



ISSN
2547-989X

Sinop Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi

Araştırma Makalesi

Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 1370-1393

Geliş Tarihi:02.08.2023 Kabul Tarihi: 12.09.2023

Yayın: 2023 Yayın Tarihi: 15.10.2023

<https://doi.org/10.30561/sinopusd.1349269>

<https://dergipark.org.tr/sinopusd>

TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

İlkay GÜLERYÜZ*

Öz

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme hızı iş dünyasında örgütsel davranış konularını her geçen gün daha önemli hale getirmektedir. Tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini bu konuların önde gelenleri arasındadır. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre belirtilen değişkenlerin birbirlerini etkileme yönleri benzerlik gösterse de etkileme düzeyleri ve aracılık etme durumları sektöre ve örneklem gruplarına göre farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada savunma sanayi sektöründe yer alan bir işletme çalışanları örneklem alınarak (N=351), tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi ve iş tatmininin bu etkiye aracılık etme durumu incelenmiştir. Toplanan veriler IBM SPSS 23 yazılımı kullanılarak, frekans, korelasyon ve Process Macro analizleri yardımıyla kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler Araştırma sonuçları farklı sektörlerde yapılan çalışmalara benzerlik göstermiş olup, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini artırdığı, iş tatminini ise azalttığı görülmüştür. Ayrıca iş tatmininin, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve örgütlerin işten ayrılma hızını azaltmak için iş tatmini kavramına önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönlü olarak etkilediği ve tatmin duygusu yüksek olan çalışanların işten ayrılmayı düşünmedikleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Davranış, Savunma Sanayi.

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Burnout on Turnover Intention

Abstract

Technological developments and the speed of globalization make organizational behavior issues more important in the business world. Burnout, turnover intention and job satisfaction are among the leading issues. There are many studies in the literature to examine the relationship between these variables. According to the results of the research, although the ways in which the variables affect each other are similar, their level of effect and mediation status

* Dr. Öğr. Üyesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, ilkayguleryuz@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-4700-3386>

differ according to the sector and sample groups. In this study, the effect of burnout on turnover intention and the mediation of job satisfaction to this effect were examined by sampling (N=351) of an enterprise in the defense industrial sector. The collected data were analyzed using IBM SPSS 23 software with the help of frequency, correlation and Process Macro analyses. The results of the research were similar to the studies conducted in different sectors, and it was seen that burnout increased turnover intention and decreased job satisfaction. In addition, it was concluded that job satisfaction mediates the relationship between burnout and turnover intention, and that organizations should attach importance to the concept of job satisfaction in order to reduce the rate of turnover. In addition, it has been revealed that job satisfaction negatively affects turnover intention and employees with a high sense of satisfaction do not think about leaving the job.

Keywords: Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Organizational Behavior, Defense Industry.

Giriş

Küreselleşme hızı, teknolojik gelişmeler, salgın hastalıklar gibi dünyayı derinden etkileyen istemli veya istemsiz değişimler, tüm iş dünyasını da aynı oranda etkilemektedir. Özellikle bu değişimleri yakalayarak faaliyet sürdürmeyi amaçlayan işletmeler için bu belirsizlik durumu oldukça zor bir hale gelmektedir. Ayrıca, zaman içinde bu değişim, artan iş yükü ve azalan işçi faydalarından kaynaklanan mesleki stres kaynaklarının ve genellikle ciddi sağlık sorunlarının da giderek artmasına neden olmaktadır. Belirtilen bu nedenler, hem işverene hem de çalışanlara yönelik olan baskı ve stresi de artırmaktadır. Artan bu değişkenler, fiziksel ve zihinsel olarak yükler getirmekle birlikte, özellikle çalışanların iş tatminini yakalamalarını da oldukça zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar, özellikle yüksek riskli ve tükenmişliğe karşı savunmasız olan mesleklerde kendini daha da fazla göstermektedir. Bu mesleklere örnek olarak sağlık, eğitim, savunma ve kolluk güçleri verilebilir. Başta belirtilen bu sektörler olmak üzere tükenmişlik hem örgütsel hem de çalışanlar açısından ciddi olumsuzluklara yol açtığından, 2019 yılından itibaren Dünya Sağlık Örgütü, tükenmişliği uluslararası hastalık sınıflandırmasında yer alacak meslek hastalıklarından biri olarak kabul etmektedir (WHO, 2019).

İş hayatındaki stresin artması sonucu ortaya çıkan tükenmişlik, ilerleyen zamanlarda çalışanların işten ayrılma niyetine girmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir. İşverenler, çalışanların bu konuda zarar görmemesi için, onların iş ve kariyer

tatminini sağlayamazlarsa, bu durum nihayetinde çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bu da, işletmelerde devir hızını artırarak maliyet ve zaman kaybına yol açmaktadır (Gomes vd., 2022, s. 92). Kaynakların korunması teorisi kapsamında konu değerlendirildiğinde, teori tükenmişliğin çalışanların sürdürülebilir bir kariyer için kaynaklarını azalttığını, tatminsizliğe ve düşük öz-yeterliliğe yol açtığını ve sonunda çalışanların işten ayrılma niyeti geliştirmeleri ile sonuçlandığını ileri sürmektedir (Zhang vd., 2022).

Başta çalışanlar olmak üzere, hem örgütlere hem de sektöre ciddi zararlar verebilen bu durumların araştırılması ve çözümlenebilmesi için son zamanlarda bu konularda yapılan araştırmalara büyük önem verilmektedir.

