

**Araştırma Makalesi**

**Çalışanların İşe Adanmışlıkları ile İşten Ayrılma Niyetleri  
Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Kurumunda Bir Alan  
Çalışması**

**Tuba BÜYÜKBEŞE**

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme Bölümü*  
*tuba.buyukbese@hku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4174-9870*

**Tuğba DİKBAŞ**

*tugbaranadikbas@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0966-2353*

**Gül ÇIKMAZ**

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sivil Havacılık MYO*  
*gul.ckmz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3973-2984*

**Öz**

İşletmeler için en değerli varlık yetkin ve örgütüne bağlı insan kaynağıdır. Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda işletmeler örgütüne kendine adanmış, tutkuyla çalışan, dinamik ve işini seven çalışanlarını kaybetmek istemezler. Bu çalışmada işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma tasarımına göre oluşturulmuş, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Kayseri ve Nevşehir illerindeki 265 İŞKUR çalışanı ankete katılım sağlamıştır. Elde edilen verilerin SPSS ve AMOS programlarıyla analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile çalışanların işe adanmışlıklarını işten ayrılma niyetlerinde ters yönlü ve anlamlı etkiye yol açtığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşten Ayrılma Niyeti (İAN), İşe Adanmışlık, Özümseme, Dinçlik.  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** M1, M54, M51

**Determining the Relationship Between Employees' Engagement and Their Intention to  
Leave: A Field Study in a State Agency<sup>1</sup>**

**Abstract**

The most valuable asset for businesses is competent and committed human resources. In markets where competition is intense, businesses do not want to lose their dedicated, passionate, dynamic and job-satisfied employees. This study examined the effect of work engagement on the intention to quit. The research was created according to the quantitative research design, and the data were collected by survey method. 265 İŞKUR employees in Kayseri and Nevşehir have participated in the survey. The obtained data were analyzed with SPSS and AMOS programs. With the regression analysis, it was seen that the work engagement of the employees had a negative and significant effect on their intention to leave.

**Keywords:** Intention to quit (ItQ), Work Engagement, Absorption, Vigor.  
**JEL Classification Codes:** M1, M54, M51

<sup>1</sup> Extended abstract is presented at the end of the article.

Geliş Tarihi (Received): 16.03.2021 – Kabul Edilme Tarihi (Accepted): 16.06.2022

**Atıfta bulunmak için / Cite this paper:**

Büyükbese, T., Dikbaş, T. ve Çıkmaz, G. (2022). Çalışanların işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu kurumunda bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1), 22-54. Doi: 10.18074/ckuiibfd.900706

## 1. Giriş

Çalışanların işe adanmışlıklarının, işletmeler açısından önemli bir değer olduğu geniş kitlelerce kabul görmüş bir paradigmadır. Günümüzde gerek kamu gerek özel işletmeler için işe adanmış çalışanlara sahip olmak önemli bir avantaj olarak düşünülmekte ve işletmeler kendisini işine adayan çalışanları istihdam etmek istemektedir. Bunun nedeni ise kendisini işe adayan çalışanların yüksek düzeyde yaratıcılık, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, verimlilik, satış ve karlılık gibi alanlarda işletmeye birçok fayda sağlamasıdır (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014).

İşe adanmışlık, çalışanın işlerini yaparken eksiksiz ve istekli bir şekilde daha fazla gayret göstererek performans sergilemesidir (Harzer ve Ruch, 2014, s.187). İşe adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların, sorumluluklarını yerine getirmek ve işletme kurallarına uymak için daha fazla gayret gösterdikleri görülmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s.526). Kurum kültürünü benimsemiş, kendisini işine ve kurumuna adanmış çalışanlar buldukları kurumda çalışmaya devam etmek isteyeceklerdir. İş gücü, bir kurumun hedeflerine ulaşma becerisinin giderek daha kritik bir parçası hâline gelmektedir. Ancak rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasa koşullarında yetkin iş gücünü elde tutmak eskisi kadar kolay olmamaktadır. Çalışan her ne kadar işine adanmış da olsa rakip firmalardan gelecek cazip teklifler (ücret artışları, terfi fırsatları, emeklilik koşulları, vs.) örgütte kalma niyetini etkileyebilmektedir.

İşletmeler en değerli varlığı olan yetkin ve işe adanmış çalışanlarının kurumuna bağlılık duymasını ve kurumda kalıcı olmasını ister. Çalışanlarsa bireysel, örgütsel, ya da işle ilgili farklı nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir. Yapılan bazı araştırmalarda (Agarwal, Datta, Blake-Beard ve Bhargava, 2012; May, Gilson ve Harter, 2004; Saks, 2006; Özyılmaz ve Süner, 2015; Akın, 2019) işe adanmışlık kavramının (İA) işten ayrılma niyeti (İAN) ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin ters yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) işini mutlulukla yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyen, işinden fazlasıyla tatmin olan, kendini işine adanmış bir çalışanın işten ayrılmayı da daha az düşüneceğini ifade etmektedirler. İşe adanmış çalışanlarda işe geç kalma ve işe devamsızlık gibi davranışlar da daha az seviyededir. Bu sebeptendir ki işletmeler için çalışanlarının işe adanmışlıkları önemlidir. Nitelikli bir çalışanın işten ayrılması veya iş değiştirme isteği kurum için önemli bir sorun olup büyük kurumlar için endişe kaynağıdır. Yetmiş iş gücü kaybı işletme için yüksek bir maliyet unsurudur. Bu yüzden çalışan kayıplarının hassasiyetle takip edilip mümkün olduğu kadar önlenmeye çalışılması gerekmektedir. Çalışanların iş yerinden ayrılma niyetinde olmalarına neden olan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılıp motivasyonları, iş tatminleri ve işe adanmışlıkları sağlanmalı, örgütsel bağlılıklarının artırılması için çaba gösterilmelidir.

Bu çalışmanın sorunsalı Kayseri ve Nevşehir illerinde faaliyet gösteren

İŞKUR'daki çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin İAN üzerindeki etkisi ve çeşitli demografik değişkenler itibarıyla çalışanların işe adanmışlığı ve İAN düzeylerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesidir. Birçok araştırmada özel sektörde uygulanan, işe adanmışlık ile İAN arasında güçlü ilişkilerin tespit edilmesi nedeniyle kamu sektöründe de her iki değişken arasında bir etkileşim ve ilişki olabileceği düşünülmüştür.

Günümüzde kamu kurumları da özel işletmeler gibi vatandaşa daha kaliteli hizmet sunma ve çalışanlarından daha yüksek performans sağlama konularında birbirleri ile rekabet halindedir. Bu bağlamda kendisini işine adanmış, örgütüne bağlı çalışanlara sahip kurumların diğerlerinin bir adım önünde olacağı düşünülmektedir. Kamu kurumlarında da çalışanların iş motivasyonlarını (adnanmışlığın içsel motivasyon olarak da tanımlandığı referans alınır), kariyer gelişimlerini, iletişim becerilerini, vb. desteklemeye yönelik birçok eğitim programlarının uygulanması bu konuya verilen önemi ispatlamaktadır. İŞKUR özelinde çalışanların performansına dayalı ücret sistemi ile ücretlendirilmesi kurum içi rekabeti teşvik etmektedir. İşten ayrılma konusu açısından kamu sektöründe iş güvencesi (istihdam) değerlendirildiğinde özel sektörden daha güvenli olduğu muhakkaktır. Ancak çalışanlar buldukları çalışma ortamından, yöneticilerinden memnun değillerse, iş tatminleri düşükse, işleri ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olmalarına sebep olacak durumlar söz konusu ise işten ayrılmayı düşüneceklerdir. Bu çalışmada da işe adanmışlığın İAN üzerindeki etkisi İŞKUR çalışanları üzerinde araştırılmıştır.

Bu teorik katkılar dışında, çalışanların işe adanmışlığı ve işine karşı bir bağ hissetmesine sebep olacak faktörlerde yapılacak iyileştirmelerin sonucunu ve önemini görmek açısından da bu araştırma hem uygulayıcılara, hem de çalışanlara katkı sağlayabilecektir. Ek olarak işe adanmışlığın, işyerinde kalma isteğine katkısını görmek açısından da bu araştırmanın uygulayıcılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İşe Adanmışlık

İngilizcesi “work engagement” olan işe adanmışlık kavramının Türkçeye farklı şekillerde çevrildiği ve literatürde farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir; Ardıç ve Polatçı (2009, s.36) ve Turgut (2010) işe adanma kavramını işe tutkunluk, işe angaje olma, işe cezbolma, işe gönülden adanma, işine kapılma, Eryılmaz ve Doğan (2012) işe adanma, Esen (2011) örgüte cezbolma, Ardıç ve Polatçı (2009) işle bütünleşme, Metin (2010) işe tutulma şeklinde ayrı ayrı ifadelerle tanımlamışlardır. Korkmaz (2018, s.956) işe adanmışlık kavramını, işe tutkunluk şeklinde kullanırken, Gün (2017, s.411) ve Akman (2017, s.1493) ise daha farklı bir şekilde işle bütünleşme olarak kullanmıştır. Polat, Tuysuz ve Yener (2018, s.194) işe adanmışlık kavramını çalışmaya tutkun olmak olarak kullanmış; Köse ve

Uzun (2018, s.505) ise işe adanmışlık kavramı yerine kendini işe verme kavramını kullanmayı seçmiştir. Bu araştırmada literatürde en sık kullanılan ifadenin “adanmışlık” olması (Ertosun, Erdil ve Alpkan, 2018, s.1037) sebebiyle “işe adanmışlık” ifadesi kullanılmıştır.

