one factor measurement model (work engagement and job satisfaction were loaded on a single factor) have been compared. The goodness of fit indices of the models and difference of chi-squares tests showed that the two-factor measurement model better fitted to the data than the one-factor model. Reliability analysis of the scales was run after confirmatory factor analysis and Cronbach's Alpha coefficient was found to be at a reliable level with 0.83 for job satisfaction, 0.88 for work engagement and 0,87 for job performance. Job satisfaction levels of the employees in the sales and marketing sector were low with  $2,23 \pm 0,84$ . Their levels of work engagement levels were close to job satisfaction and low with  $2,12 \pm 0,9$ . The level of job performance of employees was also low with  $1.99 \pm 0.78$ . When we examine the associations between variables, it was found that there was a strong and significant correlation between job satisfaction and work engagement ( $r = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ). There was also a strong and significant correlation between work engagement and job performance ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,01$ ). Likewise, a significant correlation between job satisfaction and job performance ( $r = 0,42$ ,  $p < 0,01$ ) was found.

Structural equation analysis was conducted to test the mediating model. As a result of the analysis, the model was found to have an acceptable fit with the data ( $\chi^2 = 221$ ,  $df = 51$ ,  $p=0,0001$ ,  $RMR=0,08$ ,  $RMSEA= 0,10$ ,  $TLI= 0,92$ ,  $CFI=0,93$ ). When the path coefficients in the mediating model are examined, the direct effect of job satisfaction on job performance was found to be positive and significant ( $\beta= 0,41$ ,  $p<0,01$ ). it was found that job satisfaction has a positive effect on work engagement which is the mediating variable ( $\beta=0,58$ ;  $p<0,01$ ), and work engagement has a positive effect on job performance ( $\beta= 0,79$ ;  $p<0,01$ ) which is the dependent variable. The effect of job satisfaction on job performance via work engagement was found to be insignificant ( $\beta= -0,05$ ,  $p>0,05$ ). According to these results, there is a full mediating effect of work engagement in the effect of job satisfaction on job performance.

**Conclusion:** It is seen that job satisfaction, and in particular work engagement, are closely associated with job performance. For this reason, in order to increase the job performance of employees, it is suggested that managers give more place to regulations that will increase the employees' level of job satisfaction and work engagement.