Bu çalışma tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisinin, savunma sanayi sektörüne yansımalarını belirleyerek, hem uygulamaya hem de literatüre katkı sağlanması amacıyla yürütülmüştür. Bununla birlikte iş tatmininin bu iki değişken arasındaki ilişkiye ne derece ve ne yönde aracılık ettiğinin resmedilmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Ayrıca son dönemlerde özellikle Covid 19 pandemisi etkisiyle yoğun olarak sağlıkçılar üzerinde yürütülen tükenmişlik başlıklı çalışmaların farklı sektörler örneklem alınarak ortaya konulmasının, literatüre farklı bir perspektif kazandıracağı değerlendirilmektedir (Raja vd., 2022; Zhang vd., 2021 Maslakçı ve Sürücü, 2022). Bu kapsamda, İstanbul'da faaliyet gösteren bir savunma sanayi işletmesinde anket kullanılarak 500 kişiye (362 nitelikli dönüş alınmıştır) yönelik olarak yapılan bu uygulama sonuçlarının başta savunma sanayi sektörü olmak üzere iş dünyasına tükenmişlik ve bunun sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma niyetine yönelik alınması gereken tedbirlerin özellikle iş tatmini boyutundan değerlendirilmesi yapılacaktır. Ayrıca ulusal literatürde yeralan çalışmalara bakıldığında, makalenin başlığını oluşturan üç değişkene yönelik çalışmaların oldukça az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Hem uluslararası literatürden güncel örnekler hem de yapılacak güncel bir uygulama ve analizler ile bu eksikliğin de giderilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramlarına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Bu değişkenlere yönelik güncel araştırmalara yer verilerek literatürdeki yerleri vurgulanmıştır. Yöntem kısmında ise araştırmanın özellikleri, veri toplama ve analiz yöntemleri ve bunlar sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Veriler IBM SPSS 23 yazılımı kullanılarak; başta örneklemin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek için frekans analizleri, sonrasında değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi, son aşamada ise Process Macro ile analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

1. Literatür İncelemesi

1.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, artarak büyüyen ve sonunda kronikleşerek ciddi sağlık sorunlarına neden olabilen kronik iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Montero-Marín, 2016). Psikolojik açıdan bakıldığında tükenmişlik, işe, akranlara, kullanıcılara ve profesyonel rolün kendisine karşı olumsuz davranışlara dönüşen bilişsel, duygusal ve tutumsal düzeyde hasara neden olmaktadır (Maslach, 2006; Maslakçı ve Sürücü, 2022). Tükenmişlik, kişisel bir sorun değil, iş faaliyetinin belirli özelliklerinin bir sonucudur (Bouza vd., 2020). Zayıf kişi/iş veya kişi/örgüt uyumuna kalıcı bir tepki olarak da bilinen tükenmişlik, sinizm ve profesyonel yetersizlik sendromu olarak yaşanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016, s.353).

Tükenmişlik kavramı, tarihte ilk defa Graham Greene tarafından “A Burnt-Out Case” adlı romanda, hem mesleğinde anlam bulamayan hem de hayattan zevk alamayan bir mimarın öyküsünü anlatırken kullanılmıştır (Valsania vd., 2022). Daha sonra bu terim, Freudenberger (1974), tarafından psikolojik alanda kullanılmaya başlanmış ve burada tükenmişlik, beklentilerin karşılanmadığı profesyonel bir faaliyet nedeniyle bir bitkinlik ve hayal kırıklığı durumu olarak tanımlanmıştır.

Maslach (1976), tükenmişliği bilimsel literatüre dahil ederek, onu kademeli bir yorgunluk, sinizm ve azalan bağlılık süreci olarak tanımlamaktadır. Birkaç ampirik çalışmadan sonra, Maslach ve Jackson (1981), kavramı yeniden formülize ederek, çalışanlarda ortaya çıkabilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış

profesyonel yeterlilik duygusu ile karakterize edilen, psikolojik bir sendrom olarak daha kesin ve işlemsel bir tanım geliştirmiştir.

Tanımlarda da görüldüğü üzere tükenmişlik, yüksek düzeyde duygusal tükenme, yüksek düzeyde sinizm veya duyarsızlaşmaya yol açmaktadır (Taris vd., 2005). Benzer şekilde ampirik araştırmalar, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın iş yerinde tükenmişlik sendromunun temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Yani bu değişkenler birbirini çift yönlü olarak etkilemektedirler.

Maslach ve Leiter (2016, s. 353), 1970'lerden günümüze kadar sürekli araştırma konusu olan tükenmişliğin, kişilik veya demografik özellikler ile arasında bazı bağlantıları bulunmuş olsa da, tükenmişliğin birincil itici güçleri olarak iş yeri değişkenlerinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu değişkenler, iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değer uyumu olarak belirtilmektedir. Tükenmişliğin ortadan kaldırılması ile ilgili olarak ise, işyeri sosyal ortamlarının kalitesinin artırılmasına yönelik girişimlerin olumlu sonuçlar gösterdiği ortaya konulmuştur (Maslach ve Leiter, 2016, s. 353).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

Birbiriyle sıkça karıştırılan iki kavramdan işten ayrılma fiili bir eylemi ve kesinliği ifade ederken, işten ayrılma niyeti belirsiz ve soyut bir olguyu ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, “organizasyondan ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı isteklilik”, “bir bireyin belirli bir süre içinde işi değiştirmesinin (öznel) olasılığı” ve “bir çalışanın örgütten ayrılmayı ne ölçüde planladığı” olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Sousa-Poza ve Henneberger, 2004; Lacity vd., 2008). Belirtilen üç tanımlamada da işten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgüte karşı sahip olduğu tutumu yansıtmaktadır. Tutumlar çok karmaşık olduğundan onları anlamak için birkaç temel bileşenin dikkate alınması gerekmektedir. Bunun yanında belli bir ilgi davranışının beyanı olan niyetlerin de incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Ngo-Henha, 2018). İşten ayrılma niyeti, işi bırakma düşüncesi; farklı bir iş arama eylemi ve son olarak bırakma niyeti olmak üzere üç basamaklı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Rahman ve Nas, 2013, s. 568).

İşten ayrılma niyetinin olması, bir çalışanın istifa edeceği anlamına gelmemekte, ancak bunu yapmayı düşündüğünü ifade etmektedir. Ayrılma davranışını nihai olarak etkileyen dinamik ve davranışsal bir tutumdur (Wang vd., 2020, s. 11).

Bir çalışan bir organizasyona girdikten sonra, organizasyon bireyin görüşleri ile etkileşime girmektedir. Eğer ikisi eşgüdüm ve dengeyi sağlayamazsa, kişisel duygu ve deneyimler ayrılık krizine yol açmaktadır. Süreç, nihayetinde çalışanın organizasyondan ayrılmasına varan sonuçlara yol açabilmektedir (Kang ve Sung, 2017, s. 84).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler en basit haliyle; kişisel faktörler, iş faktörleri, örgütsel faktörler ve dış çevresel faktörler olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır (Sun vd., 2013).