İşe adanmışlık kavramının tanımı konusunda da farklı araştırmacıların kavramı farklı boyutlarda değerlendirdikleri ve ortak görüşte buluşamadıkları görülmektedir. Bu tanımlardan önce işe adanmışlıkla ilgili temel yaklaşımlardan bazılarına kısaca değinilecek olursa adanmışlık kavramı akademik yazında ilk kez 1990 yılında Kahn tarafından kullanılmıştır. Kahn yaptığı çalışmalarda işe adanmışlık kavramının oluşmasında bireyin iş yerinde üstlendiği rollerle kişisel özellikleri arasında uyumun önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Kaplanseren ve Örucü, 2018, s.1). Kahn (1990, s.694), bireylerin iş hayatında kendi kişiliklerinin üstlendikleri iş rolleriyle ne derecede bağdaştığının, diğer bir deyişle uyum sağladığının örgütteki diğer çalışanlar için de değişik düzeylerde fiziksel, bilişsel ve duygusal etkileri olduğunu ve bunun gerek işteki, gerekse bireysel tecrübeleri üzerinde farklı sonuçlar doğurduğu belirtmiştir. Kahn, daha sonra yaptığı çalışmalarda bireysel adanmışlık kavramını ortaya atmış ve bunu etkileyen psikolojik durumu anlamlılık, güven ve elverişlilik (kendi kaynaklarına sahip olma erişimi) boyutlarıyla açıklamaya çalışmıştır (Kahn, 1992; Çankır, 2016, ss.766-767; Çankır ve Arıkan, 2019, s.1134). Kahn’a (1992) göre çalışan işini anlamlı buluyorsa, güvenliğinden eminse ve işine ilişkin hem içsel hem dışsal kaynakları mevcutsa tüm benliğiyle işinde var olmakta ve kendisini işine adamaktadır.

Kahn (1990) işe adanmışlığı; yalnız veya diğerleriyle beraber kişinin fiziksel olarak kendini işe dahil etmesini, zihinsel açıdan aktif olmasını, iş yaparken yaratıcılıklarını, değerlerini, inançlarını, diğerleriyle bireysel ilişkilerini, ne düşündüğünü ve ne hissettiğini paylaşarak empati yoluyla ilişki kurma yolu şeklinde ifade etmektedir. Bireysel geri çekilme/uzaklaşma ise “iş rolünü yerine getirirken/çalışırken, insanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak bireysel varlığını (psikolojik varlığını/doğal güçlerini) iş rolünden geri çekmesi ve uzaklaştırması durumudur” (Kahn, 1990, s.694).

İşe adanmışlık ile ilgili bir başka yaklaşım işe adanmışlığın tükenmişliğin tersi olduğuna dairdir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach vd. (2001, s.369) oluşturdukları modelde iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değerlerden oluşan altı boyut belirlemişlerdir. Modele göre çalışanların iş yerlerinde ve işlerinde bu boyutlara uyumlarında işe adanmışlık, aksi durumda tükenmişlik artacaktır. Schaufeli vd. (2002) ise tükenmişlik yaşayan her bireyin işe adanmışlık düzeyinin düşük olmayabileceğini önerdikleri bir model geliştirmişlerdir. İş yerinde ağır ve uzun zamanlı çalışma şartlarının çalışanların işlerine karşı azim ve heveslerini azaltmadığı görülmüştür (Schaufeli ve Bakker, 2003, s.4).

Adanmışlık, kişinin tüm gücünü ve gayretini belirli bir amaca yoğunlaştırmasıdır. İşe adanmışlık ise genel olarak çalışanın işletme amaçlarını benimsemesi ve tüm

güç ve gayretini işletmenin amaçları doğrultusunda yoğunlaştırması anlamına gelmektedir (Bostancı ve Ekiyor, 2015, s.38). Ulukapı, Çelik ve Yılmaz (2014, s.68) işe adanmayı bir görev veya bir hedef için kararlı olmak ve o hedef üzerinde yoğunlaşmak olarak ifade etmektedir (Ulukapı vd., 2014, s.68). Başka bir tanımla işe adanmışlık, çalışanın işi ile bütünleşmesidir (Chusmir, 1982, s.596). Hallberg ve Schaufeli (2006, s.120) işe adanmışlık kavramı için yaptıkları tanımda “işletmede kalıcı olma, tatmin edici duygusallık durumu, enerjik olma” durumlarından bahsetmektedir. Bunun yanı sıra işe adanmışlığın çalışanın işiyle olan bağlantısını ve iletişim gücünü de içerdiği belirtilmektedir. İşe adanmışlık çalışanın tatmin eden, olumlu, iş odaklı olarak düşünmeyle karakterize edilen çaba, işe bağlılık ve kendini işe vermek olarak da tanımlanmaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013, s.5).

İlk olarak Kahn’ın kavramsallaştırdığı işe adanmışlığı ölçen Schaufeli ve Bakker işe adanmışlığı, daha önceki tanımlarda da ifade edildiği gibi “işini yüksek bir enerji ve performans ile yapan, işine sebat eden ve değer atfeden, heyecanlı, tutkuyla işine bağlı” bir tipoloji olarak resmetmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s.7). Adanmışlık canlılık, özümseme ve özveriyi içeren, pozitif doyum sağlayan, işle ilgili bir zihin durumu olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, anlık ve belli bir durumdan ziyade, adanmışlık, herhangi bir olaya, bir nesneye, bir birey ya da davranışa fokuslanmayan devamlı ve yaygın bir duygusal bilişsel durumu anlatmaktadır (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002, s.74). Guest (2014) de benzer şekilde adanmışlığın anlık bir durum olmayıp bireyin genel tutumu gösteren zihinsel bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Ertosun, Erdil ve Alphan, 2018, s.1037). İşe adanmış kişilerin performansının, iyi olma hallerinin ve psikolojik sermayelerinin yüksek, kendi kaynaklarını yaratma becerisi vb. özellikleri olan kişiler olduğu belirtilmiştir (Bakker vd., 2011, ss.4-28).

İşe adanmışlık konusunda çalışan araştırmacıların bazıları, işe adanma kavramını çok boyutlu olarak değerlendirmişlerdir. Schaufeli vd. (2002, s.75) işe adanmışlık kavramını, adanmışlık, özümseme ve dinçlikten oluşan üç boyutta karakterize etmektedir. Söz konusu bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**Dinçlik (vigor):** Çalışma esnasında zihinsel dayanıklılık ve yüksek enerji ile çalışanın işine gayret gösterme isteği ve zorluklar karşısında ısrar etme mücadele etme durumunu ifade etmektedir.

**Adanmışlık (dedication):** Çalışırken işine önem atfetme, gurur duyma, hevesli olma ve zorluklara meydan okuma, işe yüksek düzeyde katılım gösterme, coşku ve ilhamla çalışma durumunu ifade etmektedir.

**Özümseme (absorption):** Adanmışlığın son boyutu olan özümseme, işine tamamen konsantre olma ve kişinin işine derinlemesine dalma durumunu ifade etmektedir. Zamanın hızlıca geçtiği, çalışanın işinin başından ayrılmak istemediği bir hâli ifade etmektedir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak işe adanmışlık, çalışanların işlerini içtenlikle heyecanla ve istekle yapmaları ve kendilerini tam anlamıyla duygusal, zihinsel ve bedensel olarak işlerine odaklamaları anlamına gelmektedir. Çalışanın işine adanması, yapmış olduğu işe verdiği değeri, önemi ifade etmektedir. Özetle adanmışlık; önem duygusu, ilham, gurur, coşku ve meydan okuma ile karakterize edilmektedir.