1.3. İş Tatmini

Temel olarak zihinsel bir nitelik olan iş tatmini, çalışanlara bağlı olarak ve kişiden kişiye değişen bir olgudur. Çalışanların, örgütlerde performans göstermelerini sağlayan duygusal sonuçları temsil eden iş tatmini kavramı, belirlenen rolü yerine getirmek için fizyolojik, psikolojik ve çevresel durumların yoğunluğu olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışanların özlük haklarından, çalışma ortamından, iş arkadaşlarının davranışlarından ve yöneticilerinden memnun olmaları (Sürücü, 2021) en önemli iş tatmini sağlayıcıları arasında yer almaktadır (Taheri vd., 2020; Yıkılmaz ve Sürücü, 2023). Bu hususların eksikliği durumunda ise çalışanların örgütten kopmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Clark (1997), tatminsiz çalışanların işsiz kaldığını ve örgütlerin yeni çalışanlar alması gerektiğini ve bunun da aynı görev için yine örgüte maliyet getirdiğini belirtmektedir.

İşinden memnun ve mutlu olan, yani tatmin olmuş insanlar, daha iyi performans gösterirken, olmayanlar düşük performans göstermektedirler (Bhatti vd., 2019). İş tatmini, zevk, mutluluk, tutku, şevk ve aşk gibi duygusal parametreleri içermektedir (Jain, 2016, s. 723). İş tatmini, kısaca iş davranışlarından birisi olup iş

deneyimlerinden kaynaklanan bir tatmin duygusunu ifade etmektedir (Oluwatayo ve Adetoro, 2020).

Piansoongnern ve Anurit (2007, s. 9) tarafından 400 Taylandlı yatırımcı üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre, çalışan iş tatmininin, müşteri tatmini için de önemli bir ön koşul olduğu vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalar, performans raporlama, sıralama, maaş gibi durumlarda memur ve işverenlerin adaletsiz davranmasının iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Torlak ve Kuzey, 2019). Bunların yanısıra, mevcut araştırmalar, iş tatmininin insanların sağlığını da etkilediğini göstermektedir. İşlerinden büyük ölçüde memnun olan insanların, memnun olmayanlardan daha sağlıklı oldukları ifade edilmektedir (Jain, 2016, s. 724).

1.4. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma ile sonuçlanabilecek bir süreçtir. Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin artması, bu çalışanın örgütten ayrılma noktasına yaklaştığını göstermektedir. Deneyimli bir çalışanın kaybı, yeni çalışanların çalışma ortamını öğrenmesi ve uyum sağlaması zaman alacağından (Tziner vd., 2015, s. 212), kurum için her zaman bir maliyet ve yük getirmektedir (Özkan, 2022, s. 668). İşten ayrılma niyetini oluşturan birçok olgu bulunmaktadır. Bu olguların ön sıralarında, çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde tetikleyen tükenmişlik kavramı gelmektedir. Park ve Min (2020, s.2), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün pozitif ve büyük olduğunu gösteren bir meta-analiz çalışması yürütmüştür.

Tükenmişlik, çalışanların iş motivasyonunu olumsuz etkileyerek onları bitkin hale getirmektedir (Choi vd., 2019). Bu durum çalışanların sorumluluklarını ihmal etmesine, işe karşı duyarsızlaşmasına ve yetersizlik hissiyatına kapılmalarına neden olmaktadır. Hemşireler, örneklem alınarak yapılan çalışmalarda, hemşirelerin çalışma ortamlarında çok sayıda bulunan stresörlerden etkilenerek, bunlar yüzünden sürekli baskı altında kalarak suçlu hissettikleri ve böylece işten ayrılma eğilimine girdikleri ortaya konulmuştur (Kim vd., 2019; Wang vd., 2020). Özkan (2022) ve

Tsukamoto vd. (2021, s. 203), tarafından yapılan çalışmalar ise; deneyimin algılanan tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koyarak; deneyimli hemşirelerin acemi hemşirelere kıyasla daha az tükenmişlik ve duyarsızlaşma algıladıklarını öne sürerek, bunun örgütlerin hemşirelerin işten ayrılma niyetini düşürmeye çalışmak ve onları elde tutmak için bir strateji olarak kullanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Park ve Min (2020, s. 2) ve Kim ve Kao (2014) tarafından yapılan meta-analizler, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin etki boyutunun yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte birçok çalışma, tükenmişliği işten ayrılma niyetinin ana yordayıcılarından biri olarak görmektedir (Kelly vd., 2021; Marshall ve Stephenson 2020; Scanlan ve Still 2019).

İş yerinde aşırı stres ve dolayısıyla tükenmişlik yaşayan bir çalışan, yıkıcı etkiler yaşama eğilimine girebilmektedir. Özellikle kişisel düzeyde, yüksek zihinsel yorgunluğu, stresi ve hatta uyku bozukluklarını tetikleyebilmesinin yanı sıra tükenmişlik, çalışanların kendilerini endişeli, depresif, motivasyonsuz, bitkin ve melankolik hissetmelerine, sonunda da çalıştıkları örgütten ayrılmayı istemelerine yol açabilmektedir (Gomes vd., 2022, s. 94).

Ayrıca, daha yüksek iş devir hızına sahip kuruluşlarda tükenmişlik, hayal kırıklığı ve stres faktörleri, elde tutma sorunlarının ana nedenlerinden bazılarını temsil etmektedir (Stancel vd., 2019). Kısacası tükenmişlik, işten ayrılma niyetini artırarak organizasyon için yüksek maliyetler doğuracak sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Böylece hem tükenmişlik hem de işten ayrılma niyeti, sunulan hizmetin kalitesini ve örgütsel etkinliği de olumsuz olarak etkilemektedir (Gomes vd., 2022, s. 94). Yukarıda belirtilen çalışmalar ve kaynakların korunması teorisi göz önüne alındığında aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur:

H1: Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

1.5. Tükenmişlik ve İş Tatmini

Tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik, özellikle COVID-19 pandemisi esnası ve sonrasında sağlık çalışanları örneklemleri alınarak yapılmış çok

sayıda araştırma bulunmaktadır (Zhang vd., 2021; Ran vd., 2020; Raja vd., 2022). Sağlık çalışanlarının bu dönemde çok yoğun fiziki şartlarda ve stres altında çalışmaları araştırmacıları bu yönde teşvik etmiştir. Bu çalışmaların neredeyse tamamı benzerlik göstermiş olup, tükenmişliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Raja vd. (2022) tarafından ABD ve Kanada’da yaşayan sağlık çalışanlarına, Zhang vd., (2021) ve Ran vd. (2020) tarafından Çin’de yaşayan sağlık çalışanlarına yönelik olarak yapılan çalışmalarda, COVID-19 korkusunun tükenmişliği pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Yükselen tükenmişlik düzeyi ile birlikte ortaya çıkan nevrotik durumların ise, iş tatminini yok ettiği gözlemlenmektedir. Yani tükenmişliğin iş tatminin üzerinde negatif bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Zhang vd., 2021; Ran vd., 2020). Bu çalışmaların farklı bir sektörde ve örneklem düzeyinde ve pandemiden tamamen uzaklaşmış bir dönemde yapılması amaçlanarak kaynakların korunması teorisi kapsamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Tükenmişliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