İşe adanmışlığın iş tatmini ve performans seviyelerinde artış, örgüte bağlılıkta artış, satışlarda ve verimlilikte yükseliş, işe gitmeme, işgören devir hızında düşme ve İAN'nde azalma gibi olumlu sonuçları olduğu görülmektedir (Turgut, 2010; Anand ve Madhuvanhi, 2012, s.25). İşe adanmışlığın birçok olumlu sonuçlarına rağmen bireylerde görülen olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Araştırmalar incelendiğinde iyimser bakış açısının mevcut durumu yansıtmamasının çalışanlara zarar vererek örgütteki işlerini zoraki yapmalarına neden olduğu anlaşılmıştır (Armor ve Taylor, 1998, s.309-379). Bir başka olumsuz sonuç, işe adanmış kişilerin işleriyle çok meşgul olmaları ve kendilerini işlerine kaptırmaları sebebiyle sağlık sorunları yaşayabilmeleridir. Ayrıca yoğun çalışma temposu, sosyal yaşam ilişkilerini, aile ilişkilerini ihmal etme, kendilerine vakit ayırmayı erteleme veya unutmaya gibi olumsuz neticelere yol açabilmektedir. Bunun sonunda iş-yaşam dengesi bozularak, iş-aile çatışmaları gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Bakker vd., 2011, ss.4-28).

## 2.2. İşten Ayrılma Niyeti (İAN)

Çalışanın çalıştığı kurumdan bilinçli ve kararlı olarak ayrılma isteği İAN'ni ifade etmektedir (Diktaş ve Özgeldi, 2020, s.15). Başka bir deyişle İAN, çalışanların mevcut çalışma şartlarından memnun olmamaları durumunda sergilemiş oldukları davranışlar bütünüdür. Lee ve Mowday (1987, s.725) İAN'ni, işten ayrılma durumu ile neticelenmese dahi çalışanın verdiği bir sinyal olarak tanımlamaktadır. İşletmeler bu sinyalleri dikkate alarak çalışanını kaybetmemek için gerekli önlemler alabilir. Çalışanların İAN'nde olmaları örgütler açısından önemlidir. Alan yazın incelendiğinde işten ayrılma ile ilgili birçok tanımla karşılaşmaktadır. Örneğin Bartlett'a göre (1999, s.70) çalışanın kurumdan ayrılmaya bilinçli olarak karar vermesi ve buna niyet etmesi İAN'ni ifade eder. Rusbelt vd. (1988, s.600) ise çalışanların sahip olduğu iş koşullarından yeterli tatmini sağlayamadığı durumda ortaya koymuş oldukları eylem olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamaya göre İAN, çalışanın bir işi veya kurumu bırakma planıdır (Lee ve Chelladurai, 2017, s.4). Choi'ye (2006, s.326) göre örgüt içinde olumsuzluklardan etkilenme düzeyini minimum seviyeye indirmenin yolu çalışanların neden işlerini bırakmak istediklerinin altında var olan sebeplerin araştırılmasından ve ortaya çıkan sebeplere yönelik çözüm üretmekten geçmektedir. Yang (2008, s.431) çalışanın işten ayrılmaya karar vermesiyle, örgütün tecrübeli çalışanını kaybetmesinin yanı sıra işten ayrılan çalışanının yerine yenisini bulabilmek için de birçok maliyete katlanması gerektiğini belirtmektedir. Bundan dolayı çalışan henüz işten

ayrılmamışken ancak böyle bir niyet içerisindeyken sorunların irdelenerek çözüme ulaştırılması gerekmektedir. Böylece mevcut çalışan kaybedilmemiş olacak ve bu da örgüte yarar sağlayacaktır.

Çalışanların İAN'ne etki eden faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, işin kendisi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, terfi ve ücretlendirme sistemi, çalışanların talep ve beklentileri, kariyer planları ve ücretlendirmelerdir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.160).

### 2.3. Kavramlar Arası İlişkiler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde son yıllarda çalışanların işe adanmışlığı konusuna büyük bir ilgi olduğu görülmektedir. Bu büyük ölçüde işe adanmışlığın beklenen olumlu sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Kendisini işine adayan çalışanın enerjisi yüksek olur, işlerini yerine getirmekte hevesli olur ve bütün çabasını işiyle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmeye harcar (Bakker ve Albrecht, 2018, s.4). Bu adanmışlığın sonunda da çalışanın hizmet kalitesi artar, hata yapma olasılığı düşer, işe gelmeme ve/veya işten ayrılma oranı azalır, iş performansı artar. İşletme de rekabetçi avantaj elde eder (Schaufeli, 2012, s. 5; Esen ve Esen, 2021, s.49). Bates (2004, s.47), Baumruk (2004, 50), Harter, Schmidt ve Keyes (2003, s.215) yapmış oldukları çalışmada, çalışanın adanmışlığı sonunda, örgütün başarısının ve finansal performansının arttığını vurgulamaktadırlar. Kahn (1990, s.695) işe adanmışlıkla ilişkili, değerlilik, güvenlik ve uygunluk olmak üzere üç psikolojik koşul olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle bir kurumda psikolojik ve duygusal olarak yoğun olan çalışanların, işten ayrılma durumunu tetikleyen olumsuz unsurları daha az yaşadığı görülecektir. Yani çalışanlar kendilerine daha fazla değer verilen, daha fazla güvenlik sunulan durumlarda ve kendilerine daha uygun olan işlerde çalıştırdıklarında, işlerine daha fazla önem verip zaman harcayacaklardır. Saks (2006, s.611) kendilerini daha çok işine adanmış çalışanların, çalıştıkları örgütte kalma isteklerinin artacağını ifade etmiştir. Böylece kendini işine adayan çalışanların İAN'nin daha az olacağını söylemek mümkündür. İAN'de olan çalışanların ise kendilerini işlerine verme konusunda daha az istekli olacağı sonucuna ulaşabilir. İşe adanmışlık ve işten ayrılma ilişkisi üzerine birçok araştırma bulunmaktadır (Holtom ve Inderrieden, 2006; Tanova ve Holtom, 2008; Kaifeng, Liu, McKay, Lee ve Mitchell, 2012; Halbesleben ve Wheeler, 2008). Bu araştırmaların sonuçları, işe adanmışlığın işten ayrılma davranışı ve niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

İşe adanmışlıkla ilgili yapılan literatür araştırması sonucunda çalışanların işe adanmışlıkları ile İAN arasında ilişki olduğu görülmüştür. Schaufeli ve Bakker'in (2004, s.305) yapmış oldukları çalışmada, kendilerini işine adayan çalışanların işlerine daha fazla tutunduklarını ve İAN'nin daha az olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde işe adanmışlık olgusunun İAN'ni olumsuz yönde etkilediğini ve aralarında ilişkili olduğunu gösteren çalışmalara (Agarwal vd., 2012, s.225; Saks, 2006, s.611; May vd., 2004, s.15) rastlanmaktadır. Gökaslan (2018, s.38)

çalışmasında örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve işe gömülmüslük seviyelerindeki yükselişin çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalmaya yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Halbesleben ve Wheeler (2008, s.248) yaptıkları ampirik araştırmada, işe adanmışlığın ve işe gömülmüslüğün çalışanların iş performansı ve İAN üzerinde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Özyılmaz ve Süner (2015, s.157) Hatay ilindeki işgörenler üzerine yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın iş görenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını anlamlı ve olumlu etkilerken, işten ayrılmaya ilişkin niyetlerini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Dalgıç ve Akgündüz'ün (2019, s.79) Antalya'daki oteller üzerine yaptıkları araştırmalarında, İAN'nin işe adanmışlığı azalttığını sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir sonuç da Truss vd., (2007, s.14) tarafından yapılan araştırmada tespit edilmiştir. Truss vd., (2007, s.14) yapmış oldukları çalışmada işe adanmış çalışanların daha az İAN gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Aboshaiqah vd. (2016)'ne göre çalışanın yaşının, aldığı eğitimin ve iş tecrübesinin önemli etkileri olan işe adanmışlık, iş tatmini, İAN ve kalitenin önemli bir göstergesidir (Kartal, 2017, s.331).

Sonuç itibarıyla, mevcut araştırmalar neticesinde işe adanmışlık ve İAN arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe adanmışlığında meydana gelecek bir değişikliğin tersi yönde İAN'ne de etki edeceği yönündedir.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı kamu kurumunda çalışan personelin işe adanmışlık düzeylerinin İAN üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bunun yanında araştırmada işe adanmışlığın alt boyutlarının (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) İAN'ne olan etkisini belirlemek alt amaçlar olarak belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre işe adanmışlık ve İAN'ne yönelik algılarında değişiklik olup olmadığını belirlemek de amaçlanmıştır. Bu amaçlar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, İAN'ni negatif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**H<sub>1a</sub>:** Dinçlik, İAN'ni negatif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**H<sub>1b</sub>:** Adanmışlık, İAN'ni negatif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**H<sub>1c</sub>:** Özümseme, İAN'ni negatif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2b</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2c</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, toplam çalışma süresine göre farklılık



göstermektedir.