1.6. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik literatürde yer alan çalışmaların neredeyse tamamında, iş tatmininin işten ayrılma niyetini açık bir şekilde negatif yönlü olarak etkilediğine yönelik sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Sowmya, 2013; Cave vd., 2013; Muralidharan vd., 2013). Ancak bu etkilerin anlamlılık ve etki düzeyleri sektör, örneklem, çalışma yılına göre farklılık gösterebilmektedir. Cave vd. (2013, s. 102), tarafından yapılan araştırmada diğerlerinden farklı olarak, kendi ülkesinden farklı ülkelerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasında iş tatmin düzeyinin daha fazla etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Ali ve Anwar (2021, s. 28), tarafından sağlık çalışanları örnekleminde yürütülen çalışmada, iş tatmininin, katılımcıların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ancak zayıf bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Bu çalışma, çalışanların iş tatmini ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyetini ifade etme olasılıklarının o kadar düşük olduğunu göstermektedir. Endonezya’da bir işletmede yürütülen çalışmada, iş

doyumunu değişkeninin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır (Pratama, 2022, s. 80). Bu kapsamda, kaynakların korunması teorisi ve literatürde yer alan araştırmaların incelenmesi sonucu aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

1.7. İş Tatmininin Aracılık etkisi

Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalardan yukarıda bahsedilmiştir. Bu konunun daha detaylı ve özgün olması adına yapılmış, literatürde az sayıda da olsa, bu iki değişken arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracı ve düzenleyici olarak etkisini tespit etmeye yönelik çalışmalara da rastlanmaktadır (Gharakhani ve Zaferanchi, 2019; Al Sabei vd., 2020; Ran vd., 2020). Bu çalışmalarda, iş tatmininin tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında bir aracı olduğu kabul edilmektedir. Buna göre iş tatminini teşvik etmek, işten ayrılma oranını azaltmak için göreceli önlemler arasında gösterilmektedir.

Gharakhani ve Zaferanchi (2019), tarafından yapılan araştırmada, iş tatmininin tükenmişlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediği incelenmiş olup sonuç olarak pozitif anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Yoğun iş yükü olan durumlarda, iş tatmini düzeyi, çalışanların örgütte daha uzun süre kalma arzularını geliştirmekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatmini, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki gücünü azaltmaktadır. Öte yandan, çalışanlar işlerinde düşük bir iş tatmini hissettiklerinde örgütten ayrılma istekleri artma eğilimindedir (McHolm, 2006). İş tatmini bu durumda, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi daha da güçlü hale getirmektedir. Bu nedenle, bir çalışanın iş tatmini algılayıp algılamamasının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilemesi beklenmektedir. Diğer bir perspektiften bakıldığında, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti

arasındaki ilişki, iş tatmini tarafından yönetildiğinde, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, daha fazla tükenmişliğin daha yüksek işten ayrılma niyetine yol açması ve iş tatmininin bu ilişkiyi yumuşatacağı anlamında doğrulanmaktadır (Gomes vd., 2022, s. 103). Ayrıca Gomes (2022)'e ait bu çalışma, kolluk personeline yönelik iş tatmini, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini aynı anda inceleyen tek çalışma olarak da göze çarpmaktadır.

Bu verilerden yola çıkarak, literatür ile benzerlik göstereceği tahmin edilen aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

2. Metot

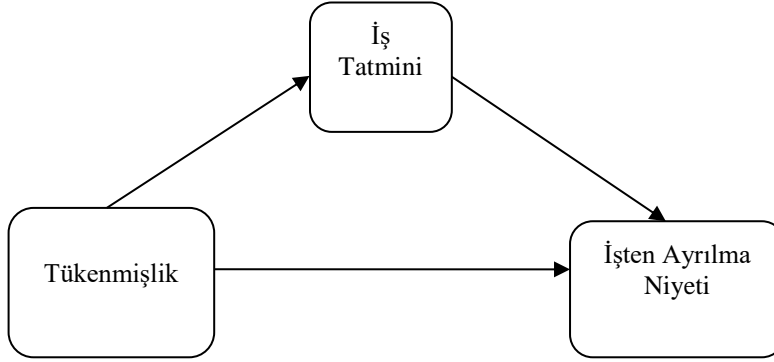
2.1. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırma, İstanbul'da savunma sanayi sektöründe ticari hayatına devam eden bir firmada yapılmıştır. Firmanın savunma sanayinde sektöründe faaliyet gösteriyor olması nedeniyle çalışan sayısı konusunda (gizlilik gerekçeli) bilgi verilmiştir. Bu nedenle evrenin sayısını belirlemek mümkün olmamıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak sorulan sorularda kısıtlamaya gidilmiştir. Sadece yaş, cinsiyet ve medeni durumuna yönelik sorular ankette bırakılmış diğer sorular (iş tecrübesi, maaş vb.) ankette çıkarılmıştır. Toplamda 500 anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler yetkili personele verilmiş ve daha sonrasında kapalı zarflarda geri alınmıştır. Geri gelen anket sayısı 487'dir. Anketlerin zarfları açılmış ve 125 tane boş olan anket formu ayrılmıştır. Elde edilen 362 anket formunda da rastgele veya hatalı doldurulduğu düşünülen 11 anket araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylelikle, araştırma 351 anket ile tamamlanmıştır.

Katılımcıların 244'ü erkek, 107'si kadındır. 220 katılımcı evli iken 131 katılımcı bekârdır. Bu katılımcılardan 36'si 30 yaş ve altında, 191'i 31-40 yaş, 71'ü 41-50 yaş, 53'ü ise 51 yaş ve üstündedir.