**H<sub>3</sub>**: Çalışanların İAN, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>**: Çalışanların İAN, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3b</sub>**: Çalışanların İAN, eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3c</sub>**: Çalışanların İAN, yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3d</sub>**: Çalışanların İAN, toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

### 3.2. Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri ve Nevşehir İŞKUR İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan toplam 300 kişi oluşturmaktadır. Evrenin tamamına anket formları dağıtılmış olup evrenin tamamı örneklem kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında çalışanların tamamına dağıtılan 300 anketten 265'ine geri dönüş olmuş ve araştırma kapsamına alınarak analize dahil edilmiştir. Araştırma için gerekli izinler 2018 yılında İŞKUR Kayseri ve Nevşehir İl Müdürlüğünden 22.03.18 tarihinde yazılı izin alınmış ve aynı yıl veriler toplanmıştır. Çalışanlar gönüllük esasına dayalı olarak çalışmaya katılım sağlamıştır. Ankette kullanılmak üzere ölçek izinleri, elektronik ortamda yazarlardan alınmış sonrasında araştırmaya başlanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ankette yer alan sorularla sınırlı olup anket kapsamında elde edilen bilgiler katılımcıların görüşleri ve 2018 yılında araştırmaya katılan bireyler ile sınırlıdır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri üç bölümden oluşan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların kişisel bilgilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Diğer bölümler ise sırasıyla araştırma değişkenleri olan "İşe Adanmışlık Ölçeği" ve "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği"ne ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

**İşe Adanmışlık Ölçeği**: 2003 yılında Schaufeli ve Bakker'ın geliştirdikleri ölçek, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış; 9 madde ve 3 boyuttan oluşan ölçeğin, güvenilirlik analiz sonucu ( $\alpha=0.83$ ) olarak bulunmuştur. Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonuçları 9 maddelik tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %48'ini açıkladığını göstermiştir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**: Wayne, Shore ve Liden (1997, s.94) tarafından geliştirilip Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçek 3 maddeden oluşmaktadır, ölçeğin güvenilirlik analiz sonucu ( $\alpha=.691$ ) dur. Keşfedici Faktör Analizi sonuçları 3 maddelik tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın % 61,80'ini açıkladığını göstermektedir. Ölçeklerin her ikisi de 5'li likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) tipindedir.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri SPSS ve AMOS istatistiksel analiz programları ile yapılmıştır. Betimsel istatistiklerde yüzde, frekans ve standart sapma kullanılmıştır. Demografik değişkenlere yönelik T-testi ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. İşe adanmışlığın, İAN (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla da çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların “gelir durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, ünvan, kurumdaki çalışma süreci ve toplam çalışma süreleri gibi demografik özelliklerine yönelik bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde, 2001 TL ve altı (%6,8), 2001-4500 TL (%82,3), 5001 TL (%10,9) gelire sahip olduğu bulunmuştur. Eğitim durumları incelendiğinde, (%21,9) lise ve dengi, (%63,4) lisans, (%14,7) lisansüstü mezunu oldukları bulunmuştur. Yaşları incelendiğinde, 26-33 (%27,5), 34-41 (%42,3), 42-47 (%21,1), 48 ve üzeri (9,1) yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında, 0-2 yıl (%7,5), 3-5 yıl (%20,8), 6-10 yıl (%38,9), 11-15 yıl (%14,0), 16-20 yıl (%12,1), 20 yıldan fazla (%6,8) yıldır kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Kurumdaki unvanlarına ilişkin dağılım incelendiğinde, müdür/müdür yardımcısı (%7,5), memur (%61,1), uzman (%17,7), hizmetli (%7,5), diğer (%6,0), pozisyonunda çalıştığı bulunmuştur. Katılımcıların (%61,9) erkek (%38,1) kadındır. Medeni durumları incelendiğinde, (%79,2) evli, (%20,8) bekâr olduğu bulunmuştur. Toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde, 0-5 yıl (%18,5), 6-10 yıl (%32,5), 11-15 yıl (%19,6), 16-20 yıl (%10,6), 21-25 yıl (%10,6), 26 ve üzeri (8,7) olduğu bulunmuştur.

**Tablo 1: Çalışanların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular**

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Aylık Gelir</b>	2000 TL ve altı	18	6,8
	2001-5000	218	82,3
	5001 ve üzeri	29	10,9
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve dengi	58	21,9
	Lisans	168	63,4
	Lisansüstü	39	14,7
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Yaş</b>	26-33	73	27,5
	34-41	112	42,3
	42-47	56	21,1
	48 ve üzeri	24	9,1
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	0-2 yıl	20	7,5
	3-5 yıl	55	20,8
	6-10 yıl	103	38,9
	11-15 yıl	37	14,0
	16-20 yıl	32	12,1
	20 yıldan fazla	18	6,8
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Kurumdaki Unvan</b>	Müdür/Müdür Yardımcısı	20	7,5
	Memur	162	61,1
	Uzman	47	17,7
	Hizmetli	20	7,5
	Diğer	16	6,0
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	101	38,1
	Erkek	164	61,9
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Medeni Durum</b>	Evli	210	79,2
	Bekâr	55	20,8
	<b>Toplam</b>	265	100,00
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	48	18,1
	6-10 yıl	86	32,5
	11-15 yıl	52	19,6
	16-20 yıl	28	10,6
	21-25 yıl	28	10,6
	26 ve üzeri	23	8,7
	<b>Toplam</b>	265	100,00

#### 4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

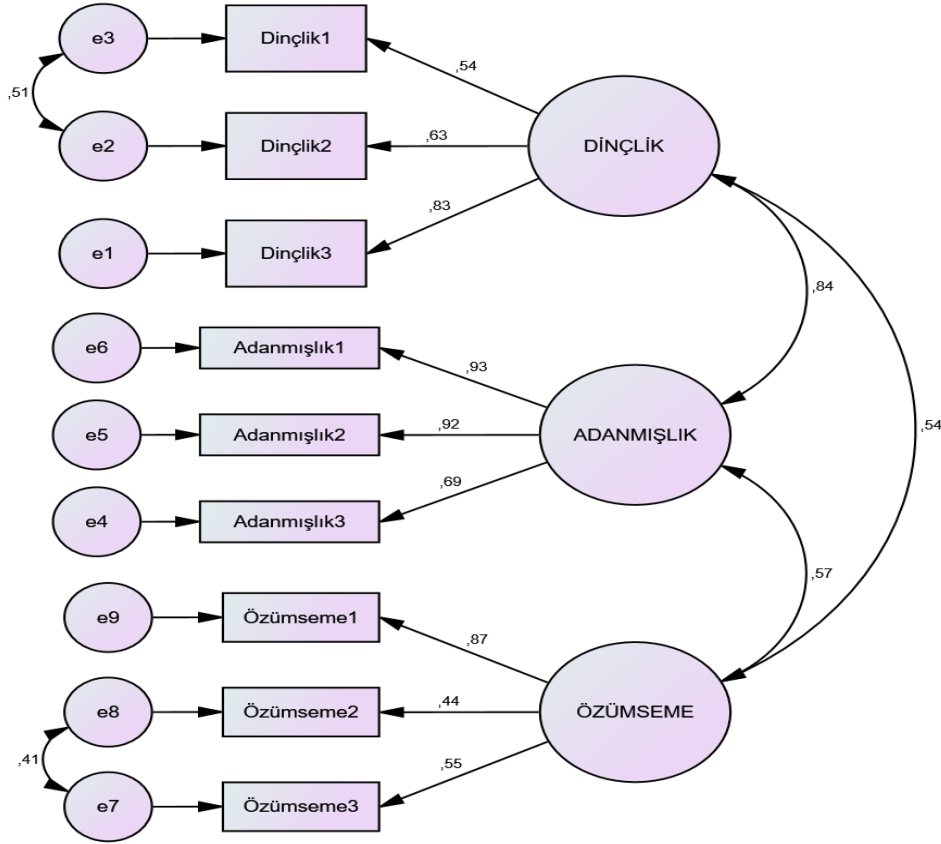
İşe adanmışlık ölçeğine DFA uygulanarak Özkalp ve Meydan (2015) tarafından bulunan üç boyutlu yapı sınanmıştır. Ulaşılan DFA sonuçları, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından elde edilen sonuçlarla tutarlı sonuçlar vermiş ve uyum indeksleri istenilen düzeylerde çıkmıştır ( $\chi^2=49,483$   $sd=22$ ,  $p<0,01$ ,  $\chi^2/sd=2,249$ ,  $RMSEA=.07$ ,  $AGFI=.92$ ,  $GFI=.96$ ,  $IFI=.98$ ,  $NFI=.96$ ,  $CFI=.98$ ,  $SRMR=.03$ ). DFA analizi ile kuramsal modelin elde edilen veriler doğrultusunda yeterliliğini tespit etmek için başvuru uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri\* ve Modele Ait Uyum Değerleri**

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,249	Kabul Edilebilir Uyum (K.E.U.)
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.07	K.E.U.
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.98	Mükemmel Uyum (M.U.)
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.96	M.U.
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.92	M.U.
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq 1.0$	.03	M.U.
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.98	M.U.