2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmaya ait araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmaya ait dört hipotez belirlenmiş olup aşağıda sunulmuştur:

H1: Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2: Tükenmişliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H4: Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

2.3. Ölçekler

Tükenmişlik: Pines (2005) tarafından geliştirilen ve Tümkaya vd. (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu ölçeği (BMS-9) kullanılmıştır. Ölçek, 1’den (Hiç) 5’e (Daima) kadar derecelendirilmiş 5’li likert tipindedir. 10 maddeden oluşan ölçeğe ait örnek maddeler; “Çaresiz hissediyorum”, “Umutsuzluk duyuyorum” ve “Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum” şeklindedir.

İşten Ayrılma Niyeti: katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ve Mimaroglu (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan “Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 1’den (Kesinlikle Düşünmüyorum) 5’e (Kesinlikle Düşünüyorum) kadar derecelendirilmiş 5’li likert tipindedir. 3 maddeden oluşan ölçeğe ait maddeler; “Önümüzdeki bir sene içinde şu an çalıştığınız firma dışında bir firmada aktif olarak iş

arama ihtimaliniz nedir?”, “Önümüzdeki bir sene içinde şu an çalıştığınız firma dışında bir firmada aktif olarak iş arama ihtimaliniz nedir?” ve “Önümüzdeki sene büyük bir ihtimalle şu an çalıştığım firmadan başka bir yerde yeni bir iş arıyor olacağım.” şeklindedir.

İş Tatmini: Katılımcılarda iş tatmin düzeyini belirlemek için Taylor ve Bowers (1972) tarafından geliştirilen ve Okumuş vd.’nin (2022) araştırmalarında kullandıkları “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar derecelendirilmiş 5’li likert tipindedir. 7 maddeden oluşan ölçeğe ait örnek maddeler; “Genel anlamda işimden memnunuz” ve “Genel anlamda çalışma grubumdaki iş arkadaşarımdan memnunuz” şeklindedir.

2.4. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS 23 yazılımı kullanılmıştır. İlk başta araştırmadaki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek için frekans; daha sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. En son ise Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process Macro analizi ile hipotezler test edilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişken	Ort.	Sh.	1.	2.	3.
Tükenmişlik	2,275	0,992	1		
İşten Ayrılma Niyeti	2,111	0,824	0,283**	1	
İş Tatmini	3,525	0,670	-0,499**	-0,354**	1
Basıklık			-0,488	-0,959	-0,866
Çarpıklık			-0,668	0,388	0,797

Tablo’1deki sonuçlar değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -0,959 ile 0,797 arasında değiştiğini göstermektedir. Literatür bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2014; Sürücü, Şeşen, & Maslakçı, 2023). Elde edilen değerler, verilerin normal dağılıma sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle analizlerde parametrik testler uygulanmıştır.

Korelasyon analiz sonuçlarında ise tükenmişliğin işten ayrılma niyeti ($r=283^{**}$, $p<0,05$) ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip iken iş tatmini ($r=-499^{**}$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ($r=-354^{**}$, $p<0,05$) arasındaki ilişki de negatif yönlüdür.

3.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliliğine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	AVE	Cronbach Alfa	Cr
Tükenmişlik	0,601 – 0,811	0,506	0,852	0,910
İşten Ayrılma Niyeti	0,529 – 0,758	0,502	0,762	0,832
İş Tatmini	0,639 – 0,788	0,506	0,701	0,753

Faktör yükleri, değişkenin ilgili faktörün oluşmasına sağladığı katkıyı ifade etmektedir (Sürücü vd., 2022). Tablo 2’deki sonuçlar değişkenlere ait maddelerin faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde olduğu göstermektedir. Sürücü vd. (2022) faktör yüklerinde 0,5 ve üzerinde olması durumunda o maddenin ilgili faktörü iyi temsil ettiğini belirtmektedir. Ayrıca faktör yüklerinin ve AVE değerlerinin 0,5 ve üzerinde olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğini doğrulamaktadır (Hair vd., 2010; Sürücü vd., 2023). Ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri belirlenmiştir. Cronbach alpha ve CR değerleri 0,701 ile 0,910 arasında değişmektedir. Değerler 0,7’lik alt eşikten daha yüksektir; dolayısıyla modeldeki değişkenler iç tutarlı ve güvenilirdir (Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü vd., 2023).

3.3. Hipotez Testi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Process Macro analizi kullanılmıştır. Process Macro, geçmiş dönemde basit aracı modellerin analizinde sıklıkla kullanılan Baron ve Kenny’nin (1986) nedensel adımlar yöntemine göre daha sağlıklı sonuçlar vermektedir (Sürücü vd., 2023). Bu nedenle araştırma hipotezleri test edilirken Process Macro analizi tercih edilmiştir. Model 4’de 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında yapılan analizlere ait bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Hipotez Test Sonuçları

	B	S.H	LLCI	ULCI
Tükenmişlik → İşten Ayrılma Niyeti	0,1175	0,0497	0,0198	0,2153
Tükenmişlik → İş Tatmini	-0,4113	0,0658	-0,1876	-0,3682
İş Tatmini → İşten Ayrılma Niyeti	-0,3482	0,0735	-0,2035	-0,4928
Model Özeti R ² =0,1402; F=26,0795; p<0,05				
Aracı Etki				
Direk etki	0,1175	0,0497	0,0198	0,2153
Dolaylı Etki	0,1173	0,0497	0,0506	0,1849
Toplam Etki	0,2349	0,0445	0,1474	0,3224

Tablo 3’deki sonuçlar incelendiğinde (H1) tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ($\beta=0,1175$; $p<0,05$), (H2) iş tatmini üzerindeki etkisinin de negatif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta=-0,4113$; $p<0,05$). Ayrıca (H3) iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu da görülmektedir ($\beta=-0,3482$; $p<0,05$).

Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesi için dolaylı etkinin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Alt ve üst güven aralıklarının (LLCI-ULCI) sıfırı içermemesi durumunda etkinin anlamlılığından söz edilebilir (Sürücü vd., 2023). Tablo 3’deki sonuçlar dolaylı etkinin anlamlı olduğunu ve (H4) tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,1173$; $p<0,05$). Elde edilen bulgular doğrultusunda Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4 desteklenmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Günlük hayatta tükenmişlik sendromu olarak da ifade edilen tükenmişlik alanında yapılan çalışmalar ve sonuçları incelendiğinde, iş dünyasının bu konuda ciddi sorunları olduğu görülmektedir (Maslach, 2006; Valsania vd., 2022; Maslach ve Leiter, 2016). Bu çalışmanın literatür inceleme sürecinde, tükenmişliğin örgütler ve çalışanlar için birçok örgütsel davranış konusunu da olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Özellikle tükenmişliğin ileri boyutlarının, işten ayrılma niyetinin ve nihayetinde de işten ayrılma eyleminin gerçekleşmesine neden olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, başta iş devir hızının artarak çalışanların sürekli değişmelerinin getirdiği finansal olumsuzluklar olmak üzere, örgütlere birçok yönden zarar vermektedir. Çalışanların yaptıklarının karşılığını alması, yöneticilerin davranışları ve çalışma ortamının fiziki yeterlilikleri gibi birçok unsurun ortaya çıkardığı iş tatmini kavramı, bu olumsuzlukların önlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden işletmeler, çalışanlarını elde tutabilmek için onların iş tatmin düzeyine önem vermektedirler.

Savunma sanayi, son dönemlerde tüm dünyada önemli bir sektör haline gelmektedir. Özellikle Rusya-Ukrayna savaşı başta olmak üzere, ülkeler arasında yaşanan gerginlikler ve ülkelerin kendilerini bu yönde geliştirme çabaları tüm dünyada bu sektörü popüler hale getirmektedir. Türkiye’de de son dönemlerde savunma sanayine ciddi önem verilmekte ve bu alanda çok sayıda işletme faaliyet göstermektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren bu işletmelerin belirtilen nedenlerden dolayı iş yükü her geçen gün artmakta ve bu durum doğal olarak çalışanlarına da yansımaktadır. Bu çalışma, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanların tükenmişliklerinin işten ayrılma niyetlerini ne yönde ve ne düzeyde etkilediğini, iş tatmininin bu etkiye ne derece aracılık ettiğini araştırmak için yapılmıştır. Bunun yanında toplanan veriler tükenmişliğin iş tatmini ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeye de fırsat tanımıştır. Verilerin analizi sonucu:

- Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu,
- Tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu,
- İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu ve
- Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında araştırma hipotezlerinin tamamı (H1, H2, H3 ve H4) kabul edilmiştir.

Yukarıda belirtilen sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Ancak savunma sanayiinde uygulanması araştırmayı özgün bir boyuta taşımakla birlikte, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de dikkat etmesi gereken konuları vurgulamaktadır. Buna göre yoğun çalışma, özlük haklarının yetersizliği ve çalışma ortamının fiziki yetersizliği gibi konuların işten ayrılma niyetini büyük ölçüde oluşturması kaçınılmaz bir durumdur. İşletmelerin bu durumun önlenmesi için sürekli iç çevre analizi yaparak olumsuzlukların tespiti ve giderilmesi için adım atmaları gerekmektedir. Özellikle iş tatmini sağlayıcı unsurların (özlük haklarının düzenlenmesi, katılımcı yönetim, çalışma ortamının düzenlenmesi vb.) devreye sokularak tükenmişliğin işten ayrılma niyetiyle sonuçlanmadan önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada kavramlar arası ilişkileri açıklamada kullanılan kaynakların korunması teorisi kapsamında, tükenmişlik çalışanların kaynaklarını azaltarak işten ayrılma niyeti geliştirmelerine sebep olmuş, aynı zamanda iş tatmini tükenmişliğin

çalışanların kaynaklarına olan olumsuz etkiyi azaltarak işten ayrılma niyeti geliştirmelerini azaltmıştır. Bu kapsamda çalışma kaynakların korunması teorisini desteklemiştir.

Bu çalışmanın, öncelikle savunma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel davranışlarına yönelik gelecekte yürütülecek araştırmalara rehber olması beklenmektedir. Gerek tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenlerini konu alan gerekse farklı örgütsel davranış konularının bu değişkenlerle ilişkilerini inceleyen araştırmalara destek sağlayarak literatüre destek vereceği değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında gelecekteki çalışmaların araştırmacılarına yönelik öncelikli tavsiye, aynı sektörde benzer başlıkla yapılacak bir uygulamayla bu araştırmanın sonuçlarının doğrulanması olacaktır.

Kaynakça

- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F. ve Al Hashmi, N. (2020). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95-104.
- Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). Employee turnover intention and job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30.
- 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.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., Zakariya, A., ve Juhari, A. S. (2019). Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions?: Examining the roles of psychological diversity climate, HRM practices and personality traits (Big Five). *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 166–187. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0081>
- Bouza, E., Gil-Monte, P. R., Palomo, E., Cortell-Alcocer, M., Del Rosario, G., González, J. ve Soriano, J. B. (2020). Síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en los médicos de España. *Revista Clínica Española*, 220(6), 359-363.
- Cammann, C., M. Fichman, D. ve Jenkins, J. Klesh (1983), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices, Assessing the attitudes and perception of organizational members*, (Ed.) Seashore, S., E. Lawler, P. Mirvis, C. Cammann (New York: John Wiley & Sons.)
- Cave, A. H., Chung, W. ve Choi, S. (2013). Determining the Factors Affecting Retention of Employees in Taiwanese Electronic's Firms-General Vs Repatriated Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1): 100 – 118.
- Choi, M. Y., So, H. S. ve Ko, E. (2019). Influences of occupational stress, ethical dilemma, and burnout on turnover intention in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Fundamentals of Nursing*, 26(1), 42–51.

- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. ve Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.28.
- Gharakhani, D. ve Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health*, 10(1), 109-117.
- Gomes, G. P., Ribeiro, N. ve Gomes, D. R. (2022). The Impact of Burnout on Police Officers' Performance and Turnover Intention: The Moderating Role of Compassion Satisfaction. *Administrative Sciences*, 12(3), 92-110.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousands Oaks, Sage.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford publications.
- Jain, A. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 722-738.
- Kang, M. ve Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21. 82-102. 10.1108/JCOM-04-2016-0026.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A. ve Salehi, A. M. (2022). The relationship between "job satisfaction" and "job performance": A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Kelly, L. A., Gee, P. M. ve Butler, R. J. (2021). Impact of nurse burnout on organizational and position turnover. *Nursing outlook*, 69(1), 96-102.
- Kim, H. ve Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(3), 214-223
- Kim, Y., Lee, E. ve Lee, H. (2019). Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life, and turnover intention among clinical nurses. *PLoS ONE*, 14(12), e0226506
- Lacity, M.C., Iyer, V.V. ve Rudramuniyaiah, P.S., 2008. Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225-241.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (2006). Understanding Job Burnout, Stress and Quality of Working Life: *Current Perspectives in Occupational Health*. Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perreve ve Steven L. Sauter, (ss.37-51), Information Age Publishing, USA.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA, EEUU.
- Maslakçı, A. ve Sürücü, L. (2022). Gender Effects on Depression, Anxiety, and Stress Regarding the Fear of COVID-19. *Trends in Psychology*, 1-13.
- McHolm, F. (2006). Rx for compassion fatigue. *Journal of Christian nursing*, 23(4), 12-19.

- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Montero-Marín, J. (2016). El síndrome de burnout y sus diferentes manifestaciones clínicas: una propuesta para la intervención. *Anestesia Analgesia Reanimación*, 29(1), 4-20.
- Muralidharan, C., Venkatram, R. and Krihnaveni, R. (2013). Impact of Job Satisfaction on Intention to Quit: A Study on Customer Service Providers in Commercial Banks. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 6(7): 15 – 25.
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- Okumuş, M. T., Bakan, İ. ve Kutluk, M. R. (2022). İşe Tutkunluk, Odaklanma Yeteneğinin Kariyer Tatmini ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 119-138.
- Oluwatayo, A. A. ve Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), 295–308.
- Özkan, A. H. (2022). The effect of burnout and its dimensions on turnover intention among nurses: A meta-analytic review. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 660-669.
- Park, J. ve Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90 (2020), 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Piansoongnern, O. ve Anurit, P. (2007). A global competitiveness study of Thai securities industry: A case study of factors influencing investors' loyalty to securities companies in Bangkok. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 8(1–2), 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF03396516>
- Pines, A. M. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Pratama, E. N., Suwarni, E. ve Handayani, M. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.
- Rahman, W. ve Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*, 37(6), 564-579.
- Raja, U., Jahanzeb, S., Malik, M. A. R. ve Baig, M. U. A. (2022). Dispositional causes of burnout, satisfaction, and performance through the fear of COVID-19 during times of pandemic. *Applied Psychology*, 1– 22. <https://doi.org/10.1111/apps.12417>
- Ran, L., Chen, X., Peng, S., Zheng, F., Tan, X. ve Duan, R. (2020). Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff: the mediating effect of satisfaction. *BMJ open*, 10(10), e036702.
- Scanlan, J. N. ve Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research*, 19(1), 1-11.
- Sousa-Poza, A. ve Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.
- Sowmya, K. R. (2013). Job Satisfaction and Turnover Intention in Organization: A Study across Sectors in Indian Perspective. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 6(7): 1 – 14.

- Stancel, K., Russo, C., Koskelainen, M., Papazoglou, K. ve Tuttle, B. M. (2019). Police moral injury, compassion fatigue, and compassion satisfaction: A brief report. *Salus journal*, 7(1), 42-57.
- Stephenson, S. M. ve Marshall, G. H. (2020). Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-11.
- Sun, Y., Luo, Z. ve Fang, P. (2013). Factors influencing the turnover intention of Chinese community health service workers based on the investigation results of five provinces. *Journal of community health*, 38, 1058-1066.
- Sürücü (2021) Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansına Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar V, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 223-238
- Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maslakçı, A. (2023). *Regression, Mediation/Moderation, and Structural Equation Modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro*. Livre de Lyon: Lyon
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Sürücü, L., Yikilmaz, İ. ve Maslakçı, A. (2022). *Exploratory Factor Analysis (EFA) in Quantitative Researches and Practical Considerations* (No. fgd4e). Center for Open Science.
- Taheri, R. H., Miah, M. S. ve Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. ve Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255.
- Taylor, J. C. ve Bowers, D. G. (1972). Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Torlak, N. G. ve Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Tsukamoto, N., Kudo, M., Katagiri, Y., Watanabe, A., Funaki, Y., & Hirata, A. (2021). Differences in the effects of organisational climate on burnout according to nurses' level of experience. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 194–205.
- Tümkiye, S., Sabahattin, Ç. A. M. ve Çavuşoğlu, I. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R. ve Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 207–213. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C. ve Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X. ve Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21,12–22.

- WHO (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Erişim Tarihi: 20 Nisan 2023 <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 159-172.
- Zhang, T., Feng, J., Jiang, H., Shen, X., Pu, B. ve Gan, Y. (2021). Association of professional identity, job satisfaction and burnout with turnover intention among general practitioners in China: evidence from a national survey. *BMC Health Services Research*, 21, 1-11.

Extended Abstract

Burnout, which occurs as a result of increased stress in business life, makes it inevitable for employees to have turnover intentions in their job in the future. If employers do not provide job and career satisfaction to prevent employees from being harmed in this regard, this situation ultimately causes employees to leave the job. This, in turn, increases the turnover rate in enterprises, leading to cost and time loss (Gomes et al., 2022, p. 92). When the subject is evaluated within the scope of resource conservation theory, the theory argues that burnout reduces employees' resources for a sustainable career, leads to dissatisfaction and low self-efficacy, and ultimately results in employees developing turnover intention (Zhang et al., 2022).

In order to investigate and solve these situations, which can cause serious harm to both the organizations and the sector, especially the employees, great importance is given to the researches carried out on these issues recently.

This study was carried out in order to contribute to both the practice and the literature by determining the reflections of the effect of burnout on the turnover intention of the job in the defense industry sector. However, another aim of the study is to depict to what extent and in what direction job satisfaction mediates the relationship between these two variables. In addition, it is evaluated that the studies on burnout, which have been carried out intensively on healthcare professionals in recent years, especially with the effect of the Covid-19 pandemic, by taking different sectors as samples, will bring a different perspective to the literature (Raja et al., 2022; Zhang et al., 2021 Maslakçı and Driver, 2022). In this context, the results of this application, which was conducted for 500 people (362 qualified returns were received) by using a survey in a defense industry company operating in Istanbul, are especially important for the measures to be taken against burnout in the business world, especially in the defense industry sector, and the turnover intention the job as a result they will be evaluated in terms of job satisfaction. In addition, when the studies in the national literature are examined, it has been determined that there are very few studies on the three variables that make up the title of the article. It aims to eliminate this deficiency with both current examples from the international literature and current practice and analysis to be made.