**Kaynak:** Çelik ve Yılmaz, 2013

Tablo 2, modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğunu dolayısıyla araştırma modelinin verilerle iyi uyum sağladığını göstermektedir. Şekil 1’de işe adanmışlık ölçeğine uygulanan DFA analizi sonuçları görselleştirilmiştir.



Şekil 1: İşe Adanmışlık Ölçeği DFA Sonuçları

İşe adanmışlık ölçeğinin DFA faktör yükleri, alfa güvenilirlik katsayıları ve T-değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Sonuçları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	T-Değeri	Cronbach’sAlfa
Dinçlik (AVE= 0.58, CR= 0.73)	Dinçlik1	0.543	8.665***	0.78
	Dinçlik2	0.635	10.506***	
	Dinçlik3	0.827	14.032***	
Adanmışlık (AVE= 0.73, CR=0.77)	Adanmışlık1	0.929	19.381***	0.88
	Adanmışlık2	0.922	19.160***	
	Adanmışlık3	0.690	12.505***	
Özümseme (AVE=0.47, CR= 0.58)	Özümseme1	0.869	10.774***	0.73
	Özümseme2	0.440	6.277***	
	Özümseme3	0.549	7,800***	

\*\*\*= p< 0.01 Ölçeğin tamamı AVE= 0.53, CR= 0.90, Ölçeğin Geneli Cronbach’s Alfa= 0.86

Tablo 3 incelendiğinde ölçeğin faktör yüklerinin yüksek olduğu ve T-değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir alt boyutun alfa güvenilirlik iç tutarlılık

katsayılarının her ne kadar madde sayıları az bile olsa yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmüştür. AVE ve CR skorlarının da sırasıyla 0,50 ve 0,70'ten yüksek olması (özümseme 2 maddesi hariç) ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıda olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşten ayrılma niyeti ölçeği sadece üç maddeden oluştuğu için yapılan DFA sonuçlarında faktör yükleri çok yüksek çıkmasına rağmen uyum indeksleri hesaplaması AMOS ve LISREL programlarında hesaplanamamıştır. Öte yandan alfa güvenilirlik katsayısı bu ölçek için 0,90 olarak hesaplanmış ve ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

#### 4.3. Birinci Amaca Yönelik Bulgular

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından ve İAN ölçeğinden aldıkları puanlara yönelik betimsel istatistikler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Çalışanların İşe Adanmışlıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Standart Sapma	Adanmışlık Düzeyi
Dinçlik	265	1	5	3.64	0.76	Kısmen Katılıyorum
Adanmışlık	265	1	5	3.53	0.89	Kısmen Katılıyorum
Özümseme	265	1	5	3.30	0.84	Kararsızım
İşten Ayrılma	265	1	5	2.56	0.22	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 4'te görüleceği üzere çalışanların dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarından aldıkları puanlar "kısmen katılıyorum" düzeyinde çıkmıştır. Özümseme alt boyutunda ise "kararsızım" düzeyindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan puanlar ise "kesinlikle katılmıyorum" düzeyindedir.

İAN ile işe adanmışlığın alt boyutlarına yönelik normallik testleri ile korelasyon değerlerine Tablo 5'te yer verilmiştir.

**Tablo 5: Normallik Testleri ve Korelasyon Katsayıları (n=265)**

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3	4
Dinçlik	-0.703	0.682	1	0.365**	0.661**	-0.306**
Özümseme	-0.475	-0.149		1	0.443**	-0.003
Adanmışlık	-0.484	-0.186			1	-0.370**
İşten Ayrılma Niyeti	0.496	-0.902				1

\*\* $p < 0.01$

Tablo 5 incelendiğinde tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında yer almaktadır. Bu bulgulara göre verilerin normal dağıldığı yorumu yapılabilir. Dinçlik ile İAN arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $r = -0.306^{**}$ ). Özümseme ile İAN arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Adanmışlık ile İAN arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $r = -0.370^{**}$ ).

Bağımlı değişken olarak atanan İAN değişkeni üzerinde, işe adanmışlığın alt boyutlarının etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti Değişkeninin Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Modeli**

Değişken	B	S	$\beta$	t	p	İkili	Kısmi	Tolerans	VIF
Sabit	4.167	0.374		11.137	<0.001				
Dinçlik	-0.221	0.121	-0.137	-1.826	0.069	-0.306	-0.112	0.557	1.795
Özümseme	0.310	0.092	0.212	3.376	0.001	-0.003	0.205	0.795	1.258
Adanmışlık	-0.514	0.107	-0.373	-4.789	<0.001	-0.370	-0.284	0.517	1.935

R= 0.424      R<sup>2</sup>= 0.180  
F<sub>(3,261)</sub> = 19,045      p<0.001

S= Standart Hata

Bağımsız (yordayıcı) değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olup olmadığını tespit etmek amacıyla VIF ile tolerans değerleri hesaplanmıştır. Tablo 6’da çoklu regresyona dahil edilen her bir yordayıcı değişkenin tolerans değeri 0,20’den büyük; VIF değerleri ise 10’dan küçüktür. Buna göre, çoklu regresyon modelinde gözlenen her bir bağımsız değişkenin değişik bir özelliği ölçtüğü, yani yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı söylenebilir (Licht, 1995).

İAN üzerinde etkisi olduğu düşünülen “dinçlik”, “adanmışlık” ve “özümseme” değişkenlerinin çalışanların İAN’ni ne biçimde yordadığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; dinçlik, adanmışlık ve özümseme değişkenlerinin birlikte İAN ile anlamlı bir ilişki ( $R = 0.424$ ,  $R^2 = 0.180$ ) içerisinde olduğu [ $F_{(3-261)} = 19.045$ ,  $p < 0.01$ ] ve yordayıcı değişkenlerin hep birlikte, İAN puanlarındaki değişimin %18’ini açıkladığı görülmektedir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre bağımsız değişkenlerin İAN üzerindeki nispeten önem sırası; “adanmışlık ( $\beta = -0.373$ )”, “özümseme ( $\beta = 0.212$ )”, “dinçlik ( $\beta = -0.137$ )” biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında bağımsız değişkenlerden yalnızca adanmışlık ve özümseme değişkenlerinin İAN üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür ( $p < 0.01$ ). Bağımsız değişkenlerle İAN arasındaki ilişkilere bakıldığında:

- ❖ Adanmışlık ile ( $r = -0.370$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde -0.284),

- ❖ Özümseme ile ( $r=-0.003$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde 0.205),
- ❖ Dinçlik ile ( $r=-0.306$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde -0.112), düzeyinde korelasyon görülmüştür. Görüleceği üzere özümseme alt boyutu İAN'ni negatif yönde yordaması gerekirken pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordamıştır.

Regresyon tablosu sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinden  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul,  $H_{1a}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda çalışanların İAN'ni yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{İAN} = (-0.514 \times \text{adanmışlık}) + (0.310 \times \text{özümseme}) + (-0.221 \times \text{dinçlik})$$

#### 4.4. İkinci Amaca Yönelik Bulgular

İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından alınan ortalama puanların cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla sonuçlanan bağımsız gruplar için T-testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşe Adanmışlıklarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Dinçlik	Kadın	101	10.88	2.41	-0.22	0.82
	Erkek	164	10.94	2.20		
Adanmışlık	Kadın	101	10.66	2.69	0.21	0.83
	Erkek	164	10.59	2.67		
Özümseme	Kadın	101	9.97	2.52	0.17	0.86
	Erkek	164	9.91	2.52		

Ss= Standart Sapma

Tablo 7'de görüleceği üzere, çalışanların cinsiyetlerine göre dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından alınan ortalama puanların eğitim durumuna göre değişip değişmediğini ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.