In the first part of the study, a literature review was conducted on the concepts of burnout, turnover intention and job satisfaction. Current studies on these variables are included and their place in the literature is emphasized. In the method part, the characteristics of the research, data collection and analysis methods and the findings obtained as a result of these are presented. Data was created by IBM SPSS 23 software. First of all, frequency analysis used for determine the socio-demographic characteristics of the sample. Then correlation analysis

used for determine the relationship between the variables, and at the last stage, the hypotheses were tested by analyzing with Process Macro.

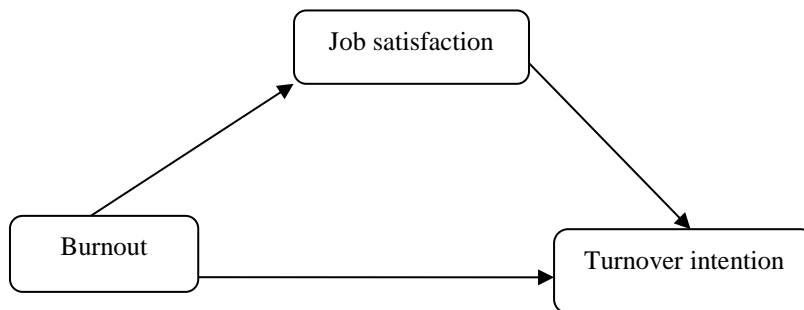
Almost all of the studies in the literature on the relationship between job satisfaction and turnover intention show that job satisfaction clearly affects turnover intention negatively (Sowmya, 2013; Cave et al., 2013; Muralidharan et al., 2013). However, the significance and impact levels of these effects may differ according to the sector, sample and study year. Cave et al. (2013, p. 102), it is emphasized that, unlike the others, the level of job satisfaction is more effective in reducing the turnover intention work of employees in countries other than their own.

In the study conducted by Ali and Anwar (2021, p. 28), on a sample of health workers, it is revealed that job satisfaction has a significant but weak effect on the participants' turnover intention. This study shows that the higher the job satisfaction of the employees, the less likely they are to express their turnover intention. In a study conducted in an enterprise in Indonesia, it was concluded that the variable of job satisfaction has a negative and significant effect on the turnover intention of the employees (Pratama, 2022, p. 80).

This research was carried out in a company that continues its commercial life in the defense industry sector in Istanbul. Due to the fact that the company operates in the defense industry, no information was given about the number of employees (with reasons of confidentiality). Therefore, it was not possible to determine the number of the universe. In addition, limitations were made in the questions asked to determine the demographic characteristics of the participants in the study. Only questions about age, gender and marital status were left in the survey, and other questions (work experience, salary, etc.) were excluded from the survey. A total of 500 questionnaires were prepared. Prepared questionnaires were given to authorized personnel and then taken back in closed envelopes. The number of returned questionnaires is 487. The envelopes of the questionnaires were opened and 125 empty questionnaire forms were separated. Of the 362 questionnaires obtained, 11 questionnaires that were thought to be filled in randomly or incorrectly were not included in the study. Thus, the research was completed with 351 questionnaires.

244 of the participants were male and 107 were female. While 220 participants are married, 131 participants are single. Thirty-six of these participants were aged 30 and under, 191 were aged 31-40, 71 were aged 41-50, and 53 were aged 51 and over.

The research model of the study is shown in Figure.



Research Model

Four hypotheses belonging to the research were determined and presented below:
H1: Burnout has a significant and positive effect on turnover intention.

H2: Burnout has a significant and negative effect on job satisfaction.

H3: Job satisfaction has a significant and negative effect on turnover intention.

H4: Job satisfaction has a mediating role in the effect of burnout on turnover intention.

In the literature review process of this study, it was seen that burnout negatively affects many organizational behavior issues for organizations and employees. In particular, it is emphasized that the advanced dimensions of burnout cause the turnover intention of the job and ultimately the act of leaving the job. This situation harms the organizations in many ways, especially the financial negativities brought about by the increase in the turnover rate and the constant changes of the employees. The concept of job satisfaction, which is revealed by many factors such as the employees' getting what they do, the behavior of the managers and the physical competencies of the working environment, plays an important role in preventing these negativities. Therefore, businesses give importance to their job satisfaction level in order to retain their employees.

The defense industry has recently become an important sector all over the world. Tensions between countries, especially the Russia-Ukraine war, and the efforts of countries to develop themselves in this direction make this sector popular all over the world. In Turkey, the defense industry has recently been given serious importance and many enterprises operate in this field. The workload of these enterprises, which operate both nationally and internationally, is increasing day by day due to the reasons stated, and this naturally reflects on their employees. This study was conducted to investigate how and to what extent the burnout of employees operating in the defense industry sector affects their turnover intention, and to what extent job satisfaction mediates this effect. In addition, the collected data also provided an opportunity to examine the effects of burnout on job satisfaction and job satisfaction on turnover intention. The result of the analysis of the data:

- Burnout has a significant and positive effect on turnover intention,
- The effect of burnout on job satisfaction is significant and negative,
- Job satisfaction has a significant and negative effect on turnover intention, and
- It has been concluded that job satisfaction has a mediating role in the effect of burnout on turnover intention. In light of these results, all of the research hypotheses (H1, H2, H3, and H4) were accepted.

The above-mentioned results support the literature. However, its application in the defense industry carries the research to a unique dimension and emphasizes the issues that businesses operating in this sector should also pay attention to. Accordingly, it is inevitable that issues such as intensive work, inadequacy of personal rights and physical inadequacy of the working environment create the turnover intention of the job to a large extent. In order to prevent this situation, businesses need to take steps to detect and eliminate the negativities by making continuous internal environmental analysis. It is of great importance to prevent burnout before it results in the turnover intention of the job, especially by introducing the elements that provide job satisfaction (regulation of personal rights, participatory management, regulation of the working environment, etc.).

Within the scope of the theory of conservation of resources used in the study to explain the inter-conceptual relations, burnout caused employees to develop turnover intention by reducing their resources, and at the same time, job satisfaction decreased the negative effect of burnout on employees' resources and reduced their turnover intention. In this context, the study supported the theory of conservation of resources.

It is expected that this study will primarily guide future research on the organizational behavior of enterprises operating in the defense sector. It is evaluated that it will support the literature by providing support to the researches that examine the variables of burnout, turnover

intention and job satisfaction, and the relations of different organizational behavior issues with these variables. From this point of view, the primary recommendation for researchers of future studies will be to verify the results of this research with an application to be made with a similar title in the same sector.