**Tablo 8: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşe Adanmışlıklarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	E.D	KT	Sd	KO	F	p
Dinçlik	Gruplararası(GA)	12.628	3	4.20	0.80	0.49
	Gruplarıçi(Gİ)	1364.708	261	5.22		
Adanmışlık	GA	13.322	3	4.44	0.61	0.60
	Gİ	1877.183	261	7.19		
Özümseme	GA	16.71	3	5.57	0.87	0.45
	Gİ	1663.19	261	6.37		

Tablodaki bilgiler incelendiğinde, çalışanların eğitim durumlarına göre dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarına ilişkin cevapları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından alınan ortalama puanların yaş düzeyine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere yapılmış olan tek yönlü varyans analizine ait sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Çalışanların Yaşlarına Göre İşe Adanmışlıklarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Dinçlik	Gruplararası	3.188	3	1.063	1.851	0.138
	Gruplarıçi	149.849	261	0.574		
	Toplam	153.037	264			
Özümseme	Gruplararası	9.107	3	3.036	4.463	0.004
	Gruplarıçi	177.520	261	0.680		
	Toplam	186.626	264			
Adanmışlık	Gruplar arası	7.807	3	2.602	3.358	0.019
	Gruplar içi	202.249	261	0.775		
	Toplam	210.056	264			

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dinçlik boyutundan alınan ortalama puanlar, yaşlarına göre anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna varılmıştır. Özümseme boyutu ortalama puanları yaş seviyelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $F_{(3, 261)}= 4,463, p<.05$ ]. Scheffe testine göre 26-33 yaş aralığında olan çalışanların, 42-47 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla özümseme boyutundan daha düşük bir puan aldıkları görülmüştür.

Adanmışlık boyutu ortalama puanları yaşlarına göre anlamlı olarak

farklılaşmaktadır [ $F_{(3; 261)}= 3.358, p<0.05$ ]. Scheffe testine göre 26-33 yaş aralığında olan çalışanların, 42-47 yaş aralığında olan çalışanlara kıyasla adanmışlık boyutundan daha düşük bir puan aldıkları görülmüştür.

İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarından alınan ortalama puanların toplam çalışma sürelerine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Adanmışlıklarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	TÇS	KT	Sd	KO	F	p
Dinçlik	GA	40.69	6	6.78	1.30	0.25
	Gİ	1336.64	258	5.18		
Adanmışlık	GA	197.16	6	32.86	1.63	0.13
	Gİ	5202.66	258	20.16		
Özümseme	GA	63.64	6	10.60	1.69	0.12
	Gİ	1616.26	258	6.26		

Tablodaki bilgiler değerlendirildiğinde, çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutlarına ilişkin cevapları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğine ilişkin hipotezlerden  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  red,  $H_{2c}$  kısmen kabul  $H_{2d}$  kabul edilmiştir.

#### 4.5. Üçüncü Amaca Yönelik Bulgular

İAN ölçeğinden alınan ortalama puanların cinsiyete göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar için T testi Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	101	7.25	3.59	1.55	0.12
	Erkek	164	7.98	3.71		

Ss= Standart Sapma

Tablo 11 değerlendirildiğinde, çalışanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan ortalama puanların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	VK	KT	sd	KO	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	GA	11.209	2	5.605	3.800	0.024
	Gİ	386.462	262	1.475		
	Toplam	397.671	264			

İAN çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $F_{(2, 262)} = 3,800, p < .05$ ]. Scheffe testin sonuçlarına göre lise ve dengi mezunlarının, lisansüstü mezunlarına kıyasla İAN ölçeğinden daha düşük bir puan aldıkları görülmüştür.

İAN'nin çalışanların yaş gruplarına göre değişimini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13'te görülmektedir.

**Tablo 13: Çalışanların Yaşlarına Göre İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	Yaş	KT	Sd	KO	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	GA	68.13	5	13.62	1.00	0.29
	Gİ	3510.90	259	13.55		

Tablo 13'e göre, çalışanların yaşlarına göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > 0.05$ ).

İşten ayrılma niyeti ölçeğinden alınan ortalama puanların toplam çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

	VK	KT	sd	KO	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	GA	25.357	5	5.071	3.528	0.004
	Gİ	372.314	259	1.438		
	Toplam	397.671	264			

İAN ortalama puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir [ $F_{(5; 259)} = 3.528, p < 0.05$ ]. Scheffe testi sonucunda İAN 0-5 yıl arası toplam çalışma süresi olanların, 11-15 yıl arası toplam çalışma süresi olanlara kıyasla İAN ölçeğinden daha düşük bir puan aldıkları görülmüştür.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğine ilişkin hipotezlerden  $H_{3a}$  ve  $H_{3c}$  red,  $H_{3b}$  ve  $H_{3d}$  kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Çalışanın kendisini zihnen, bedenen ve duygusal olarak çalıştığı işe vermesini ifade eden işe adanmışlık davranışı örgütler açısından çoğu zaman pozitif sonuçlara yol açan ve istenen bir davranıştır. Kendini işine adanmış çalışanlar, yapılacak işle etkin bir bağlantısı olan ve iş gereksinimlerine rekabetçi bir şekilde cevap verebilen kişiler olarak tanımlanırlar (Mostert ve Rathbone, 2007, s.36). İAN, kısaca çalışanın mevcut işinden ayrılma düşüncesine sahip olmasını ifade etmektedir ve bu durum genellikle çalışan istihdam koşullarından memnun olmadığında ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada işe adanmışlığın İAN üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kayseri ve Nevşehir illerinde İŞKUR çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, 265 anket araştırma kapsamında kullanıma uygun bulunmuştur. Elde edilen veriler analiz edilerek öncelikle çalışanların demografik özelliklerine göre işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetlerine verdikleri yanıtlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiş, işe adanmışlığın sadece yaşa göre farklılık gösterdiği (Aktaş, 2019, s.147; Sharma, Goel ve Sengupta, 2017, s.151; Öztürk Çifçi ve Erkanlı, 2020, s.343; Kim ve Kang 2017, s.739; Turhan, Demirli ve Nazik, 2012, ss.187-188) diğer demografik özelliklerin (cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi) genel anlamda etkisinin olmadığı anlaşılmıştır (Aydemir ve Endirlik, 2019, s.1099; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s.144; Gençer ve Ayyıldız, 2018, s.613). İşe adanmışlığının cinsiyete (Ariani, 2013, s.56; Bakalcı, 2010, s.102; Öztürk Çifçi ve Erkanlı, 2020, s.340; Deligero ve Laguardo, 2014, s.913; Mahboubi vd., 2015, s.170); eğitim durumuna (Aydemir ve Endirlik, 2019, s.1104; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s.145; Gençer ve Ayyıldız, 2018, s.613); çalışma süresine (Aydemir ve Endirlik, 2019, s.1104; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s.145; Gençer ve Ayyıldız, 2018, s.613) göre farklılaşmadığı sonucu yapılan geçmiş çalışmaların sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. İAN'nde ise eğitim durumunun ve çalışma süresinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çınar, Karıcıoğlu ve Akdaş (2016, s.129), Yıldırım, Erkul ve Kelebek (2014, s.4), Yıldız, Savcı ve Kapu'nun (2014, s.245) araştırma sonuçları eğitim durumunun İAN'nde; Üzüm ve Özdemir (2017, s.395)'in araştırmasında çalışma süresinin İAN üzerinde etkili olduğu sonucu, bu çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Yaş ve cinsiyetin İAN'nde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir (Gerçek, Atay ve Dündar, 2015, s.79; Karaman, Yoldaş ve Kılıç, 2020, s.490; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s.342; Sökmen ve Mete, 2015, s.384; Tekingündüz, Top ve Seçkin, 2015, s.11). Çalışmada eğitim seviyesi yüksek olan grubun İAN'nin diğerlerinden yüksek olma nedeni, eğitilmiş bireylerin daha iyi iş fırsatları bulacaklarına dair inançları veya özgüvenleri olabilir. İnsan kaynakları yöneticileri bu çalışanları örgütte tutmak için gerekli tedbirleri almalıdır. Çalışma süresi açısından bu çalışmada farklılık 11-15 yıl arası çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların İAN çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde kesin bir yargıya varmak mümkün olmamakla birlikte bu çalışmada farklılık gösteren grup orta kariyer evresinde olup kendi işini kurmak niyetinde veya daha iyi bir iş teklifi almış olabilir. Genellikle yaş ve çalışma süresi

arttikça İAN azalmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda işe adanmışlığın İAN üzerinde negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Gökaslan (2018, s.39), Agarwal vd., (2012, s.225), May vd., (2004, s.17) ve Saks'ın (2006, s.612) çalışma sonuçları işe adanmışlıkla İAN arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan ise adanmışlığın İAN üzerinde negatif etkiye sahip olduğuna dair Anafarta ve Özkan (2019, s.2950), Dalgıç ve Akgündüz (2019, s.81), Karataş (2019, s.63), Gupta ve Shaheen (2017, s.139), Özyılmaz ve Süner (2015: 157), Dumani (2015, s.45), Alfes, Shantz, Truss, ve Soane (2013, s.242), Prouse (2010, s.43) ve Schaufeli ve Bakker'ın (2004, s.307) çalışmalarının sonuçları mevcut çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Kamudaki iş uygulamaları (terfiler, ödüllendirme sistemi, izinler, performans değerlendirme, işe alımlar, kararlara katılım vb.) özel işletmelerden farklıdır. Bu tür uygulamalar yöneticilerin kararına değil yasa ve yönetmeliklere bağlıdır. Özel işletmelerde yasalar çerçevesinde yöneticiler inisiyatif kullanma hakkına sahiptir ve çalışanlarına farklı çalışma koşulları sunabilir. Kamuda iş güvencesi olması çalışanlar için bir avantaj olmasına rağmen birçok çalışan için işinde yüksek performans gösterdiğinde bunun karşılığının olmayacağını düşünüyor bu onun motivasyonunu, iş tatmini düşürecektir. Ülkemizdeki iş bulma koşullarının zor olmasından işinde kalmayı tercih etse de bu çalışanların işine adanmışlıklarının yüksek düzeyde olacağı düşünülmemektedir. Nitekim bu araştırma sonunda da İŞKUR'da çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin 3,49 puanla çok yüksek olmadığı, İAN'nin ise 2,56 puan ile ortalamasının altında olduğu bulunmuştur.

Sonuçlarda görüldüğü üzere adanmışlık ile İAN negatif bir ilişki içerisindedir. Bunun anlamı, çalışan kendini işine adadıkça İAN azalmaktadır. Bu hususun kamu sektöründe de geçerli olması beklenen sonuçlardan biridir. Kişinin sahip olduğu inanç, tutum ve davranışlarının etrafındaki diğer kişiler tarafından etkilendiğini savunan sosyal etki teorisine göre çalışanlar çevresindeki diğer çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenir. Yöneticiler kurum içinde motivasyonu artırıcı uygulamalar geliştirerek çalışanların adanmışlıklarını, örgüte bağlılığını arttırabilir. Nitekim bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın yaptığı iş kendini tatmin etmiyorsa, anlamsız buluyorsa kendini işe adanmaması ve bunun sonunda İAN'ni arttırıcı bir etken olacaktır. Kendi değerleri ve inançları ile görevleri örtüşmeyen bireyler misyonlarına odaklanamazlar ve kendilerini işe adayamazlar, bunun sonunda ise bu bireylerin işten ayrılmaya meyilli olmaları muhtemel olacaktır. Britton ve Stallings'a göre (1986) göre bireyler, yaptıkları işin anlamlı ve tatmin edici olduğunu algıladıklarında ve işe bağlılıkları arttığında, sevdikleri işi yaptıklarında olumlu bir tutum içinde adanmışlık, aidiyet duygusu hissederler. Bireyler yaptıkları işlerin örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli olduğuna inanırlar. Bu hedefe ulaşmak için örgütte kalma eğilimi ortaya çıkar ve onları kalıcı kılar.

İnsan kaynağı gerek kamu sektörü gerekse özel sektör için en önemli değerdir. Bu değerini iyi yönetilmesi çalışanlara motivasyonlarının artması, iş tatminlerinin

sağlanması ve işe bağlanmaları gibi olumlu katkılar sağlamaktadır (Dikbaş ve Büyükbeşe, 2020, s.1221). Eğer kurumlar çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olup bunları karşılırsa çalışanlar sorumluluklarının daha fazla bilincinde olup kurum amaçları için daha fazla çaba gösterecek ve bu da örgüte bağlılıklarını arttıracaktır (Doğan ve Demiral, 2009, s.73). Çalışanların işlerine ve kurumlarına bağlı olmaları, işlerini sahiplenmeleri kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmaları kurum için önemlidir. Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar, çalışan bağlılığı ve elde tutma oranları ile küreselleşmiş bir dünya ekonomisinde rekabet etmektedir (Mitonga-Monga ve Cilliers, 2015, s.242). İşe adanmışlık konusunda yaşanacak örgütsel başarının sonunda rekabetçi avantajını kaybetmek yani yok olmaktır. Bu bağlamda işe adanmışlık, rekabet avantajı sağlamak için son derece önemlidir (Yılmaz ve Keçecioglu, 2001, s.55). Kendini işine adanmış çalışanlar, kurumların hedeflere ulaşmasını, başarıya ulaşmasını ve küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan katalizördür (Yavan, 2016, s.279). Bu konuda kurumun çalışanlarına vereceği desteğin çok önemli olduğunu da söylemek mümkündür. Kurumlar, çalışanlarını her açıdan destekleyen, önemseyen ve değer veren bir örgüt davranışı içinde olmalıdırlar. Kendini işine adanmış bir çalışanın İAN de azalacaktır. Bir başka açıyla kurumların sağladığı mesleki gelişim, üretkenlik, performans odaklı ve rekabetçi çalışma ortamında çalışanların daha fazla iş tatmininin sağlanması ile İAN'nin azalacağı söylenebilir (Aksoy Kürü ve Erdil, 2021, s.113).

Çalışanın iş memnuniyetini artırmak ve kuruluşa bağlılığını sağlamak, nihayetinde kuruluşun en büyük çıkarları arasındadır (Çınar, Karcioğlu ve Akdaş, 2016, s.133). Araştırma sonuçlarından da görüleceği gibi çalışanların iş adanmışlık düzeylerinin artması onların İAN düzeyini azaltmaktadır.

Çoğu araştırmada olduğu gibi bu araştırma da çeşitli kısıtlılıklara sahiptir. Söz konusu araştırmanın kısıtlılığı araştırmaya sadece Kayseri ve Nevşehir İŞKUR bünyesinde çalışmakta olan kişilerin dâhil edilmesi ve diğer kurumlarda çalışan kişilerin araştırma kapsamı dışında tutulmasıdır. Bu çalışma Kayseri ve Nevşehir illerindeki İŞKUR çalışanlarını kapsamaktadır. Türkiye'nin farklı illerindeki İŞKUR'larda farklı sonuçlar alınabilir Yapılan çalışmada test edilen model değişik bölge ve şehirlerde, değişik sektörlerde sınıanabilir. Kamu-özel sektör karşılaştırması yapılabilir. Gelecekteki çalışmalarda, işe adanmışlık ile işten ayrılma kavramları literatürdeki ilişkili başka kavramlarla birlikte ele alınarak literatüre katkı sağlanabilir. Kurumların çalışanlarına işe adanmışlıklarını destekleyecek örgüt kültürü oluşturması, eğitimler vermesi, adanmışlıkları yüksek çalışanları ödüllendirmesi önerilebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışanların işten ayrılma isteklerinin nedenlerini araştırmaları ve buna yönelik faaliyetler planlaması önerilebilir.

## **,Teşekkür / Acknowledgement**

Araştırmanın anketi sırasında yardımlarını eksik etmeyen Sayın **Necla DİKBAŞ** Hanımefendiye teşekkür ederiz. / We would like to thank Ms. Necla DİKBAŞ for her help during the survey of the research.

## **Kaynakça**

- Aboshaiqah A. E., Hamadi H. Y., Salem O. A. ve Zakari N. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A Comparative Study. *Journal of Nursing Management*, 24(4): 540-548.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Akın Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Journal of Politics, Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Akman, Y. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi algısının işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisi. *Elementary Education Online*, 16(4), 1491-1504.
- Aksoy Kürü, S. ve Erdil, O. (2021). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: meta-analiz çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58),107-136.
- Aktaş, K. (2019). *İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- 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.
- Anafarta, A. ve Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(32), 21-46.

- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Armor, D. A. ve Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-regulation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 309-379.
- Aydemir, C. ve Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B. ve Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(19), 4-11. doi:10.1108/CDI-11-2017-0207.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. (Published doctoral dissertation). The University of Illinois, Urbana.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success,(Report of a hewitt associates/michael treacy study). *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 3751.
- Britton, P. R., ve Stallings, J. W. (1986). *Leadership Is Empowering People*, University Press Of America, Lanham, MD.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmürlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153.



- Çankır, B. (2016). Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 61(4), 766-773.
- 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.
- Caymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkiler: Akut arama kurtarma derneği örneği. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147.
- Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 153-170.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy Of Management Review*, 7(4), 595-602.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Akdaş, K. (2016). İş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum'da bir kamu kurumu örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 121-136.
- Dalgıç, A. ve Akgündüz, Y. (2019). Sosyal ve ekonomik değişimin otel çalışanlarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism Theory And Research*, 5(2), 75-85.
- Deligero, C., Joseph L. ve Laguador, J. M. (2014). Work engagement among employees and its relationship with work units' performance of a higher education institution. *International Journal of Management Sciences*, 3(12), 909- 917.
- Dikbaş, T. ve Büyükbeşe, T. (2020). Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: kamu kurumunda bir alan çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4),1213-1224. Doi: 10.18506/anemon.645661.
- Dikbaş, G. ve Özgeldi, M. (2020). Çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti konularında örgütsel sinizm ve sosyal zekânın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 11-28.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Dumani, S. (2015). *Engaging overqualified employees: The role of job and nonwork crafting*. (Published doctoral dissertation). University Of South Florida, Florida.
- Ertosun, O. G., Erdil, O. ve Alpkan, L. (2018). Pozitif psikolojik sermaye ve çalışan adanmışlığı ilişkisi, deneysel bir çalışma. *BMIJ*, 6(4),1033-1052 doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.295.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1),377-390.
- Esen, Ü. B. ve Esen, F. S. (2021). Siber zorbalığın çalışanların işe tutkunluk ve tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1),45-68. Doi: 10.18074/ckuiibfd.73349.
- Gençer, K. ve Ayyıldız, T. (2018). Demografik özellikler ve psikolojik koşulların işe tutkunluğa etkisi: otel işletmeleri örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(2), 602-617.
- Gerçek, M., Atay, S. E. ve Dündar, G. (2015). Çalışanların iş yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüştük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: fashionable fad or long-term fixture? C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz ve E. Soane. (Ed.). *Employee engagement in theory and practice* içinde (s. 221-235). Oxon: Routledge.
- Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in india. *Annales Médico-Psychologiques*, 18(1), 136-143.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10(4), 408-431.
- 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.
- Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). ‘‘Same same’’ But different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the gallup studies. C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Ed.) *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* içinde (s.205–224). Washington D.C. <https://doi.org/10.1037/10594-009>.
- Harzer, C. ve Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Holtom, B. C. ve Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Management Issues*, 18(4), 435-452.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaifeng, J., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Kaplanseren, S. ve Örucü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 1-19.
- Karaman, M., Yoldaş, A. ve Kılıç, B. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496.
- Karataş, C. G. (2019). *İşe adanmışlığın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kartal N. (2017). Sağlık çalışanlarında işe cezbolma: Üniversite, kamu ve özel hastanelerde bir uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3): 329-345.
- Kim, N. ve Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of

- age-linked resources on work engagement. *Human Resources Management*, 56 (5), 731-746.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. edition). New York/London: The Guilford Press.
- Korkmaz, F. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
- Köse, A. ve Uzun, M. (2018). The relationship between work engagement and perceived organizational justice. *Pegem Akademi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483-528.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lee, Y. H. ve Chelladurai, P. (2017). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. L. G. Grimm ve P. R. Yarnold (Ed.). *Reading and understanding multivariate statistics* içinde (s. 19-64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mahboubi, M., Ghahramani, F., Mohammadi, M., Amani, N., Mousavi, S. H., Moradi, F. ve Kazemi, M. (2015). Evaluation of work engagement and its determinants in kermanshah hospitals staff in 2013. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 170-176.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D., Gilson, A. ve Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

- Metin, Ü. B. (2010). *The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Mostert, K. ve A. D. Rathbone (2007). Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry, *Management Dynamics*, 16(2), 36-52.
- Mitonga-Monga, Jeremy ve Frans Cilliers (2015). Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting, *Journal of Psychology in Africa*, 25(3), 242-249.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeği'nin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Öztürk Çiftçi, D. ve Erkanlı, H. (2020). Dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi: Orta ve doğu karadeniz bölgesi örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 336-347.
- Özyılmaz, A. ve Süner Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan amprik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Prouse, E. (2010). *The influences of work engagement and intention to turnover in pilots and cabin crew in a new zealand based airline organisation*. (Published master dissertation). Massey University, Palmerston, North New Zealand.
- Polat, Ö., Tuysuz, M. ve Yener, R. (2018). Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye'deki vakıf üniversitesi kütüphaneleri örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(9), 191-206.
- Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Mainous, impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). Uwes-utrecht work engagement scale: test manual. (unpublished manuscript). *Utrecht University*.  
<https://www.wilmarschaufeli.nl/>.
- 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. 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(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? Work engagement in everyday life, business, and academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Sharma, A., Goel, A. ve Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography? Revelations from the indian it industry. *Procedia Computer Science*. 122(2017), 146–153.
- Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2015). Bezdinin iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara’da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271-295.
- Tanova, C. ve Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four european countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9),1553-1568.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 39-64.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. ve Burnett, J. (2007). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. (Isbn: 9781843981794, s: 72).Chartered Institute of Personnel and Development.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu, (Ed.), *Kurumlarda iyilik de var*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Turhan, M., Demirli, C. ve Nazik, G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlık düzeyine etki eden faktörler: Elazığ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 179-192
- Ulukapı, H., Çelik, A. ve Yılmaz, A. (2014). Algılanan işe adanmışlığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Selçuk üniversitesi örneği. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri, 7-8 Kasım, 65-72.

- Uzun, M. ve Köse, A. (2020). Örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2020060127
- Üzüm, B. ve Özdemir, Y. (2017). Demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi üzerine etkisi: Bir banka örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 391-403.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yang, J.T. (2008). Effect of new comersocialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.
- Yıldırım, M. H., Erkul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1),1309 -8039.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, M. K. ve Keçecioglu, T. (2018). İşe Adanmışlık: Mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55-71.

## **Determining the Relationship Between Employees' Engagement and Their Intention to Leave: A Field Study in a State Agency**

---

### **Extended Abstract**

---

#### **1. Introduction**

Employees' engagement in work is seen as an important value for businesses. For both public and private businesses, having engaged employees is seen as an important advantage, and businesses want to employ work engaged employees. The reason for this is that engaged employees provide many benefits to the business in areas such as a high level of creativity, task performance, organizational citizenship behavior, customer satisfaction, service quality, productivity, sales and profitability (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). The main purpose of this research is to determine the effect of employees' work engagement levels on their intention to leave. The study was also aimed to determine whether there is a difference in the perceptions of employees' work engagement and turnover intention according to their socio-demographic characteristics. In addition to the theoretical contributions in this study, this research will contribute to both practitioners and employees in terms of seeing the result and the importance of the improvements to be made in the factors that will cause the employees to feel a engagement to their work. In addition, it is thought that this research will be beneficial for practitioners in terms of seeing the contribution of work engagement to the desire to stay in the workplace.

#### **2. Method**

This research has a quantitative research model. Data collection method used in the research is a questionnaire. In this model, where the application area is very wide, a questionnaire is used as a data collection tool after a detailed examination of the literature related to the research done. Obtained data were analyzed with SPSS and AMOS softwares.

#### **3. Results and Discussion**

In this study, the effect of work engagement was investigated. As a result of the research, it has been determined that work engagement has a negative effect on intention to leave.

#### **4. Conclusion**

Business practices in the public sector include promotions, reward systems, leave, performance appraisal, recruitment, participation in decisions, etc. different from private businesses. Such practices depend on the laws and regulations, not the decision of the administrators. In private enterprises, managers have the right to take the initiative within the framework of the law and may offer different working conditions to their employees. Although it is an advantage for employees to have job security in the public sector. Although they prefer to stay in their job due to the difficult employment conditions in our country, it is not thought that the engagement of these employees in their work will be at a high level. As a matter of fact, at the end of this research, it was found that the level of work engagement of Turkish Employment Agency (İŞKUR) employees was not very high with a score of 3.49, and their intention to leave was below the average with a score of 2.56. As a result of the research, there is a negative relationship between engagement and intention to leave. This means that; As the person dedicates himself to his job, the intention to leave the job



decreases. It is one of the expected results that this issue will also be valid in the public sector. According to the social impact theory, which argues that a person's beliefs, attitudes and behaviours are influenced by others around him, employees are affected by the attitudes and behaviours of other employees around them. Managers can increase their employees' engagement and commitment to the organization by developing practices that increase motivation within the organization. No matter what sector the person works in, if the work he does not satisfy himself, it will be a factor that will increase his intention to leave the job. Individuals who do not match their values and beliefs with their duties cannot focus on their mission and dedicate themselves to the job, and as a result, these individuals will be more likely to leave the job. According to Britton and Stallings (1986), when individuals perceive that the work they do is meaningful and satisfying, and their commitment to work increases, they feel a sense of engagement and belonging in a positive attitude when they do what they love. Individuals believe that the work they do is necessary to achieve the goals of the organization. To achieve this goal, the tendency to stay in the organization emerges and makes them permanent. This study covers the Turkish Employment Agency (İŞKUR) in the provinces of Kayseri and Nevşehir. The scope of the study can be expanded by applying the model examined in the current study in different provinces and different sectors. Samples can be selected from institutions operating in the public and private sectors, the findings can be evaluated mutually and relations can be searched. In future studies, the concepts of work engagement and intention to leave can be considered together with other related concepts in the literature, thus contributing to the literature. It can be suggested that institutions create an organizational culture that will support their employees' engagement to work, provide training, and reward employees with high engagement. It can be suggested that human resources managers investigate the reasons for employees' desire to leave the job and plan activities for this.